

# Leiderschap is voor-zien!

Hij noemt zichzelf poolreiziger en duurzaamheidspionier. Onder de extreme omstandigheden tijdens zijn poolexpedities leert Marc Cornelissen onder andere veel over leiderschap. We hoorden zijn verhaal op het Opleiding & Ontwikkeling-congres en wilden zijn ervaringen graag optekenen in de themareeks over leiderschapontwikkeling.

Karin Derksen

In deze themareeks hebben we leiderschapontwikkeling afwisselend meer vanuit de theorie of meer vanuit de praktijk in organisaties belicht. Het interview met Marc Cornelissen biedt een nieuw perspectief: we vertrekken vanuit een heel andere context dan de organisatiecontext. We vragen ons af wat we van Marc en van zijn poolexpedities kunnen leren over leiderschapontwikkeling.

We interviewen Marc in een net, maar nogal onpersoonlijk hotel in Nederland, op een mooie

zonnige dag met 25°C. Praten over poolexpedities onder die omstandigheden stelt ons voorstellingsvermogen op de proef. Gelukkig vertelt Marc zo beeldend en bevlogen dat het verplaatsen in 'die andere wereld' toch geen kunst is.

Voor het interview stelden we onszelf de vraag: is die wereld niet zo totaal anders, dat de vertaling naar organisaties veel te ver weg is? Heel snel in het gesprek blijken er veel meer parallellen dan verschillen. Marc zegt daar zelf over: 'Een expeditie is een mooie spiegel voor veel organisaties. Het geeft een soort van tweede taal als



teams praten alsof ze een expeditie-team zijn. Dit helpt teams om moeilijke zaken bespreekbaar te maken.'

We starten dit artikel met de inzichten die Marc opdoet tijdens zijn poolexpedities en maken daarna de doorsteek naar leiderschapsontwikkeling. We zijn benieuwd over wat voor soort leiderschap we het in zijn wereld hebben. Dit blijkt verrassend genoeg heel divers te zijn. Aangezien Marc ook duurzaamheidspionier is, vragen we hem tot slot welke leiderschapsontwikkeling nodig is in het kader van duurzaamheid.

### Poollessen

Marc praat, zoals hij zelf zegt, vooral vanuit ervaring. Als wij vragen naar die ervaringen komt er direct een heel verhaal met rijk geïllustreerde voorbeelden. Marc swicht gemakkelijk van zijn expedities naar organisaties en vice versa. Zo maakt hij steeds als vanzelf de verbinding tussen die 'twee werelden'. Hieronder geven we in willekeurige volgorde de lessen weer die Marc met ons deelde. We beschrijven ze los van elkaar, terwijl ze in werkelijkheid natuurlijk onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden. In zijn boek 'Zuiver Noord' (2011) beschrijft Marc zelf ook zeven lessen die voor hem het belangrijkste zijn. Pratend over het thema leiderschapsontwikkeling deelt Marc de onderstaande inzichten met ons.

#### *Maak het simpel*

De eerste 'les' die Marc aanstipt: 'Met een expeditie maak je een project simpel. Je creëert een soort hoge druk, in een bijna laboratoriumachtige setting, met een duidelijk en eenduidig doel. Elk teamlid staat en gaat voor hetzelfde.' In organisaties is dat heel anders. Daar maken we een mooie, inspirerende missie en visie, maar die is voor veel medewerkers groot en abstract. Het staat ver af van hun dagelijkse werk en de invloed die zij zelf ervaren. Medewerkers zien niet scherp wat hun bijdrage aan die missie en visie is. Ze weten ook niet wat er allemaal misgaat en voor wie het misgaat als zij hun werk niet goed doen. Kortom, medewerkers verliezen de verbinding met het resultaat en soms ook met elkaar. Marcs les: maak het eenvoudig.

#### *Oorzaak-gevolg relatie*

Een heldere oorzaak-gevolg relatie draagt direct bij aan eigenaarschap en verantwoordelijkheid. Marc zegt daarover: 'Als er onvoldoende sponsorgeld is, dan heeft dat direct gevolgen voor de gehele expeditie. Als het leertje van de benzinebrander niet vervangen wordt door een ouderwetse leren versie, gaat het pompje lekken en brandt de tent af. Op elk niveau zijn wij ons

## Over Marc Cornelissen



Nadat Marc afstudeerde aan de Technische Universiteit van Delft, vervulde hij een beginnende carrière als architect voor die van professioneel avonturier. Hij bereikte onder andere op eigen kracht de Geografische Noord- en Zuidpool (1997, 2000), een prestatie die wereldwijd slechts door een handjevol mensen is geleverd. Zijn exploraties van afgelegen en moeilijk bereikbare gebieden vormen de basis voor publicaties en inspirerende lezingen en trainingen voor het bedrijfsleven. Uit zijn ervaringen destilleerde Marc waardevolle en doorleefde inzichten op het gebied van samenwerking, teamontwikkeling, leiderschap en het omgaan met verandering.

Met name in het noordpoolgebied heeft Marc de impact van klimaatverandering met eigen ogen gezien. Dat zette hem ertoe aan om klimaatonderzoek in het poolgebied te ondersteunen, aandacht te vragen voor het probleem en projecten te ontwikkelen waarbij vooral ook aandacht is voor het vinden van oplossingen. Dat leidde onder andere tot het door hem geïnitieerde Ben & Jerry's Climate Change College en zijn ambassadeurschap voor het Wereld Natuur Fonds.

bewust van de wederzijdse afhankelijkheden. Eigenlijk is bij alles wat je doet helder waarom je het doet en als je het niet of niet goed doet, wat daarvan de gevolgen zijn.' Die directe oorzaak-gevolg relatie zijn we in veel organisaties kwijtgeraakt. De toename aan complexiteit in organisaties en de toenemende omvang van organisaties leiden tot het 'opknippen' van processen en mensen. In zo'n fragmentatie raken mensen de oorzaak-gevolg relatie kwijt. Daarmee verliezen

## Oog in Oog



*'Dan kijk ik om. Mijn hart staat voor een fractie van een seconde stil. Ik kijk recht in de gitzwarte ogen van een majestueuze ijsbeer. Hij staat op nog geen twee meter afstand in de steile helling, met zijn kop naar beneden. Een gevoel van duizeligheid en spierslapte overmeestert me bijna. De tijd vertraagt. Ik ben kwaad op mezelf....., kwaad dat ik lijk te zijn vergeten hoe kwetsbaar je bent in deze wildernis. Maar nu is het kennelijk mijn beurt. Zal het pijn doen, zal hij me in één klap neerslaan of zal hij mij al bijtend buit maken?... Ik zoek oogcontact met mijn belager. Kijk hem indringend aan. Probeer zijn intenties in te schatten en hoop op vergeving. Maar hij straalt een enorme dominantie en vastberadenheid uit.'*

(Marc Cornelissen (2011), 'Zuiver Noord', p. 195)

organisaties een belangrijke drijvende en verbindende kracht.

### *Blauwdruk met flexibiliteit*

Een expeditie begint altijd met een goede blauwdruk waarin je plant, vooruitdenkt en zaken goed doordenkt. Het is een belangrijk startpunt in het proces waarin je stuurt op succes en - niet onbelangrijk - op een behouden thuiskomst. Marc zegt letterlijk: 'Je ontwerpt flexibiliteit mee in je blauwdruk.' Het gevaar van blauwdrukken is dat ze heilig worden. We hebben een plan en daar houden we aan vast. Tijdens poolexpedities leer je alert te blijven op signalen vanuit je omgeving. Marc (2011) schrijft: 'Deze wildernis spreekt duidelijke taal tot wie er wil verblijven. Ik ontdek dat wie de spelregels respecteert en zijn zintuigen opent, toegang krijgt tot een bijzondere wereld.' (p. 017) Speelt dit niet ook voor organisaties? Leven die niet in hun eigen 'wildernis', met haar eigen steeds veranderende spelregels? Hoe omgevingsgevoelig zijn organisaties? Reageren ze snel genoeg op de signalen die ze ontvangen? Of houden ze (te lang) vast aan hun blauwdrukken? Hoeveel flexibiliteit ontwerpen organisaties in hun blauwdrukken? Hier lijkt nog het nodige te winnen.

Marc gaat verder: 'In een goede blauwdruk houd je dus ook rekening met het onverwachte en het ongewenste. Hebben we een adequaat antwoord op een scenario waarbij de kans laag is

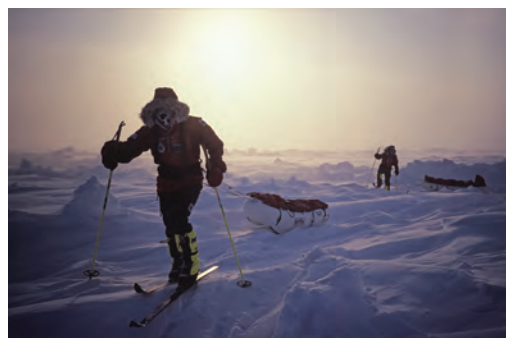
dat het zich voordoet, maar waarbij de impact heel hoog is? Daar hoort een exit scenario bij. Stoppen wanneer het echt niet meer verantwoord of zinvol is om door te gaan. Hierbij is voorzichtigheid geboden, want het is erg verleidelijk om tot scenario's over te gaan waarbij gaandeweg de doelen worden bijgesteld om als nog "succesvol" te kunnen zijn. Het is belangrijk flexibel te blijven in de manier waarop je je doelen haalt, niet hoe je ze definieert. Onze paradox is: je moet flexibel kunnen zijn om je doelen vast te kunnen houden.'

### *Heldere taakverdeling*

Laat mensen doen waar ze goed in zijn, maar dat niet alleen. Marc voegt daaraan toe, en dat spreekt ons als HRD-professionals natuurlijk aan:

'Zorg dat er ook altijd nog een uitdaging in zit, dat iemand kan groeien in het uitbouwen of verdiepen van vaardigheden of competenties. Dat is nodig om er lol in te houden, aandachtig te blijven en eigenaarschap te versterken.' Marc erkent dat een goede onderlinge verdeling maken in hun expeditieteams gemakkelijk is. Hij stelt een expeditieteam samen op basis van kennis, ervaring en gevoel. Zoals hij zegt: 'Een fantastisch mooi CV zegt mij niet zoveel. Referenties en eigen reflecties zijn veel betrouwbaarder. Iemand hoeft zeker niet altijd succesvol te zijn geweest, maar moet wel iets geleerd hebben. Hoe kijkt iemand terug op iets wat niet is gelukt?'

'Ik hoor graag referenties; een goede manier om te toetsen hoe iemand zich in het verleden heeft weten te verhouden tot de ander en de gedeelde opgave. Als ik in gesprek ben met iemand wil ik het gevoel hebben dat hij of zij de missie verrijkt. Dat is iets anders dan het gevoel hebben dat je met iemand gemakkelijk overweg kan. Ik hoef iemand niet perse meteen aardig te vinden. Ik moet wel het gevoel hebben dat "what you see is what you get". Authentiek en betrouwbaar. Mijn voordeel is dat ik het op dit soort punten bij een gevoel mag laten en als ik niet met iemand verder wil, dat niet helemaal hoeft te kunnen onderbouwen.'





Dit moet uiteraard in de meeste organisaties wel. Organisaties hebben te maken met formele selectieprocedures, waarin op basis van rationele argumenten mensen worden aangenomen of afgewezen. De vraag is of je zo de beste beslissing neemt. Je kunt het in ieder geval wel verantwoordwoorden.

#### *Balans tussen frisheid en routines*

Veel ervaring hebben, betekent dat je routines ontwikkelt. Dat is fijn, want zo ontstaat er ruimte voor andere zaken, bijvoorbeeld voor ontwikkelen en vernieuwen. De keerzijde van ervaring en routines is dat we 'gemakkelijk' kunnen worden en onbewust risico's nemen die niet verantwoord zijn. Ervaring leidt al snel tot overtuigingen en aannames die je niet meer toetst door sensitief te blijven.

Marc heeft dit zelf ervaren en kan het gelukkig nog navertellen. Tijdens Noordpoolexpedities heb je rekening te houden met ijsberen. In zijn jarenlange ervaring is het nog nooit tot een confrontatie gekomen. Dat leidde tot een gevaarlijke, onbewuste overtuiging: ijsberen zijn helemaal niet zo gevaarlijk. Dat verklaart waarom hij op een dag, zonder op te letten en zonder bescherming van een wapen de tent uitgaat om naar het toilet te gaan. En dan gaat het bijna mis. In het kader *Oog in Oog* lees je hoe Marc (2011) deze belevenis beschrijft. Gelukkig kwamen zijn collega's hem te hulp en koos de ijsbeer het hazenpad. Het voorbeeld illustreert goed het risico van ervaring en routines en het belang van het houden van een zekere 'frisheid'. In organisaties gebeurt dit natuurlijk ook regelmatig. Marc stipt en

passant de crisis aan: 'We zijn te lang op vertrouwde routines en niet getoetste aannames doorgedaan.'

#### **Leiderschap op expeditie**

Wat voor soort leiderschap en leiderschapsontwikkeling heb je nodig als je op poolexpeditie bent? Op de website van Marc lezen we: 'Leiderschap is voorzien. Zie vooruit, weet wat nodig is en voorzie in die dingen die bijdragen aan de realisatie daarvan. En een belangrijk inzicht daarbij is dat je echt grote dingen nooit alleen doet. Zorg dus ook voor een verdomd goede en aanstekelijke visie. Het gaat niet om jou, maar om de mensen die je in beweging brengt.'

Heel stereotiep dachten wij toen nog dat je tijdens zo'n expeditie een wat autoritaire en heroïsche leider nodig zou hebben. Niets blijkt minder waar. Marc licht toe dat ze tijdens een Noordpoolexpeditie met een team bewust kozen voor zelfsturing. Het team bestond uit heel ervaren en professionele expeditiegangers. Elk teamlid wist prima wat hem te doen stond. De zelfsturing leidde automatisch tot gedeeld leiderschap. Dat werkte prima. Zelfs zo goed, dat Marc dit wilde herhalen tijdens een voettocht door de Gibson woestijn in Australië. Dit internationale team met deelnemers uit Polen, Canada, Brazilië en Nederland bleek echter veel moeite te hebben om zichzelf te sturen. Cultuurverschillen speelden daarbij een rol, maar ook het grote verschil in de betrokkenheid bij de voorbereidingen. De buitenlandse deelnemers verlangden naar duidelijkheid en sturing. Zeker nadat bij de laatste training in de woestijn bleek

dat de expeditie zwaarder zou zijn dan iedereen had aangenomen. Deelnemers dachten graag mee over een bijstelling van het plan en de aanpak, maar legden de definitieve beslissingen graag bij de organisatie.

Organisaties zoeken ook naar de best passende leiderschapsstijl en of ze het leiderschap nu juist bij één persoon moeten beleggen of delen. Bijvoorbeeld in het onderwijs en de zorg werkt men momenteel steeds meer toe naar zelforganiserende teams. Leidinggevendenden krijgen meer de rol van teamcoach en het aantal leidinggevendenden vermindert. Bij sommige teams zie je, net als bij de hiervoor beschreven expeditieteams, dat ze dit goed oppakken, erbij gedijen en tot hele goede prestaties komen. Terwijl het voor andere teams een worsteling is en het hen helemaal niet lukt. In organisaties is het dan echter nog maar de vraag in hoeverre ze bij het plan - de blauwdruk - blijven, of durven bij te sturen en meer voor maatwerk durven te kiezen, zoals het expeditieteam in de Gibson woestijn deed.

Waarop richt leiderschapsontwikkeling zich dan, uitgaande van de ervaringen op poolexpedities? Het antwoord van Marc heeft natuurlijk alles te maken met de lessen die we beschreven: 'Ontwikkel je in het simpel houden. Leer om altijd een heldere en directe relatie te leggen tussen inspanning en resultaat. Verbind mensen. Ontwikkel omgevingssensitiviteit en leer om actie te ondernemen op de signalen die je opvangt. Leer voldoende afstand te nemen en vanuit verschillende perspectieven te kijken.' Dit lijkt al een aardige lijst, maar na enige tijd volgt er nog: 'Leiderschapsontwikkeling vraagt ook om te leren wanneer je in en uit moet stappen. Wanneer je los moet laten en ruimte moet geven en laten voor anderen. Iedereen denkt dat zijn idee of aanpak het beste is. Ik heb echter gemerkt dat degene die op expeditie voorop loopt het terrein op zijn eigen manier benadert en dat iedereen dat op een andere manier doet. Per

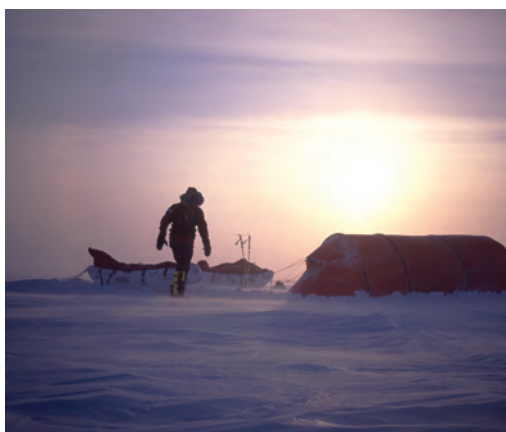


saldo blijkt het resultaat echter altijd ongeveer gelijk.'

### Duurzaam leiderschap

Marc heeft in de afgelopen 20 jaar met eigen ogen de klimaatverandering in het poolgebied gezien. Hij draagt, mede daardoor, actief bij aan duurzaamheidsontwikkeling. Hij ondersteunt klimaatonderzoek in het poolgebied en ontwikkelt projecten waarbij er vooral ook aandacht is voor het vinden van duurzame oplossingen. Onze slotvraag aan hem is daarom: Wat voor leiderschapsontwikkeling is nodig in het kader van duurzaamheidsontwikkeling?

Marc noemt als eerste 'eerlijke leiders'. Leaders die eerlijk durven kijken naar ontwikkelingen die gaande zijn en eerlijk durven zijn over de consequenties van hun handelen, ook als die consequenties negatief zijn. Leaders die leren en durven te pionieren, met een blik op de lange termijn. Dat vraagt van hen dat ze de richting blijven duiden en duidelijk zijn dat er tijdens de reis nog heel veel uit te zoeken is. Het vraagt ook van leiders dat ze leren om pionierende mensen te faciliteren en dat ze die eigenwijze professionals weten te verbinden om samen aan de toekomstbestendigheid van de organisatie te werken. Want dat is duurzaamheid vanuit organisatieperspectief. Marc besluit met: 'Het belangrijkste is het lange termijn perspectief. Leaders die echt iets achter willen laten voor later.' ●



**Dr. Karin Derksen** is eigenaar van KADE leren-ontwikkelen-veranderen. Ze doet promotieonderzoek naar 'ontwikkelruimte'. Ze is tevens redactielid van O&O. [www.karinderksen.nl](http://www.karinderksen.nl) of [www.kade-leren.nl](http://www.kade-leren.nl) E-mail: [k.derksen@kade-leren.nl](mailto:k.derksen@kade-leren.nl)