

4

Afrikaans leiderschap: de gemeenschap als leidraad



■ Dick de Groot

Het is interessant om naar opvattingen over leiderschap buiten ons continent te kijken. Zou het zo zijn dat in andere continenten duidelijk afwijkende opvattingen bestaan over leiderschap? Om die vraag te beantwoorden, richt Dick de Groot de blik in dit hoofdstuk op zuidelijk Afrika, waar uitgesproken opvattingen bestaan over leiderschap.

Ubuntu en leiderschap

De lezer moet voor het vervolg van dit artikel, voor zover mogelijk, een moeilijke denkstap maken: alle opgebouwde vooroordelen over Afrika buiten beeld plaatsen en beseffen dat Afrika een heel groot continent is met enorme verschillen. Je moet je openstellen voor het andere, voor de ander. En daar begint meteen het verhaal over leiderschap. Om Afrikaans leiderschap goed te kunnen begrijpen, is het nodig om de *ubuntu*-filosofie, te begrijpen. *Ubuntu* is de levensvisie gebaseerd op het diepe besef dat 'ik ben omdat wij zijn', de overtuiging dat onze waarde wordt bepaald door wat we voor de ander betekenen.

Broodryk, de eerste die promoveerde op de *ubuntu*-filosofie, wijst er op dat deze filosofie overal in zuidelijk Afrika voorkomt. In Tanzania kennen we het als *ujamaa*, in Kenia als *utu*. De term is afkomstig uit het Zulu en vormt de samenvatting van *umuntu ngumuntu ngabantu*, wat vertaald betekent: *een mens is een mens door andere mensen*. In het besef dat je bent geworden wie je bent dankzij de genen van je ouders en hun voorouders, je gezins- en familieleden, je burens en vrienden, je leraren en leraressen en door al die mensen die je in je leven ontmoet hebt, zou je vanuit een gevoel van grote dankbaarheid de diepe wens moeten hebben om er te zijn voor ieder die je nodig heeft.

Het gaat om de ontmoeting, de verbinding met de ander aan te gaan, het weten van jezelf en van de ander (jezelf kennen en de ander kennen), die nodig zijn om leiderschap de basis te geven die noodzakelijk is: het dienen van het gemeenschap-

pelijke belang. Het begrip *ubuntu* bestaat uit twee delen: *ubu* en *ntu*. *Ubu* is het universum. Het is het geheel, de eenheid van alles. *Ntu* is de mens die het universum ontvouwt. Binnen het begrip *ubuntu* besloten, ligt de spanning tussen om-wikkeld zijn en ont-wikkelen. Door het ont-wikkelen van het universum komt energie, levenskracht, spiritualiteit vrij. In lijn met deze gedachte bevrijdt de leider de kracht van de gemeenschap door haar leden te ontwikkelen. De essentie van 'zijn' komen we in een heel andere context tegen, in *Theory U* van Otto Scharmer, die ingaat op de noodzaak om eerst als mens de 'diepte in te gaan' om een voor leiderschap noodzakelijke toestand te bereiken van een 'open geest, een open hart en een open wil'. Scharmer noemt deze innerlijke plaats van waaruit we handelen de situatie van het 'ik-in-nu'. Vanuit *ubuntu*-perspectief zou ik dit putten uit de bron 'ik-in-wij' willen noemen. Mens-zijn en mensworden staat altijd in relatie tot het grote geheel en daarmee met alle mensen. In een Zuid-Afrikaans schoolboek staat het als volgt omschreven:

'Dit is feitlik onmoontlik om die woord Ubuntu te vertaal. Alle Afrikatale het directe ekwivalente van hierdie woord. Die woord beteken liefde, goedhartigheid, onselfsugtigheid, genade, welwillendheid, respek, verdediging van ander mense se waardigheid -om maar net 'n paar van die moontlike betekenis te noem. Dit is slegs deur ubuntu te demonstreer dat 'n mens daarvoor kwalifiseer om umuntu te wees, 'n persoon, in die holistiese sin van die woord. Die hoogste betekenis van ubuntu lê daarin dat ons die onbeminlike liefhet: 'n vijand aan wie goedhartigheid, liefde en respect getoon

word wat hy of sy nie verdien nie.'

Nelson Mandela heeft een prachtige metafoer gegeven van *ubuntu*-leiderschap. In *A long walk to freedom* beschrijft hij het als volgt: '

A leader stays behind the flock, letting the most nimble go on ahead, whereupon the others follow, not realising that all along they are directed from behind.

Hij baseerde zijn idee op observaties in zijn jeugd tijdens tribale bijeenkomsten. Daar werden alle belangrijke zaken besproken. Iedereen was welkom en mensen kwamen soms van heide en ver om er bij te zijn. Tijdens de bijeenkomst werd de leider omringd door zijn raadgevers, wijze mannen met veel kennis. Hun meningen legden groot gewicht in de schaal. De leider bedankte eerst allen voor hun aanwezigheid en vervolgens legde hij het doel van de bijeenkomst uit. Vanaf dit punt zou hij geen woord meer uiten totdat de bijeenkomst zijn einde naderde. Iedereen die wilde spreken, kreeg de gelegenheid. Mensen spraken zonder onderbreking en de dialoog kon soms vele uren duren. Aan het einde vatte de leider samen wat gezegd was, totdat er consensus bereikt was. De intentie was unanimititeit. Stemmen om een meerderheid vast te stellen was ondenkbaar. Mandela zei zelf vaak dat zijn eigen mening slechts de consensus was van wat hij had waargenomen en gehoord tijdens de bijeenkomst.

Besluitvorming

Een kenmerkend verschil tussen westers en Afrikaans leiderschap betreft de besluitvorming. Ik herinner me een reeks van intensieve besprekingen op de school waar ik werkte, in Mwinilunga (Zambia), over onderwijshervormingen die het begin van het postkoloniale tijdperk inluiden. We besteedden uren aan Chinese, Cubaanse en westerse modellen. Om de bespreking te bespoedigen, werd weleens voorgesteld om te stemmen, maar daar was bij de Zambianen alleen maar onbegrip voor. Je blijft namelijk net zo lang overleggen tot er consensus is. Een (kleine) meerderheid gaat niet bepalen wat een minderheid

moet doen of laten. Onze westerse besluitvorming is getrapt, met meer treden naarmate de organisatie groter wordt. En groter worden heeft zonder uitzondering te maken met meer macht boven en minder invloed beneden. Dat roept vragen op rond de effectieve omvang van een organisatie. In de literatuur duikt het getal 150 wel eens op: de maximale sociale capaciteit om nog een verbinding te kunnen hebben met de hele 'gemeenschap'. Als in sommige streken een Afrikaanse dorp groeit, splits het zich bij een omvang van rond de 150. Er zijn bedrijven waarvan de afdelingen niet groter mogen zijn dan 150 personen. Die omvang is nog hanteerbaar om in belangrijke kwesties iedereen rechtstreeks te kunnen raadplegen. In getrapte raadpleging van grote organisaties raakt de boodschap vervormd, geeft elke trap er een eigen interpretatie aan en denkt de top te kunnen sturen door boodschappen de trap af te laten dalen. In de Afrikaanse traditie is het naar elkaar luisteren het belangrijkste aspect van besluitvorming. Een Afrikaan drukt het zo uit:

Door met elkaar te spreken, weven we met woorden en gebaren, met onze stem en met onze gelaatsuitdrukking nieuwe draden van betekenis in het net van onze gemeenschap.

Verhalen maken veel duidelijk

Tegenover het westerse 'wie schrijft die blijft', staat de Afrikaanse opvatting dat als je iets wilt vergeten, je het moet opschrijven. Door wat we willen onthouden, vast te leggen op schrift, kunnen we het wegleggen om te vergeten. Of er macht aan ontlene, omdat we het woord hebben. We kunnen echter alleen maar meenemen wat we in onszelf hebben opgeslagen. De rest blijft achter. In de Afrikaanse, orale traditie is het vertellen van verhalen een krachtige vorm om iets duidelijk te maken. Beeldende verhalen helpen om betekenissen te begrijpen en te onthouden. Een verhaal of een metafoer is gemakkelijker te onthouden dan een abstracte verhandeling. De verhalende traditie heeft het schrift niet nodig. In het volgende verhaal wordt de betekenis van *ubuntu* prachtig wordt weergegeven.

Stelen en delen

In een dorp wordt ontdekt dat iemand maïs steelt. De dader wordt opgespoord en voor de dorpsraad gebracht. De dorpsoudste begint de raadszitting door iedereen welkom te heten. Hij verwoordt het doel van de bijeenkomst. Daarna mag de dief vertellen wat hem tot de daad heeft gebracht. Als hij is uitgesproken, krijgen alle dorpsbewoners de gelegenheid hun gedachten te verwoorden over wat er is gebeurd. Daarbij is het niet toegestaan om met elkaar in debat te gaan of een ander bij of af te vallen. Alleen als je iets toe te voegen hebt aan wat al gezegd is, neem je het woord.

Na enige tijd heeft iedereen die dit, wil iets te berde gebracht. De dorpsoudste neemt het woord om een uitspraak te doen. Hij stelt vast dat de man gestolen heeft omdat zijn gezin honger leed. Hij laakt het stelen, maar geeft aan dat hij zwaarder tilt aan het feit dat de man voor zijn gezin in nood geen hulp had gevraagd aan de gemeenschap. Als de man opnieuw zou gaan stelen, zal hij buiten de gemeenschap worden geplaatst, omdat hij kennelijk geen vertrouwen heeft in de steun van de gemeenschap.

Terwijl velen denken dat daarmee de uitspraak is gedaan, neemt de dorpsoudste opnieuw het woord. Hij wijst de gemeenschap erop dat er een nog veel groter probleem is dan het stelen van de maïs. 'Hoewel wij met velen zijn, hebben wij de noden van dit gezin niet gezien, misschien wel niet willen zien. Daarin is de gemeenschap enorm tekortgeschoten en dit kan er toe leiden dat het onderling vertrouwen ernstig wordt geschaad. Daarom veroordeel ik de gemeenschap tot het voeden van dit gezin tot het moment dat ze zichzelf weer kunnen redden.'

Een paar dingen vallen op in dit verhaal: dat luisteren voor leiders belangrijker is dan spreken, dat ieder lid van de gemeenschap recht van spreken heeft en dat de leider besluitvaardig moet zijn. Het komt er bij een raadpleging (*leKgotla*) op aan dat sprekers alleen toevoegen aan wat nog niet gezegd is, elkaar niet mogen af- of bij vallen en alleen spreken als hen dit is toegestaan. Om daar geen verwarring over te krijgen, wordt een *talking stick* gebruikt.

Ik herinner me dat ik als conrector onderbouw de lastige kwestie moest oplossen van het invoeren van meer vakken in de basisvorming: informatiekunde, techniek en verzorging. Dat moest binnen de bestaande tabel, want uitbreiding van lessen was niet bespreekbaar. Met het Zambiaanse model in gedachten, besloot ik een bijeenkomst te beleggen, waar alle secties een van hun leden mochten laten vertellen waarom hun vak absoluut geen lesuren kon inleveren ten behoeve van de nieuwe vakken. Nadat alle secties een voor een aan het woord geweest waren en er niets meer toegevoegd kon worden aan wat al gezegd was, was mijn conclusie: 'omdat geen enkele sectie op grond van goede argumenten lesuren wil inleveren en geen enkele sectie nog iets toe te voegen heeft aan argumenten om een heldere afweging te maken, kan de schoolleiding niet anders dan de keuze bepalen op grond van een zorgvuldige afweging van alle ingebrachte argumenten. Wij realiseren ons dat het onmogelijk is alle secties tevreden te stellen. Onze keuze is bindend.' Die keuze heeft geen groot verzet opgeleverd en voldoende begrip. Iedereen had een bijdrage geleverd aan de afweging.

De rol van de oudsten

Mandela wees al op de betekenis van gedeeld leiderschap. De leider komt voort uit de oudsten. In de rol van voorzitter (*kgosi*) moet hij in staat zijn om te luisteren, verduidelijkende vragen te stellen, discussies te vermijden, de waarheid te dienen, besluiten te nemen en samenbindend te zijn.

Ook bij de Waarheidscommissie, ingesteld na het afschaffen van de Apartheid in 1994, werden deze principes gehanteerd, zodat op grond van wederzijds respect en menselijke gelijkheid en ondanks de tegenstelling tussen daders en slachtoffers, de schade van ontmenselijking in de gemeenschap kon worden hersteld door daders en slachtoffers met elkaar te verzoenen. De worsteling die hiermee gepaard ging, is prachtig beschreven door Krog in *De kleur van je hart* (2000).

De oudsten moeten voorkomen dat de leider verkeerde conclusies trekt na een raadpleging en dat hij consensus op basis van zijn positie afdwingt. De oudsten moeten de gemeenschap en het doel ervan goed kennen. Daar toetsen ze de besluiten van de leider aan. Als de leider in de ogen van de raad van oudsten te vaak besluiten neemt die onvoldoende het belang van de gemeenschap en haar leden dienen, kan de raad hem vragen terug te treden. Zonder gezichtsverlies of gevoelens van schaamte of schande. Niet alleen in onze westerse samenleving bestaat het gevaar dat de eindverantwoordelijke leider, in het bijzonder in grote organisaties, absolutistische trekken krijgt en 'ik-taal' gaat gebruiken, ten slotte uitmondend in: 'de organisatie dat ben ik'. Dan wordt 'ik ben omdat wij zijn' iets totaal anders, namelijk 'jullie zijn omdat ik ben'.

In het Nederlandse onderwijs kennen we de medezeggenschapsraad. Die is tot op zekere hoogte te vergelijken met een raad van oudsten als vertegenwoordiging van alle belanghebbenden en vertegenwoordiger van de gemeenschap. Het gaat fout als de schoolleider of de MR denkt dat ze tegengestelde belangen hebben. Een raad van oudsten of de MR, bestaat uit mensen die boven alle partijen staan en het belang van de gehele gemeenschap dienen. Omdat de Afrikaanse school beschouwd wordt als essentieel onderdeel van de gemeenschap, voelen de oudsten zich verantwoordelijk voor de gehele school. Niet, zoals bij ons vaak gebeurt, voor een bepaald aspect, waarin het belang van het individuele lid of de afzonderlijke

geleding doorklinkt, maar als een gemeenschap. Naarmate het belang van ouders meer gefocust is op het individuele belang van hun kind, verwijderen school en gemeenschap zich van elkaar. Hetzelfde geldt als leraren zich op hun eigenbelang richten en niet op het dienen van de gemeenschap.

Leiden van leren

Het hoofdproces in scholen is leren. Daarom heeft de vraag naar leiderschap in het onderwijs een directe relatie met het leerproces van de leider: goed voorbeeld doet immers goed volgen. Er is bezorgdheid over het gevaar dat leren in georganiseerd verband, zoals in scholen, zich vooral gaat richten op een relatief abstract resultaat, als doel op zich is, zonder de vraag te stellen waartoe het resultaat moet dienen, zonder tijd te nemen voor morele vragen. In feite draait het hier om de al jaren bestaande praktijk om bij onderwijsontwikkeling uitsluitend te debatteren over het hoe en het wat, maar niet over de fundamentele vraag naar het waarom of waartoe. Daar draait het ook bij leiderschap om: waarom of waartoe leren we en leren we de volgende generaties? Een vraag die een persoonlijk antwoord nodig heeft.

Wat is de essentie van leren? De belangrijke Afrikaanse denker Lovemore Mbigi gebruikt in zijn boek *The Spirits of African Leadership* (2006) een vijf-pijlersmodel van leren: zijn (*uBulandu*), worden (*uKuba*), weten (*uKwazi*), doen (*uKwenza*), leven en samen leren (*uKuphila*, *uKufunda*). Zijn indeling maakt duidelijk dat aan leren een bewuste houding, een diep gevoelde essentie ten grondslag ligt. In de context van het onderwijs gaat de essentie over de opgave om met elkaar een betere school te vormen. Wanneer je als leider de gemeenschap bij serieuze kwesties raadpleegt, stel je de gemeenschap in staat communaal (collectief) te leren, waarbij de feiten van de voorgelegde situatie altijd beoordeeld moeten worden vanuit de morele waarden van de gemeenschap. Dit nodigt uit om leren als volgt te definiëren:

Ons leren staat altijd in verbinding met de gemeen-

schap, omdat niets van wat we leren waarde heeft, tenzij het van betekenis is voor de gemeenschap. Ieders leren draagt bij aan het welbevinden en het voortbestaan van de groep, in harmonie met de natuur. Als voldaan is aan deze twee is er sprake van duurzaam leren.

Paulo Freire bracht dit ooit als volgt onder woorden:

No one educates anyone else, nor do we educate ourselves. We educate one another in communion in the context of living in this world.

Binnen de *ubuntu*-visie helpen de volgende vijf aspecten je als leidinggevende communiaal leren te organiseren:

1. *Isintu* (de mensheid) - het morele zijn
Isintu is het collectieve besef waarom je hier bent en waar je naar toe gaat. Dit is voor leraren een bepalend uitgangspunt. Het gaat om de betekenis die we aan de opbrengst van ons handelen in de klas geven. In de scholengemeenschap moeten we het vooral hebben over de morele waarden. Met de leerlingen en hun ouders zal elke school blijvend in gesprek moeten zijn om ons morele kompas te kalibreren, zodat alle leden van de gemeenschap hierop kunnen varen. Het mag niet zo zijn dat het morele kompas van de school niet geldt buiten de school. Als in de school liegen en fraude verboden zijn, is dit omdat ze in de gemeenschap niet zijn toegestaan. Als schoolleider ben je in de eerste plaats moreel leider van leerlingen, medewerkers van de school en ouders als vertegenwoordigers van de gemeenschap.
2. *Simunye* (wij zijn één): het accepteren van verschillen
Het onderdrukken van verschillen in onderwijssystemen, die gebaseerd zijn op standaardisatie en kwantificering, leidt niet tot *simunye* en dus niet tot ontwikkeling van de gemeenschap. Toch doen we dit in een onderwijsstelsel dat zich richt op het leveren van individuele prestaties binnen vermeend homogene groepen. Het is een diepgaand misverstand dat leerlingen van een bepaalde leeftijd in jaarlagen op hetzelfde moment aan dezelfde leerprocessen toe zijn. We miskennen daarmee de verschillen. Je zou diversiteit moeten erkennen als rijkdom. Je kunt elkaar pas als gelijke accepteren, als je elkaars verschillen erkent. Heterogenisering is dan ook veel passender in onze wereld dan homogenisering, met grote waakzaamheid over menselijke waarden en waardigheid en gerichte aandacht op communiaal leren. Immers: we leren van elkaar omdat we verschillen. Leiderschap in het onderwijs is leiding geven aan communale leerprocessen en daarvoor moet je de ontmoeting organiseren.
3. *Shosholozza* (ga voorwaarts): leven als gemeenschap
Een scholengemeenschap leiden heeft een communale betekenis: ergens samen voor staan en er samen zijn. Het groepsresultaat komt voor het individuele resultaat. Zonder de ander bereik je niets. Hoewel we van nature coöperatief zijn, worden we door de cultuur competitief en dat is een individualiserend proces. Onderwijs ontwikkelt zich, ook in Afrika, steeds meer als competitief systeem, omdat de inbedding in een zich steeds verder individualiserende samenleving daartoe lijkt te dwingen. In de praktijk trekken we de samenleving er mee uit elkaar en dragen we bij aan de 'ontmenselijking' er van. Het gemeenschappelijk doel legt het dan af tegen vele individuele doelen.
4. *Ukusisa* (wij helpen): het verbeteren van het welbevinden van allen
Geen gemeenschap heeft het recht om de bestemming van een andere gemeenschap of van enig persoon voor te schrijven. Zoals elk

individuele waarde ontleent aan wat hij of zij naar beste weten, kunnen, denken, doen en voelen bijdraagt aan het voortbestaan en het welbevinden van de gemeenschap, zo draagt elke gemeenschap uiteindelijk bij aan het voortbestaan en het welbevinden van de mondiale gemeenschap. Dat kan alleen als we er steeds voor open staan de ander te helpen. In de taal van een schoolleider gaat het niet om de vraag: 'Hoe denk je dit (resultaat) te verbeteren?', maar om de vraag: 'Hoe kan ik je helpen dit (resultaat) te verbeteren?'

5. Ilima (wij oogsten samen): de viering van het 'wij zijn'

Traditioneel werkten de leden van Afrikaanse gemeenschappen samen bij het oogsten. Dat er na afloop een feest zou zijn met eten en drinken, hoefde niet verteld te worden. *Ilima* is een middel om mensen te belonen. Zo zal een goede schoolleider de tijd nemen om iedereen te prijzen die heeft bijgedragen aan het resultaat. Je moet een scherp oog hebben voor elk bereikt resultaat en dat waarderen. Het gaat niet om de hoge scores, maar om elke verbetering. Het gaat ook om het vinden van een maat van waardering, die bijvoorbeeld niet discrimineert op intelligentie. Het gaat vooral om gezamenlijk handelen. Genieten van wat 'wij' bereikt hebben, genereert zoveel meer energie dan het uitzenden van 'ik'-boodschappen over wat onder 'jouw' leiderschap tot stand is gebracht door velen.

Broodryk (2005) geeft in zijn boek *Ubuntu, management philosophy* een nadere uitleg over de vijf gebruikte begrippen. De uitgangspunten zijn uitstekend toepasbaar in het Nederlandse onderwijs. Uit het volgende verhaal blijkt dat de collectieve inspanning om een collega te helpen een geweldige formule is voor het bereiken van goede resultaten.

De zwakste bepaalt het resultaat

Een van de mooiste Afrikaanse voorbeelden van leiderschap trof ik in Kenia aan, in een Masaai-dorp ver van de bewoonde wereld, waarvan de basisschool over een reeks van jaren tot de beste van het district behoorde. Toen we de leraren die ons ontvingen, vroegen naar de kwaliteiten van de directeur, zeiden ze: 'Hij houdt van ons'. En toen we vroegen hoe ze het presteerden om dat jaar de beste van het district te zijn, was hun eerste punt: 'Omdat we van elkaar houden'. Ze dienden een gemeenschappelijk belang. Dat doen wel meer organisaties, maar zelden om deze reden.

Uit hun werkwijze bleek hoe ver dat 'houden van' ging. Ze vertelden dat ze elk jaar een rangorde maakten van wie het meest en wie het minst had bijgedragen aan hun schoolresultaat. Degene die onderaan de lijst stond, gingen ze als team een heel jaar ondersteunen om hem of haar naar een hogere plaats in de rangorde te krijgen. Dat deden ze met liefde en in het besef dat de zwakste van hen veel meer het resultaat bepaalt dan de sterkste. Ze richten zich op het verbeteren van het functioneren van hun collega door aan te sluiten bij waar hij of zij al goed in was en vandaar toe te werken naar zwakke aspecten. En elk jaar werkte deze strategie en elk jaar was er weer een collega onderaan de rangorde. 'Maar de onderste van dit jaar is beter dan de onderste van vorig jaar.'

Leiderschap heeft in Afrika dus een communale dimensie. Terwijl de gemeenschap of 'de stam' zich ontwikkelt, zullen leider en oudsten de gemeenschap in balans moeten houden. Van groot belang is dan de gedeelde visie op de bestemming van de gemeenschap.

Ten slotte: leiden is dienen van de ander

Bij het ontbreken van een kernwaarde als menselijkheid en dus van een bestemming die hiermee samenhangt, zal onze individuele, natuurlijke nieuwsgierigheid zich in alle richtingen ontwikkelen en een doel op zich worden. Waar in Afrika geldt dat communaal leren samenhangt met het noodzakelijk vervullen van de basisbehoeften van de gemeenschap, zou de bestemming van het leren als gemeenschap in de westerse samenleving zich moeten richten op de mondiale aspecten hiervan, 'in harmonie met de natuur'. Het *Handvest van de Aarde* vormt hiervoor een prachtig uitgangspunt: het sluit aan bij universele principes van menselijkheid en geeft daarmee richting aan het ontwik-

kelen van een nieuwe visie op onderwijs, op het herformuleren van ons curriculum, in zingeving en dus in menselijkheid.

Samenvattend kunnen we van Afrikaans leiderschap twee dingen leren:

- Alles draait om de ontmoeting waarbij de vijf *ubuntu*-aspecten ons helpen helder te krijgen wat ontmoeting eigenlijk is.
- De leider dient de gemeenschap met oog voor al haar leden en vanuit het diepe besef dat uiteindelijk elk leerproces de mondiale gemeenschap dient.

Het begint met de ontmoeting vanuit het diepe besef dat 'ik ben omdat wij zijn'. ■

Lezen over Afrikaanse inspiratiebronnen

Tribal leadership

Hoewel je in Afrika behoedzaam moet opereren met de term *tribal leadership*, kent dit fenomeen in het westen een zekere populariteit. De gevoeligheid in Afrika heeft te maken met de complexe ontwikkelingen van detribalisering door economische ontwikkelingen en het handhaven en soms strijden voor de belangen van de gemeenschap. Het is de oude strijd tussen hebben en zijn. John Benghu beschrijft dit conflict in *The essence of democracy*. (Capetown, 1996). Waar Lovemore Mbigi in *The spirit of African Leadership* (Randburg, 2005) en Willem de Liefde in *African Tribal Leadership* (Deventer 2002) vooral schrijven over de betekenis van Afrikaans leiderschap, schrijven Logan et al in *Tribal Leadership, leveraging natural groups to build a thriving organization* (New York, 2011) en Seth Godin in *Tribe, jij moet ons leiden* (Utrecht, 2009) vooral over de toepasbaarheid van de leiderschap-principes in westerse organisaties. De wijsheid van Afrikaans leiderschap is boeiend verwoord door Martin Kalunga-Banda in *Leiderschapslessen van Mandela* (Deventer, 2002).

Ubuntu: interconnectedness

Antjie Krog heeft niet alleen in *De kleur van je hart* (Amsterdam 2000) ons op een prachtige manier deelgenoot gemaakt van de betekenis van behoren tot een gemeenschap. In haar latere boeken beschrijft ze hoe het kan wringen tot een gemeenschap te behoren en daar moeite mee hebben vanwege het verleden of vanwege veranderingen in het heden. In de 24e Van der Leeuw-lezing (2006) '*I speak, holding up your heart ...*'. *Cosmopolitanism, forgiveness and leaning towards Africa* brengt Krog de geschiedenis van Moshoeshoe ter sprake, waarbij ze spreekt van *counter-intuitive leadership*. In de traditie van *ubuntu* is het uitschakelen van ons immuunsysteem nodig om tot echte ontmoeting te komen met mensen waartoe we ons intuïtief niet aangetrokken voelen. Hier ligt de kern van *ubuntu* en de hieraan verbonden principes: de onderlinge verbondenheid, door Desmond

Tutu als volgt verwoord: *We think of ourselves far too frequently as just individuals, separated from one another, whereas we are connected and what we do affects the whole world. When we do well, it spreads out; it is for the whole of humanity.*

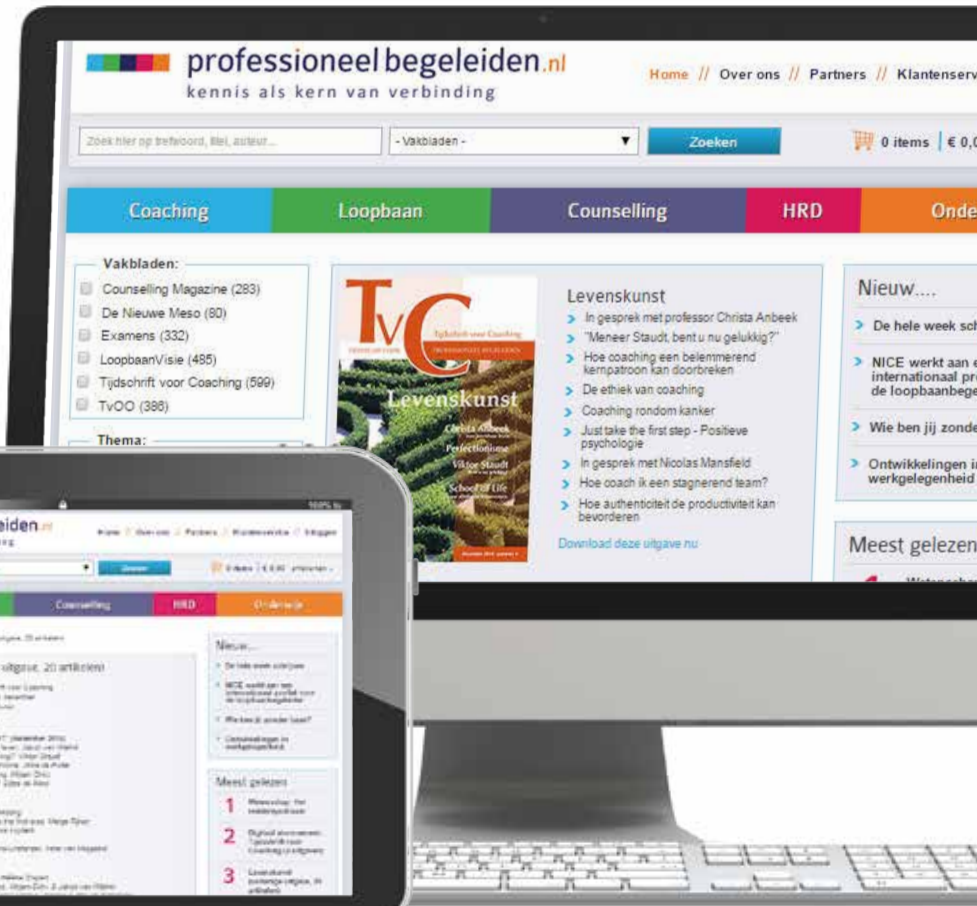
Duurzaamheid

Dr. Vimbai Gukwe Chivaura maakt in zijn artikel *Hunhu/Ubuntu: a sustainable approach to endogenous development, bio-cultural diversity and protection of the environment in Africa* (2012) een verbinding tussen het aspect universum of kosmos en de betekenis van de natuurlijke omgeving voor de mens. P. Blaze Corcoran (2005) gaat ook in op het aspect van duurzaamheid in een artikel in *Earth Charter in Actie* (Amsterdam: KIT). Het *Handvest van de Aarde* zou uitstekend kunnen dienen als het uitgangspunt voor de totale inhoudelijke herziening van het Nederlandse onderwijs. Overigens blijft het ontroerend om Severn Suzuki over onze verantwoordelijkheid voor de natuur te horen spreken tijdens de *World Ecological Conference*. (YouTube: Severn Suzuki)

Kyosei

Ubuntu is universeel en komt als levensvisie in de hele wereld voor. Het unieke van *ubuntu* is dat het niemand uitsluit op grond van ras of geloof. Het christendom heeft aan *ubuntu* grote afbreuk gedaan doordat het een scheiding aanbracht tussen christenen en heidenen en daarmee *humaneness* reserveerde voor de eigen leden. In de hele wereld kom je dit principe van *humaneness* tegen als de gouden regel: doe dat voor een ander wat je voor jezelf zou wensen, zonder onderscheid des persoons. Een voorbeeld van dit universele verschijnsel wordt beschreven door Ryuzaburo Kaku in *The path of kyosei* (Harvard Business Review, vol. 75, nr. 4, 1991). *Kyosei* betekent: in harmonie te leven en te werken aan de toekomst. Het wordt toegepast in de zakenwereld, waarbij samen werken en leven ten bate van alle mensen, ongeacht hun geloofsovertuiging of cultuur, het doel is.

Op zoek naar relevante inhoud?



Onder de boom

Portret van een rector a.i.

Dick de Groot

Als doctoraal student deed ik onderzoek in Tunesië. Ik had een aanstelling gekregen van het *Ministère de l'Économie Nationale* en daarmee zwaaide ik bij allerlei instanties als ik gegevens nodig had voor mijn onderzoek. Dat werkte totaal niet: natuurlijk beschikten ze over de gegevens, maar ik kreeg ze gewoon niet te pakken. Totdat ik een nieuwe poging deed door niet naar gegevens te vragen, maar een gesprek aan te knopen met de ambtenaar, over wie hij was, of hij kinderen had, uit welke streek van het land hij afkomstig was. En hij stelde me eveneens vragen over persoonlijke dingen. Het werd een geanimeerd gesprek en op een gegeven moment vroeg hij me waar ik eigenlijk voor kwam. Toen ik dat had uitgelegd, had ik binnen de kortste keren een schat aan gegevens.

Met die ervaring in gedachten bezocht ik een dorp om een steekproef te houden. Ik zou niets bereiken door van deur tot deur te gaan. Niemand was thuis. Ik besloot met mijn tolk onder de dorpsboom te gaan zitten op het centrale pleintje. Na verloop van tijd kwam er iemand naast me zitten en ontspan zich een gesprek over van alles. Na een half uur waren we met zes mannen met ons in gesprek en verscheen de *cheik* van het dorp. Hij liet thee komen en we gingen door met het delen van ervaringen en inzichten. Na nog een half uur werd de vraag gesteld wat ik kwam doen. Toen ik dat had uitgelegd, verzocht de *cheik* me morgen terug te komen. De volgende dag was in elk derde huis een bewoner aanwezig, zodat mijn tolk en ik na een dag hard werken de steekproef konden afronden met een kop thee in het huis van de *cheik*.

Een van de scholen waar ik als interim werkte, was in diepe rouw gedompeld vanwege het gedwongen vertrek van een geliefde rector. Sinds zijn ver-

trek was ik de derde interim-rector op rij in korte tijd. Ik ontdekte, naast de begrijpelijke weerstand die samenhang met mijn komst, dat dit rouwproces vorm had gekregen in een wekelijkse bijeenkomst van een groep docenten in de personeelskamer, na de lessen. Daar werd stilgestaan bij het vertrek van de rector en bij de verwarring die sindsdien was ontstaan. Vanaf dat moment ging ik iedere week met hen 'onder de boom zitten', zonder iets te zeggen, in afwachting van de vraag wat ik eigenlijk kwam doen. Die vraag kwam na een paar keer. De samenwerking die daarna ontstond, was buitengewoon. We hadden elkaar diepgaand leren kennen.

Ubuntu in de praktijk van MBO Amersfoort

Dick de Groot

'Wat ons de afgelopen jaren houvast heeft gegeven is het indringende besef dat de menselijkheid, de essentie van *ubuntu*, voor onze opleidingen grote betekenis heeft. En dat begint met de ontmoeting. In de ontmoeting komt de menselijkheid tot haar recht.' Aan het woord zijn twee bevelen onderwijzers, Marian Hoogebeen-De Winther en Willemijn Pott, respectievelijk directeur en teamleider van de School voor welzijn en de School voor gezondheidszorg van MBO Amersfoort. Voor hen heeft leiderschap alles te maken met de erkenning dat iedereen er mag zijn. Voor hen is dat niet zomaar een uitspraak.

'Je vertelde ons een paar jaar geleden je ervaring 'onder de boom', over de waarde van de ontmoeting. We waren toen al een tijdje bezig om de principes van *ubuntu* toe te passen in ons onderwijs. Aan menselijkheid geven we inhoud door bijna

geen één-op-ééngesprekken meer te voeren, maar groeps gesprekken. Niet in de eerste plaats vanuit de werktak, maar vanuit de relatie. Daarin wordt erkend en gehonoreerd dat verschillen tussen de gesprekspartners verrijkend zijn en dat we die verschillen moeten benutten.'

'Het duurt even voordat de studenten hun docent accepteren als mens en het vertrouwen hebben dat zij als mens worden gezien. Het is veel harder werken om dat voor elkaar te krijgen dan alleen maar sturen van bovenaf. Het hangt sterk samen met het geven van verantwoordelijkheid en dus met vertrouwen. Je moet daarbij ook de buitenring, alle externe belanghebbenden en controleurs buiten de eigen scholen, ervan overtuigen dat hierdoor betere en duurzamere resultaten ontstaan. Onze benadering is onconventioneel en dat betekent dat we keer op keer onze aanpak moeten toelichten en soms zelfs verdedigen. In onderwijs is alles gericht op verantwoording en controle, voldoende resultaten en ook nog op tijd. Studenten worden niet of nauwelijks beschouwd als volwaardige gesprekspartners', legt Marian uit. Willemijn vult aan: 'Tijd is voor ons een belemmerende factor, omdat bij ontwikkelingsprocessen van mensen niet alles op tijd gepland en afgerond kan worden. In de top wordt de strategie bepaald en welke resultaten wij moeten boeken binnen welke termijn. Wij zitten in de positie van uitvoerders van die strategie. We hebben daar geen volledige stem in. De koppeling aan geld speelt hier natuurlijk een rol.'

Misschien is dat wel het mechanisme dat zich gaat voordoen als leiderschap management wordt, zoals dat zo vaak gebeurt in te grote organisaties: niet meer de verbinding aangaan, maar medewerkers onmenselijken tot taken en functies. Hen leren kennen doet er niet toe als het werk maar gebeurt, dus mijden sommige leiders het persoonlijk contact. De mensen worden taken die afgevinkt kunnen worden en functies die vervangbaar zijn. Marian en Willemijn zijn met recht trots op de ontwikkeling die ze in gang hebben gezet. Hier draait

alles om de ontmoeting. Ze slagen er in onderwijs uit de sfeer van afhankelijkheid te krijgen, waarbij de leraar het kennismonopolie heeft en de student afhankelijk is en zelf nauwelijks iets heeft in te brengen. In hun benadering heeft iedereen vanuit zijn of haar eigen achtergrond iets bij te dragen aan een gemeenschappelijk leerproces en vormt gelijkwaardigheid, medeverantwoordelijk en erkenning van elkaars eigenheid de basisvoorwaarde voor 'menschelijkheid'.

Zonder elkaar bereiken we niets. Met elkaar kunnen we schitteren

portret van Hans Verschoor, voorzitter van het college van bestuur van het Atlas College in Hoorn

Dick de Groot

'Voordat Hans Verschoor als voorzitter van het college van bestuur van het Atlas College in Hoorn ging werken, had hij al een succesvol leven als onder meer directeur in de GGZ Psychiatrie en in het hoger beroepsonderwijs achter de rug. Hij bekleedt als nevenfunctie het voorzitterschap van de raad van commissarissen van de Rabobank West-Friesland.

Hans Verschoor is in aanraking gekomen met *ubuntu* en de *kgotla* door contacten met Willem de Liefde en Jaap Boonstra. Als onderdeel van de SIOO *Masteropleiding Exchange Management* heeft hij een studiereis gemaakt naar Zuid-Afrika. Tijdens deze oriëntatie herkende hij principes die hij zelf in zijn werk nastreefde: het belang van de ontmoeting, de relatie met de ander en de rol van de gemeenschap.

In 2014 heeft hij een *kgotla* (dialoog) georganiseerd voor de top van 30 leidinggevenden van het Atlas College. Tijdens een *kgotla* heeft iedereen recht van spreken, in alle openheid. Verschoor heeft gemerkt dat de dialoog een belangrijke methodiek is om de waarheid te delen. Hoe kun je mensen bij elkaar brengen om problemen op te lossen? De essentie is het besef dat je het niet kunt oplossen zonder de anderen. De waarheid bestaat niet, maar wanneer iedereen zijn of haar waarheid deelt met de anderen, ontstaat een gedeelde waarheid die van betekenis is voor de situatie waarvoor de groep zich geplaatst ziet.

Verschoor trekt de vergelijking met wat Wierdsma *de plek der moeite* noemt. Als we denken dat er maar een juiste beschrijving van de werkelijkheid bestaat, dan zullen alle andere manieren van kijken worden bevochten of uitgesloten. Juist als verhalen schuren en mensen moeite doen om het verschil in zienswijze en betekenisgeving te onderzoeken, kan er nieuwe betekenis ontstaan.

Het motto van *ubuntu, ik ben omdat wij zijn*, gebruikt Verschoor regelmatig, omdat daarmee de noodzaak of het onmisbare van samenwerking wordt benadrukt. Dit geldt niet alleen in de school, maar ook boven de scholen, of liever met de scholen. Het is van groot belang de betekenis te vinden van het gemeenschappelijk doel, de samenhang, elkaar nodig hebben, dat je er bent omdat wij zijn.

Hij treft dit ook aan in de Rabobank. Een van de oorspronkelijke onderdelen van deze bank was de Raiffeisenbank, een coöperatieve boerenleenbank. Pater van den Elsen stond aan de basis van een aantal lokale boerenleenbanken in het zuiden van Nederland. Zijn doelstellingen waren: 'Den woeker te weren, den landman in zijn nood bij te staan, maar ook de spaarzaamheid, naastenliefde, arbeidzaamheid en matigheid bevorderen'. Voor de oprichters was het werken als gemeenschap belangrijk. Verschoor merkt op dat binnen de Rabobank een soort roep klinkt om dat coöperatieve

weer meer accent te gaan geven.

Als ik Verschoor vraag wat zijn droom is, dan beschrijft hij niet een droombeeld, maar een weg er naartoe. Zo effectief mogelijk werken aan de realisatie van ambities, zegt hij. Om er over te kunnen praten, moet ik er vertrouwen in hebben, maar er moet ook vertrouwen zijn. En vertrouwen hebben, heeft veel te maken met het durven tonen van je kwetsbaarheid. In managementtermen wordt dit zoeken naar vertrouwen vaak aangeduid met het vinden van draagvlak. Verschoor vindt dat een verkeerd woord. Managementjargon. Draagvlak vinden is een *top down*-proces. Kijken hoe ver je kunt gaan in het belasten van de werkvloer. Zo wil hij het niet. De metafoor van de voedingsbodemp spreekt hem aan: het veranderkundige vraagstuk is het scheppen van een voedingsbodem waar de organisatie in wortelt en letterlijk *bottom-up* groeit.

Er wordt in de top van organisaties vaak met een zeker *dedain* gesproken over medewerkers die niet weten waar ze het over hebben. In afstand scheppende termen van zij tegenover wij. Bijvoorbeeld als het gaat om het bieden van ruimte voor ontwikkeling aan docenten, zonder daar eisen aan te stellen. Dan begrijp je dat ze die ruimte niet nemen. Er zijn docenten die geen ruimte hoeven, omdat ze niet weten hoe ze zich daarin kunnen bewegen. Ruimte bieden betekent voor Verschoor geen vrijblijvendheid, maar verantwoordelijkheid dragen voor de invulling daarvan.

Verschoor geeft als voorbeeld het Newton College, dat als motto heeft *dare to discover*. Het is een school die na een periode van slecht functioneren onder een nieuwe naam nieuwe dingen is gaan doen. Het is een brede vmbo-school, intersectoraal uit overtuiging. Leerlingen moeten zich in de breedte kunnen ontwikkelen, hun talenten ontdekken en gebruiken. Daarom is doen er belangrijk, want hoe kun je ontdekken zonder te doen? Naast allerlei activerende lesprogramma's zijn er culinaire wedstrijden, theater, drama en musical. Er wordt leerlingen zoveel mogelijk ruimte geboden

hun talenten te ontwikkelen, hun passie te ontdekken.

Vanuit *ubuntu* gezien draait het hier om gezien te worden, zoals in de Zulu begroeting *sawu bona*, wat *hier ben ik* betekent en de tegengroep *sikhona*, ook *hier ben ik*. Aansluitend op je eigen mogelijkheden, je talenten, kan iedereen ergens goed in zijn en dat geeft zelfvertrouwen en betere resultaten op andere terreinen.

Ook tijdens zijn loopbaan als directeur in de psychiatrie, werkend met dak- en thuislozen tot mensen 'met een dip' uit de grachtengordel, was het hard werken om met zorgverzekeraars een goede modus te vinden tussen de productiviteit van de diensten voor zo laag mogelijke kosten en het doel van behandeling. Dat was vaak een strijd, waarbij je moest oppassen dat je managementtaal niet de behandelkamer binnen sluisde. Dat ontmenselijkt de cliënt tot casus. Zoals in het onderwijs, als je niet oppast, leerlingen tot resultaten worden en leraren tot producenten.

We komen nog even terug op de droom: dat iedereen tevreden is. Het Atlas College leert je te schitteren. Dat is wat Verschoor wil. Mooie leerresultaten staan voor hem naast bijdragen aan

de lokale gemeenschap. De verbinding met de samenleving is van groot belang, de school staat midden in de gemeenschap. Hoewel bijvoorbeeld de maatschappelijke stage is afgeschaft, zouden scholen ermee door moeten gaan, op eigen wijze, binnen de mogelijkheden van de eigen omgeving. Maar verbinding is ook het gesprek gaande houden over de staat van onze samenleving. Op de *Dag van de Dialoog* zou je met andere maatschappelijk betrokken organisaties dialoogtafels kunnen organiseren, om elkaar te ontdekken als leden van dezelfde gemeenschap. Het ontdekken van elkaar gaat vooraf aan het ontwikkelen en verbeteren. Verschillen moeten je erkennen en waarderen, anders kan niemand schitteren. In onze Nederlandse onderhandelcultuur komen we vaak niet boven het maaiveld uit. We maken alles plat. Toch is Nederland letterlijk boven water gekomen door samenwerking. Het waterschap en wat hieraan voorafging, is daar een prachtig voorbeeld van. Samenwerking zit in onze genen. Niet samenwerken is ontkennen van de ander, van de gemeenschap, de fout maken dat je het allemaal zelf wel kunt. Als we daar vanuit gaan, valt de samenleving uiteen. Vormgeven aan de gemeenschap is aanwezig zijn op de plek der moeite en daar de dialoog mee gaande houden. Ik ben omdat wij zijn, is een waarheid als een Hollandse koe. ■