

Agile leiderschap

*de kracht van de kudde zit in het schaap
de kracht van het schaap zit in de kudde*

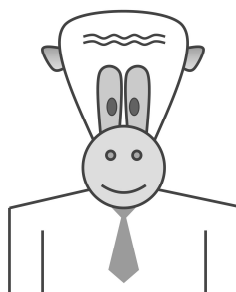
Tekst: Twan & Kees Lintermans
Illustraties: Natacha van Eck

Copyright © 2019 Twan & Kees Lintermans

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteurs.

Inhoud

Voorwoord	5
De kudde schapen	7
De klauw van de beer	35
De moeflons	55
De wolven	87
De honden	111
De leiderschappen	143
Over de auteurs	161



managementsprookjes.nl

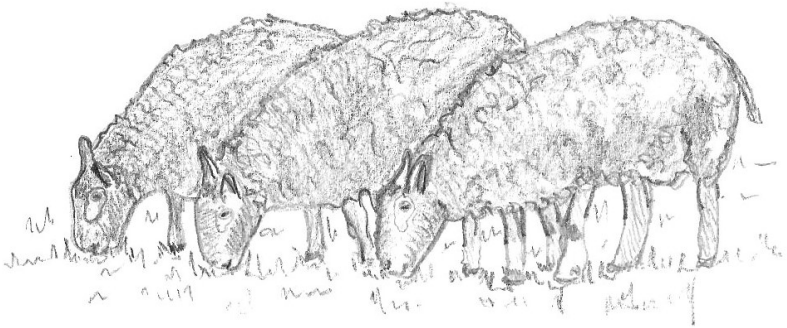
Voorwoord

Leiderschap is een hot item en terecht. Lange tijd lag de nadruk op planmatig werken aan de hand van de PDCA cyclus met SMART geformuleerde doelen. De laatste jaren gaat de aandacht naar agile werken en scrummen in zelfsturende teams. Inmiddels worden weer nieuwe, fascinerende wegen ingeslagen. De vraag is hoe je mensen hierover informeert. Anno 2019 gebeurt dat vooral online, maar in onze digitale wereld is er nog steeds ruimte voor het managementboek. Jaarlijks verschijnen er duizenden titels met theorieën en praktische tips. Het onderstreept de kracht van het geschreven woord, van de op papier vastgelegde ideeën. Lezen blijft leuk en leerzaam en wat dat betreft kennen sprookjes de rijkste traditie.

Al ver voordat het eerste boek verscheen, vertelden de mensen elkaar verhalen met een boodschap. Of ze nu gaan over heksen, elfen, kabouters of een naakte keizer, de essentie is eenvoudig: gebruik je gezonde verstand. Neem geen gratis appel aan van een vreemde, doe de deur niet open voor een wolf en laat je geen onzichtbare kleding aansmeren. Die boodschap is nog steeds actueel, ook in de wereld van de managementgoeroes. Lees dus vooral hun boeken, bezoek congressen en zorg dat je op de hoogte bent van zowel de laatste trends als de theorieën uit het verleden. Gebruik vervolgens je gezonde verstand en kijk wat voor jou en je organisatie werkt, want er kan veel en er moet niets.

Zo geef en ontvang je nog lang en gelukkig leiding.

De kudde schapen



Er was eens een kudde schapen, die leefde in een uitgestrekt heidegebied. Droge zandruggen met hoge duinen werden afgewisseld door natte gedeelten met zompig veen en ondiepe vennen. De rijkdom aan flora en fauna was ongeëvenaard. In het zuiden ging een dennenbos geleidelijk over in paarse struikheide, die grensde aan een continu verstuivende zandvlakte met een aantal eeuwenoude eiken. Tussen het hoog opgeschoten riet groeide in het noorden dopheide, zonnedauw en gagel, wat de ideale broedplaats vormde voor watervogels zoals de wulp en de fuut.

De herder vond het een voorrecht om iedere dag met de kudde in dit schitterende gebied rond te mogen trekken en hij nam zijn taak zeer serieus. Op de deur van de schaapskooi had hij een bordje gespijkerd, waarop met sierlijke, goudkleurige letters de missie van zijn kudde stond geschreven:

Efficiënt Grazen voor een Betere Biodiversiteit

Het was zijn taak om de natuur te beschermen door het opschietende gras weg te laten grazen voordat het de heideplanten overwoekerde. De schapen gaven wol en af en toe zelfs vlees, maar dat was onbelangrijk. Het ging erom dat de heide werd behouden en waar mogelijk uitgebreid.

De herder werd bijgestaan door Cody, zijn trouwe hond. Cody was een bordercollie, die in Engeland een opleiding had gevolgd bij een gerenommeerd college. Daar had hij geleerd hoe hij de wensen van de herder kon overbrengen op de kudde en de schapen kon helpen om ze uit te voeren. Hij leidde ze naar het doel, hield ze bij elkaar en beschermde ze

tegen gevaar. Hij deed het uitstekend en dat maakte hem tot een gewilde herdershond. Na een korte periode als hulpje op een kinderboerderij was hij op de heide terechtgekomen, waar hij met plezier samenwerkte met de herder.

Onder hun bezielende leiding had de kudde een aantal succesvolle seizoenen achter de rug met een jaarlijkse groei van 3 tot 5 procent in biodiversiteit. Het gebied trok steeds meer toeristen, natuurliefhebbers en cursisten die zich lieten rondleiden of een dagje meeliepen met de kudde. Dit bleef niet onopgemerkt en leidde tot de ultieme erkenning door het wereldnatuurfonds, dat de heidevelden aanmerkte als beschermd gebied en daar de aanbeveling aan toevoegde om ze uit te roepen tot nationaal natuurpark. De landelijke politiek had hier positief op gereageerd en een definitieve beslissing kon ieder moment worden genomen. Dus was het zaak om geen steken te laten vallen en ervoor te zorgen dat de heide er goed verzorgd bij lag.

Het legde druk op de schouders van de herder, die er alles aan deed om de stress, die dit met zich meebracht, bij de kudde weg te houden. De schapen wisten niet beter dan dat ze iedere dag door Cody naar een plek werden gebracht om hun buik vol te eten met het groene gras. De heide moesten ze laten staan en dat was geen probleem, want ze hielden niet van de bittere smaak en houtachtige structuur van de paarse plantjes.

De schapen wisten dat ze flink door moesten eten om al het gras op tijd weg te werken. Zonder uitzondering hielden ze echter van hun werk en waren ze bereid om een hap extra te nemen. Af en toe gromde Cody bemoedigend als het graastempo afnam en dan ging het aantal happen per minuut weer omhoog.

Het gezond houden van de heide was een teamprestatie en ieder schaap was ervan overtuigd dat het mooie leven in de kudde nooit voorbij zou gaan als ze samen hun best bleven doen. En met die positieve instelling begon iedereen vol goede moed aan het nieuwe seizoen.

Het was een prachtige lentedag. Het miezerde en over de heide waaide een gure westenwind. Hugo stapte opgewekt door het halfhoge gras. Hij voelde zich sterk en zat vol energie. Dat was gisteren wel anders. Toen scheen de zon en had hij de schaduw opgezocht om af te koelen. Bijna de hele kudde was onder de bomen gaan staan en aan het einde van de dag hadden de schapen nauwelijks gegraasd. Cody was er zenuwachtig van geworden, want nu liepen ze al vroeg in het seizoen achter op het begrazingsplan. Hij had de schapen grommend bij elkaar gedreven en was zonder iets te zeggen gaan slapen. Vandaag draaide hij echter zijn vertrouwde, opgewekte rondjes om de kudde.

‘Jullie zijn goed bezig,’ blafte Cody. ‘Echt teamwork, ga zo door. Vandaag eten we sector A, gebied 12 helemaal kaal.’

Hij rende Hugo op volle snelheid voorbij, maakte zonder af te remmen een haakse bocht en verdween uit zicht. Hugo keek hem glimlachend na. Hij vond het prettig om te zien dat Cody goed in zijn vel zat. Ze hadden het getroffen met zo’n hond. Hij blafte wel, maar beet zelden of nooit en als je problemen had, dan kon je altijd bij hem terecht. Voor hem graasde je met plezier wat langer door en dat was precies wat Hugo zich vandaag had voorgenomen. Hij nam een grote hap en voelde de dikke druppels van de natte sprieten op zijn tong. Het gras was sappig en had een goede bite, zacht van binnen en knapperig van buiten. Het was aan de jonge kant en eigenlijk iets te kort, maar een hangoor die daar op lette. Hugo kauwde met smaak, slikte en nam weer een hap.

‘Laat je nog wat voor ons over?’ klonk een vrolijke stem achter hem. ‘Je bent niet het enige schaap hier.’

Hugo draaide zich om en keek recht in de donkere ogen van Lara, een prachtige ooi met een hagelwitte vacht, dunne poten en de mooiste puntoortjes die hij ooit had gezien.

‘Wees maar niet bang,’ grinnikte Hugo. ‘We moeten vandaag dooreten tot de omgevallen berk. Als dat lukt, dan zijn jouw vier magen ook vol hoor.’

Hij nam weer een hap en kauwde verder met zijn hoofd gebogen naar de grond. Zonder het te beseffen had hij een polletje gepakt met een flinke hoeveelheid zand.

‘Hè bah,’ knarsetandde Hugo en hij spuugde het gras op de grond.

‘Wat is er?’ vroeg Lara bezorgd.

‘Ik heb weer eens zand tussen mijn tanden.’

‘Dan moet je niet zulke grote happen nemen.’

‘Daar ligt het niet aan,’ protesteerde Hugo. ‘We moeten snel eten en waar we nu staan gaat dat niet. Daarvoor is het gras te jong.’

‘Je hebt gelijk,’ gaf Lara toe, die nu ze erop lette haar eigen tanden hoorde knarsen. ‘Morgen hebben we misschien meer geluk.’

Hugo knikte, maar was het er eigenlijk niet mee eens. Het begrazingsplan zou zo moeten zijn dat het geen kwestie van geluk was of je het beste gras stond te eten. In gedachten verzonken graasde hij verder en verslikte zich toen hij een geweldig idee kreeg. Hoestend en proestend spuugde hij zijn laatste hap op de grond. Dat kwam goed uit, want net als ieder schaap wist hij dat het niet netjes was om met volle mond te blaten.

‘Ik heb het gevonden,’ riep hij tegen Lara.

‘Wat heb je gevonden?’

‘Een manier waarop we meer gras kunnen eten en het nog lekkerder smaakt ook.’

‘Hoe bedoel je?’ vroeg Lara voorzichtig.

Ze kende Hugo langer dan vandaag. Vaak kwam hij met nieuwe ideeën, waar nog geen enkel schaap aan had gedacht.

‘Kijk eens om je heen,’ zei Hugo. ‘Dit gras is jong en begint nu pas goed te groeien.’

‘Inderdaad, het is nog kort.’

‘Juist. En kijk nu eens goed.’ Hugo wees met zijn neus naar de zuidzijde van een zandheuvel. ‘Daar zijn de sprietjes iets hoger dan hier. En zie je de strook gras naast die eik? Dat is minstens een centimeter langer dan waar we nu staan.’

‘Je hebt gelijk,’ zei Lara verbaasd. ‘Het gras is daar inderdaad groener. Volgens de planning gaan we er over een week naartoe.’

‘Dat klopt, maar dan is het taai geworden en uitgedroogd. We moeten er nu naartoe. We kunnen de heide beter onderhouden als we steeds het gras weg grazen dat mooi groen en sappig is. Nu eten we de kortste sprietjes en krijgen we zand tussen onze tanden of we staan uren te kauwen op verdroogde stengels. Het kan beter, het is een kwestie van doen.’

‘Ik weet niet of het zo makkelijk is,’ dacht Lara hardop. ‘Want als we vandaag naar de zandheuvel gaan dan is het gras bij de eik morgen weer langer. Dan eten we dus af en toe het groenste gras en dat doen we nu ook. Volgens mij maakt het dus niets uit.’

‘Daarom moeten we niet met de hele kudde bij elkaar blijven. We gaan gewoon in kleine groepjes iedere dag op zoek naar mooi, vers gras.’

‘En de planning dan? We moeten wel de hele heide afgrazen, dat is onze taak.’

‘Je zult zien dat we die zo beter kunnen uitvoeren. Het is namelijk eenvoudig. We moeten al het gras opeten, toch?’

Lara knikte.

‘En al het gras bestaat eerst uit kleine sprietjes, daarna uit sappige stengels, die ten slotte uitgroeien en verdrogen. Het sappige gras is het lekkerst en dat eten we het snelste. Dus als we ervoor zorgen dat we altijd sappig gras eten, dan is dat het beste. Dat klopt hè?’

Lara schudde haar kop.

‘Het uitzoeken van het beste gras kost toch tijd?’ zei ze in de overtuiging dat haar beste vriend iets over het hoofd had gezien. ‘Misschien wel meer dan wat we winnen door sneller te grazen.’

‘Nee hoor, niet als we het slim aanpakken. Als we goed opletten terwijl we over de heide lopen en onthouden waar het gras nog net niet sappig genoeg is, dan weten we waar we de volgende dag naartoe moeten. Geloof me, dit gaat werken. Oh, ik ben zo benieuwd wat de andere schapen ervan vinden.’

Lara gaf Hugo een bemoedigend duwtje in de rug. Uit ervaring wist ze dat de schapen voorzichtig waren en huiverig voor grote veranderingen. Ze wilde zijn enthousiasme echter niet temperen en zocht mee naar een manier om het plan een kans te geven. In de meeste gevallen werden nieuwe initiatieven een succes als ze door Cody of, nog beter, door de herder werden overgenomen.

‘Waarom vertel je het niet eerst aan Cody?’ stelde Lara voor. ‘Als die achter je plan gaat staan, dan volgt de rest vanzelf.’

Hugo twijfelde. In het verleden was het hem een paar keer gelukt om zijn hond te overtuigen van een klein verbeterplan. Met Cody viel dus zeker te blaten, zolang je maar niet met vooruitstrevende ideeën kwam, die een

bedreiging vormden voor het begrazingsplan of indruisten tegen zijn drie principes.

‘Ik ben bang dat onze hond dit risico niet gaat nemen zonder zich er eerst van te overtuigen dat het werkt. En daarvoor heb ik de hulp van alle schapen nodig.’

Lara begreep dat ze haar vriend niet op andere gedachten kon brengen.

‘Ik zal je steunen,’ stak ze hem een hart onder de riem. Want de gedachte dat ze voortaan iedere dag het sappigste gras zou mogen eten, was haast te mooi om waar te zijn.

Het was dinsdag en zoals iedere week was er een paar uur gereserveerd om samen te herkauwen. Als je zin had, dan kon je ook op andere momenten herkauwen. Vaak deed je dat met een klein groepje schapen, wat maximaal een half uurtje duurde. Maar de wekelijkse sessie was andere koek. Alle schapen waren daarbij verplicht aanwezig en het gebeurde zelden of nooit dat ze eerder klaar waren dan gepland. Hugo vond het meestal saai en nutteloos. Deze keer zag hij het echter als een kans om zijn nieuwe idee uit te leggen aan de kudde.

Net voordat de zon zijn hoogste punt bereikte, begon Cody de schapen bijeen te drijven. Dustin wist precies wat de bedoeling was en ging als eerste rustig in het gras liggen. Een voor een volgden de andere schapen zijn voorbeeld totdat ze een bijna perfecte cirkel vormden en het herkauwen kon beginnen.

Theo, een licht grijzend schaap van middelbare leeftijd, nam het voortouw. Hij kauwde duidelijk hoorbaar op een stuk gras, dat hij vorige week op de lage heide had gegeten. Dustin volgde zijn voorbeeld met een pluk gedroogd hooi uit de schuur en al snel was de hele kudde aan het herkauwen. De sfeer was ontspannen en iedereen nam de tijd. Er heerste een serene rust, met op de achtergrond slechts het ruisen van de bladeren en het fluiten van een paar vogels hoog in de lucht.

‘Beeeh,’ klonk het opeens. Het was Ray, die zonder duidelijke reden voor zich uit blaatte. Daarna was het weer stil. De schapen keken elkaar al herkauwend aan. Toen werd het Tiny te veel.

‘Beeeh,’ liet ze zich ontglippen en ze schrok er zelf van. De drang om op het geblaas van Ray te reageren was blijkbaar te sterk om te weerstaan.

‘Beeeh,’ voegde Dustin er op zijn beurt aan toe. En daarmee kwam het herkauwen goed op gang. Uit alle hoeken klonk een elkaar afwisselend, nietszeggend geblaas. De schapen voelden zich er goed bij. Het versterkte het wijgevoel en het gaf ze het idee dat ze iets belangrijks bijdroegen aan de kudde.

Hugo hoorde het aan en zocht naar een goed moment om zijn plan in te brengen.

‘Beeeh,’ blaaste hij toen hij de kans kreeg. ‘Ik heb een nieuw idee. Willen jullie het horen?’

‘Jazeker,’ viel Lara hem bij. ‘Vertel.’

Hugo ging er eens goed voor staan en stak van wal. Hij vertelde enthousiast over zijn plan om voortaan in kleine groepjes op zoek te gaan naar vers gras. Hij legde uit dat het grazen daarmee sneller zou gaan, leuker zou worden en dat het gras beter zou smaken. Zijn betoog duurde ruim tien minuten en hij was er terecht trots op toen hij afsloot met een uitnodigende, open vraag: ‘Geachte ooiën en rammen, nu ben ik benieuwd naar wat jullie ervan vinden.’

Hoopvol wachtte hij op de vragen en steunbetuigingen, die zouden volgen. Hij had geblaas als Brugschaap, maar de enige reactie die hij kreeg was een schaapachtige blik van zijn kuddegenoten, vergezeld door het geluid van hun herkauwende kaken. Er viel een stilte, die ongemakkelijk aanvoelde en langer duurde dan normaal. Cody voelde dat uitstekend aan en greep in.

‘Woef,’ blafte hij. ‘Dat was een mooi betoog Hugo, dank je wel. Je ziet dat er nu geen vragen zijn.’