

African tribal leadership



voor managers

Inhoud

Introductie 9

Voorwoord

Dr. Maki Mandela 10

Prof. dr. Jaap Boonstra 11

Van de 'creators' desk 15

1 Inleiding 21

2 Zingeving in het werk, mythe of mogelijkheid? 27

Bezieling in de knel 27

Bevrijding uit de bureaucratie 33

3 De pijlers van tribaal leiderschap 35

4 De kracht van verhalen 43

Verhalen als betekenisgevers 43

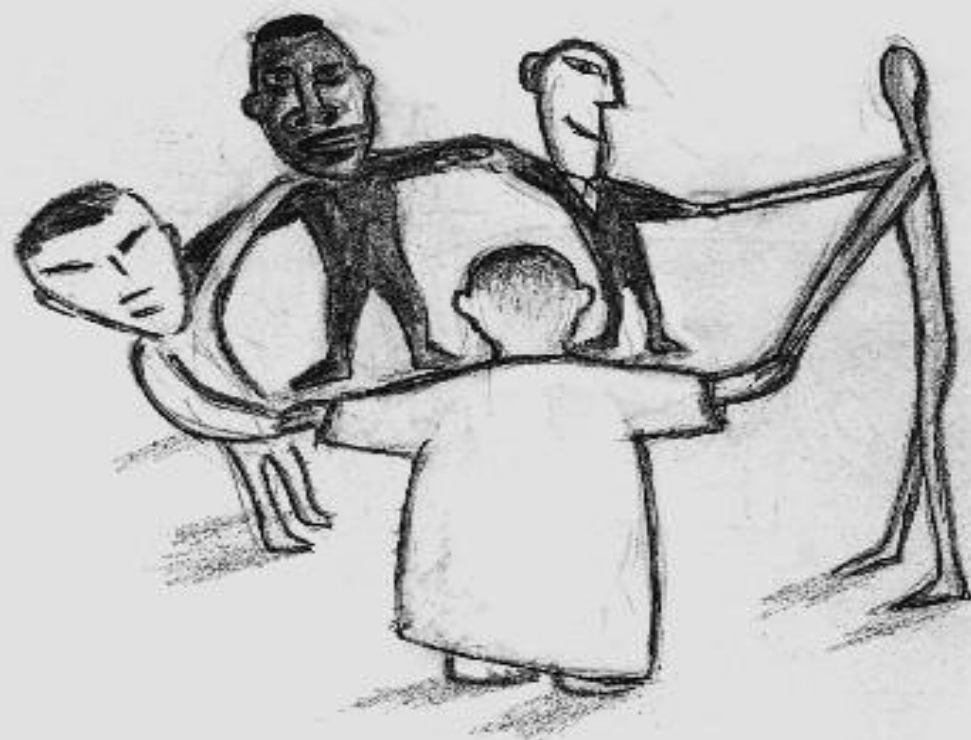
Verhaal 1: De kracht van vertrouwen 47

Verhaal 2: Respect en gemeenschappelijke kracht 51

Verhaal 3: Menselijkheid 53

5	Kunst als inspiratiebron	59	
	Kunst als universele taal	59	
	Kunst als katalysator	61	
	Verhaal 4: Het beeld van de golf	67	
	Verhaal 5: Kunst als bindingsfactor tussen producent en markt		68
6	Ubuntu: de gemeenschap als leidend principe		71
	Wij zijn wie we zijn door anderen	71	
	De kracht van de dialoog	75	
	Verhaal 6: De 'Garden Tribe'	76	
	LeKgotla: de vergadering	79	
	Verhaal 7: Een verhaal als spiegel	84	
	Verhaal 8: Het kleurenpalet	84	
	De zes stappen bij een LeKgotla-bijeenkomst		87
	De 'ouderen'	88	
	De Kgosi: de natuurlijke leider	89	
	Verhaal 9: De gestolen koeien	92	
	Verhaal 10: De koning	92	
7	Tribaal management als spiegel voor de westerse cultuur		95
	De betekenis van tribaal leiderschap voor de westerse manager		95
	Afrikaans leiderschap	99	
	Zuidelijk versus westers vergaderen	103	

8	Transformatie van binnenuit	107	
	Het vuur van de Kgotla	107	
	Het delen van de waarheid	109	
	Verhaal 11: Core business is core zingeving		113
	Leiderschap berust op waarheid	117	
	Vitale organisaties	119	
	Het universele leiderschapsmodel	121	
	De schaduwen van de angst	123	
	Creëren van natuurlijke commitment	125	
	Een werkomgeving met 'spirit' creëren	125	
	Verhaal 12: Transformatie van binnenuit		128
9	De universele 'lifecycle'	131	
	De identiteitsontwikkeling als cyclisch proces		131
	De situationele analyse	132	
	Het levenscyclusmodel	137	
	Het levenscyclusmodel in de praktijk	145	
	Verhaal 13: Het verliesgevende bedrijf		145
10	Epiloog: de opdracht van de hedendaagse manager		151
	De perceptietafel	153	
	Verhaal 14: Verantwoordelijkheid nemen en dragen		154
	Verhaal 15: De wijsheid van 'Bratwurst Woman'		160
	Literatuur	163	
	Over de auteur	164	





De pijlers van tribaal leiderschap

De pijlers van tribaal leiderschap kunnen in elke culturele context hun nut bewijzen.

De pijlers van tribaal leiderschap: menselijkheid, waardigheid, vertrouwen, respect, durf en ondernemerschap, zijn universeel. Deze waarden gelden overal ter wereld. Ze zijn dus niet voorbehouden aan stammen in Zuid-Afrika of Botswana, maar kunnen in elke culturele context hun nut bewijzen.

Uitgangspunt is dat de tribale leider handelt vanuit de zuivere bedoeling de gemeenschap te dienen. Daartoe stelt de leider anderen in staat hun kwaliteiten te ontwikkelen en te verbeteren.

Menselijkheid

Een goede leider stimuleert een wijze van communicatie die leidt tot wederzijds begrip, een gevoel van verstandhouding en gemeenschappelijk bewustzijn voor diep menselijke behoeften. Hij kan dat alleen maar doen als hij daadwerkelijk van mensen houdt en zijn beslissingen daarvan een uitdrukking zijn. De transformationele kracht van deze wijze van communiceren en leidinggeven is onuitputtelijk. Het is verbazingwekkend wat mensen in een relatie willen investeren als ze voelen dat anderen daadwerkelijk om hen geven en zich voor hen willen inzetten.

Menselijkheid en waardigheid zijn met elkaar verbonden.

Waardigheid

Waardigheid moet in alle acties van de leider naar zijn staf tot uitdrukking komen. Menselijkheid en waardigheid zijn met elkaar verbonden. Indien een leidinggevende handelt en communiceert vanuit waarden als respect en menselijkheid, en zijn beslissingen voor de gemeenschap daaraan relateert, geniet hij respect. Dat betekent dat hij kritisch naar zichzelf moet zijn, moet omgaan op voet van gelijkheid met zijn mensen en zich moet verplaatsen in hetgeen hen beweegt. Daardoor spreekt hij mensen op hun menselijke waardigheid aan en niet als ondergeschikten die met een probleem zitten dat hij als leider zo nodig moet oplossen. Hij handelt daarmee vanuit het zingevende perspectief waar de gemeenschap aan hecht.

Respect

Respect is een belangrijk managementthema, omdat wederzijds respect de basis vormt voor duurzame relaties. Respect hebben voor de ander berust op een diep gevoelde wens om anderen daadwerkelijk te ontmoeten. Respect betekent anderen willen leren kennen zoals ze daadwerkelijk zijn, leren begrijpen wat hen daadwerkelijk beweegt. Het betekent dat we anderen in hun waarde laten en dat we ons inspannen om hun manier van denken en optreden te verstaan vanuit hun gezichtspunt.

Mensen hebben snel in de gaten of je hen respecteert of niet. Respect impliceert dat mensen gelijkwaardig zijn en op voet van gelijkheid met

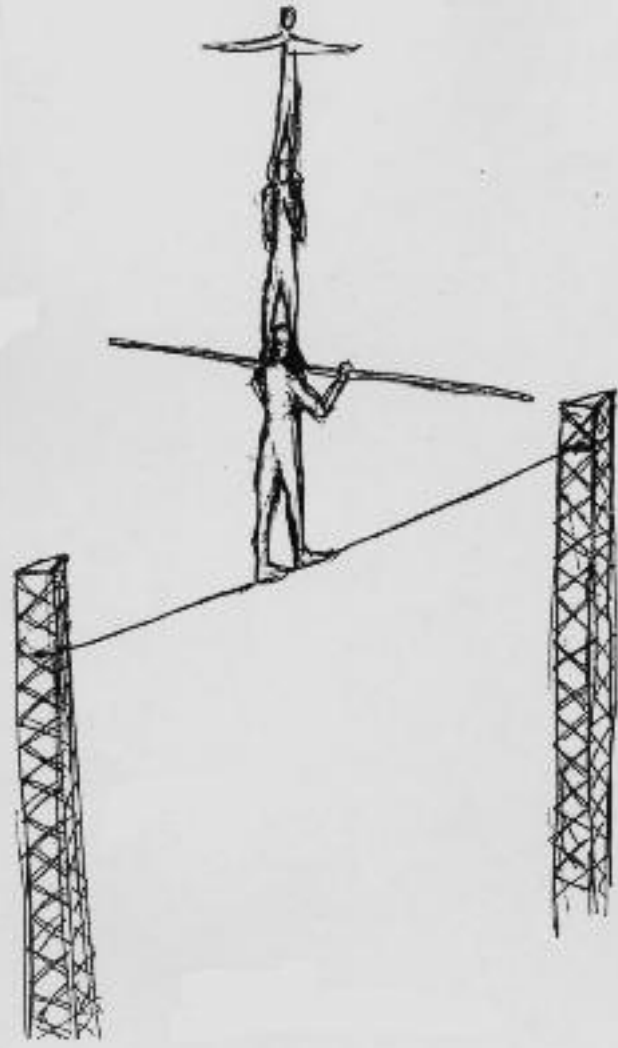
Voorwaarde om zaken bij de naam te kunnen noemen is respect.

elkaar omgaan. Respect staat op gespannen voet met het eenzijdig opleggen van beslissingen. Respect voert tot een dialoog, een gesprek waarin deelnemers zich werkelijk openstellen voor elkaar. Zo'n dialoog biedt de mogelijkheid om problemen binnen het bedrijf te bespreken. Respect maakt het mogelijk om zaken, die fout gegaan zijn, onder ogen te zien. Het is een conditie om zaken bij de naam te kunnen noemen, zonder dat er een sfeer ontstaat dat er naar schuldigen wordt gezocht. Net als vertrouwen, werkt respect op basis van wederkerigheid. Door respect te tonen, word je gerespecteerd. Dat vormt de basis voor zelf-respect.

Vertrouwen

Respect en vertrouwen berusten op interesse voor de gedachten en gevoelens van elkaar, en creëren een klimaat binnen de onderneming, waarbij mensen voor elkaar willen instaan. Leiders die in staat zijn een klimaat van vertrouwen te creëren, beschikken over een natuurlijk geloof in de mensheid. Ze geven om niet en zijn in staat om te luisteren zonder vooroordeel. Luisteren gebeurt niet vanuit het eigen referentiekader, maar vanuit empathie en een gedeelde intimiteit. Daardoor overstijgt een goed luisteraar zichzelf en wordt een gesprek een moment waarop de waarheid wordt gedeeld. Met vertrouwen als uitgangspunt is er geen plaats voor angst en is het mogelijk te werken aan een gemeenschappelijk doel.

Maar een leider moet allereerst veel vertrouwen geven alvorens het



vertrouwen van zijn medewerkers te kunnen verwachten. Het vertrouwen van medewerkers in leidinggevendenden zal worden aangetast als ze merken dat die uit zijn op behoud van hun positie, zich indekken tegen fouten of eigen verantwoordelijkheden op anderen afschuiven. In een klimaat van vertrouwen durven medewerkers het aan om zaken op een nieuwe manier aan te pakken. Ze nemen het risico om nieuwe werkwijzen en oplossingen uit te proberen, om te kunnen bijdragen aan het hoofddoel van het bedrijf. Vertrouwen is dan ook een voorwaarde om te komen tot zelfsturing van medewerkers. De nadruk op controle is vaak een directe indicatie voor een gemis aan vertrouwen. De vitaliteit van bedrijven is evenwel vaak niet gebaat bij meer controle, maar bij het delegeren van verantwoordelijkheden op basis van vertrouwen. Vertrouwen is ook de basis voor teamwork en van vitaal belang in slechtweersomstandigheden. Vertrouwen werkt op basis van wederkerigheid. Door vertrouwen te geven word je vertrouwd. Dat vormt de basis voor zelfvertrouwen.

Durf

Zelfvertrouwen en zelfrespect staan aan de basis van het lef om beslissingen te nemen. Dat geldt voor medewerkers, maar zeker voor zij die leiding geven. Een leider die het vertrouwen van zijn mensen geniet en het collectieve belang dient, weet zich verzekerd van de steun van de medewerkers. Krachtige leiders vragen geen vertrouwen, maar ze durven het te geven. Ze durven verantwoordelijkheden te delegeren en de gang

*Krachtige leiders vragen geen vertrouwen,
maar geven het.*

van zaken in de onderneming openlijk bespreekbaar te maken. Ze gaan hun eigen verantwoordelijkheid niet uit de weg en durven het aan om, voor iedereen zichtbaar, moeilijke eindbeslissingen te nemen. Ze realiseren zich dat zij zich in een kwetsbare positie bevinden, maar verschuilen zich niet achter anderen. Gegeven de situatie nemen ze niet de gemakkelijkste, maar de beste beslissing voor de onderneming. Zij hebben de kwaliteit om een fout ook bij zichzelf te zoeken en te erkennen.

Ondernemerschap

De tribale leider doet een appèl op ieders eigen verantwoordelijkheid vanuit de overtuiging dat iedereen, ongeacht de situatie waarin hij verkeert, hierin zelf enige verbetering kan aanbrengen. Door medewerkers op die eigen verantwoordelijkheid aan te spreken, versterkt hij bij hen het geloof in henzelf en de onderneming.

Medewerkers merken dat ze zelf invloed kunnen uitoefenen op de kwaliteit van hun leefomgeving. Daardoor ervaren ze dat zij een bijdrage willen en kunnen leveren aan de opbouw van de gemeenschap. Ze worden uitgenodigd ondernemer te zijn van hun eigen wereld.

Deze werkwijze gaat bovendien uit van de gedachte 'ik ben omdat wij zijn' (Ubuntu). Medewerkers worden niet uitgenodigd om alleen maar hun eigen situatie te verbeteren, maar juist die van de groep of gemeenschap waarin ze verkeren. Verbeteringen in de situatie van de gemeenschap resulteren dan ook in verbeteringen van de eigen leefsituatie.

Wie geen verantwoordelijkheid op zich neemt zal zich moeten schikken naar de kwaliteitsstandaarden van anderen.

Het uitgangspunt 'ik ben, omdat wij zijn' straalt bovendien positieve energie uit naar anderen, zowel binnen als buiten de organisatie. Het berust immers niet op het uitsluiten van de ander. De ander maakt immers ook onderdeel uit van het 'wij' en deelt daardoor niet alleen in de verbeteringen, maar wordt ook uitgenodigd zelf daaraan bij te dragen. Zij die geen verantwoordelijkheid op zich nemen om invloed uit te oefenen op de kwaliteit van hun directe omgeving, definiëren zichzelf als personen die zich dienen te schikken naar de kwaliteitsstandaarden die door anderen worden opgelegd. Al naar gelang iemands situatie of capaciteiten is het dus mogelijk dat medewerkers een meer of minder actieve rol spelen in hun bijdrage aan de gemeenschap.

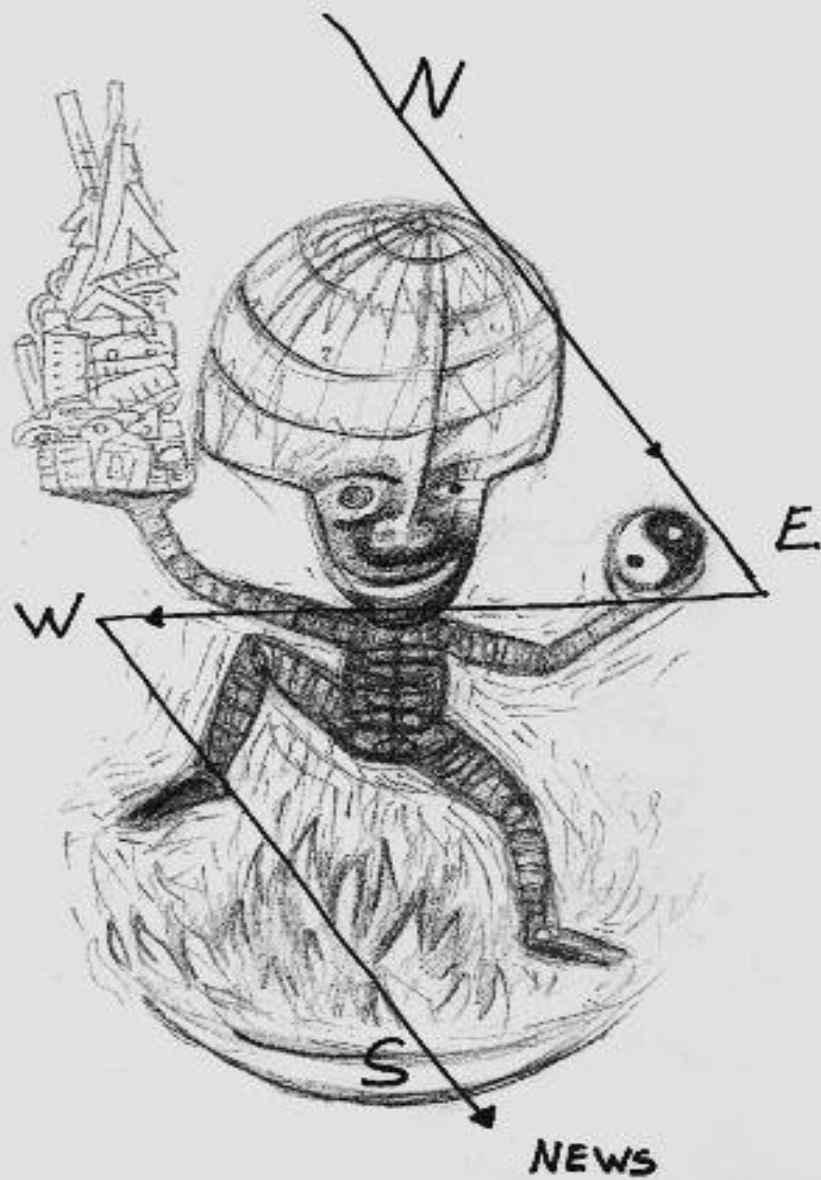


In het Westen dreigt de individuele oriëntatie.

schappen en het sturen van processen van betekenisgeving, collectieve oordeelsvorming en besluitvorming. Dit kan ons westerlingen helpen een tegenwicht te vinden voor het hier vaak te ver doorgeschoten individualisme en het monopolie van de technologische rationaliteit.

Een dergelijk tegenwicht is nodig. In het Westen dreigt namelijk de individuele oriëntatie, die het proces van technologische innovatie en economische expansie op gang heeft gebracht, een remmende factor te worden in onze ontwikkeling. De huidige kenniseconomie en de netwerksamenleving, die mede door de informatie- en communicatietechnologie konden ontstaan, zijn niet langer gebaat bij een te sterk ontwikkelde individuele oriëntatie. Het wordt steeds belangrijker om eigen creativiteit en inspiratie te koppelen aan die van anderen en samen te kunnen werken, over de grenzen van de eigen discipline, de eigen afdeling of organisatie heen.

Multinationals, maar ook exporterende bedrijven werken daarbij steeds meer buiten de grenzen van hun eigen land en cultuur. Daarbij ervaren ze dat ze die nieuwe omgeving moeten betrekken bij hun manier van bedrijfsvoering. Dit vraagt om medewerkers die snel aansluiting kunnen vinden bij uiteenlopende, vaak complexe werkverbanden, zonder dat ze de identificatie met hun eigen gemeenschap en de grotere belangen uit het oog verliezen. Dit impliceert ook dat bedrijven steeds meer moeten communiceren met hun omgeving en daarbij de belangen van die omgeving ook daadwerkelijk bij hun handelen moeten betrekken. Dat betekent dus dat er behoefte is aan een nieuwe interactiecultuur, die ecologisch gefundeerd is.



Over de auteur

Willem H.J. de Liefde is geboren in 1941 te Coevorden. Hij begon zijn werkzame leven als stuurman Grote Handelsvaart bij de Koninklijke Rotterdamsche Lloyd en sloot zijn nautische loopbaan af als officier bij de Koninklijke Marine. Vervolgens studeerde hij economie en vervulde hij diverse management- en directiefuncties in Europa, de Verenigde Staten en Afrika voor multinationals als Ericsson, Xerox, Rockwool en Draeger. Zijn expertise ligt op het gebied van verandermanagement, inspireren van medewerkers en teambuilding. Momenteel is hij werkzaam als schrijver en geeft hij lezingen. Willem schreef: Lekgotla – The art of leadership through dialogue, The Leadership navigator- Governance without fear, The Ego's Echo – The Universal Life Cycle the journey of an embracing leader.

Voor meer informatie:

W.H.J. de Liefde

willem@ulc-navigator.com

ulc.leadershipnavigator.com

Warmond

Voor informatie over Kgotla:

Martijn de Liefde

martijn@kgotla.com | www.kgotla.com

African tribal leadership voor managers is een boek voor de 'vernieuwer'. Deze manager (of adviseur) moet het aandurven veranderingsprocessen op basis van dialoog en respect uit te voeren. Alleen door te luisteren naar de verhalen over het bedrijf van medewerkers kan een manager invulling geven aan de collectieve kracht. Het is de eerste en belangrijkste stap naar zingeving, bezieling en creativiteit. Zonder zich te verliezen in abstractie schetst dit boek hoe de tribale manager deze communicatie op gang kan brengen en houden. Hoe organiseert hij een LeKgotla? Welke rol speelt kunst, en dan met name de universele 'life cycle', daarin? Wat mag hij verwachten van zijn medewerkers? Hoe vertaalt hij dat naar zijn eigen – vaak ratiogestuurde – organisatie?

Dit boek is een inspiratiebron voor elke manager die het aandurft na te denken over zijn eigen stijl van leidinggeven. Het verbindt daarbij twee denkwerelden, die van het sociaal constructionisme en de complexe systeemtheorie; een combinatie die het mogelijk maakt het besluitvormingstraject te versnellen!

De etsen en tekeningen in dit boek zijn gemaakt op verzoek van de auteur. Zij geven de dynamiek weer van organisaties in verandering.

'The author has derived contemporary business theory from the tradition of the LeKgotla – the meetingplace. The age-old tradition of communication, which has helped in the healing and transformation process in South Africa.'

(Helene Smuts, director of Art Education Consultants, Johannesburg)

'To those who find themselves at the crossroads of their lives, careers and who are searching and yearning for a source of change.'

(dr. Maki Mandela, oudste dochter van Nelson Mandela, antropoloog, Johannesburg)

'Anders durven te zijn.' (Jan Eversteijn, client executive IBM Johannesburg)

'Voor u ligt een verrassend en inspirerend boek waarin de bijzondere combinatie van management, kunst, wetenschap en filosofie een inspiratiebron kan zijn voor leiders, kunstenaars en wetenschappers.'

(prof.dr. Jaap Boonstra, hoogleraar Management van Veranderingen in Organisaties, Universiteit van Amsterdam en rector Sioo)

