

Een Bestseller over
De Leiderschaapmatrix

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

Kees & Twan Lintermans

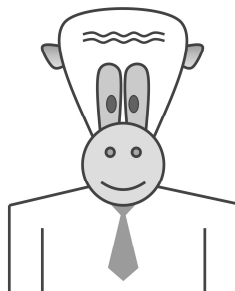
Tweede druk - november 2022

Copyright © 2022 Kees & Twan 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	4
De praktijk in de theorie	7
De harde kudde	43
De papieren tijger	69
De zachte roedel	95
De winnende kudde	111
De verliezende kolonie	125
De bestseller	139
De theorie in de praktijk	149
Over de auteurs	157
Bronvermelding	159



managementsprookjes.nl

Voorwoord

Drie jaar geleden ontwikkelde een doorsnee schaapskudde zich tot een effectief grazende eenheid die het wist te redden zónder herdershond of herder. Sterker nog: de kudde begon echt te floreren zonder sturing. Hugo was dan wel de aanstichter daarvan, maar het waren toch alle schapen samen die dat hebben klaargespeeld. Kansen en talenten werden veel beter benut. Wat als 'waar' was aangenomen, werd uiteindelijk met durf om te onderzoeken ontkracht. 'Falen' werd 'leren'.

Sindsdien kan ik niet meer op de heide lopen zonder schielijks te kijken naar schapen die ik tegenkom. Zeker als ik weer aan het nadenken ben over het belang van lerende organisaties om continu in staat te zijn mee te bewegen met de veranderingen om ons heen, om continu te verbeteren. Daarin zelfsturend, zelfontwikkelend te zijn. Ik hoop immer dat ik Hugo nog eens tegen zal komen. Of Theo. Of Moeflasa.

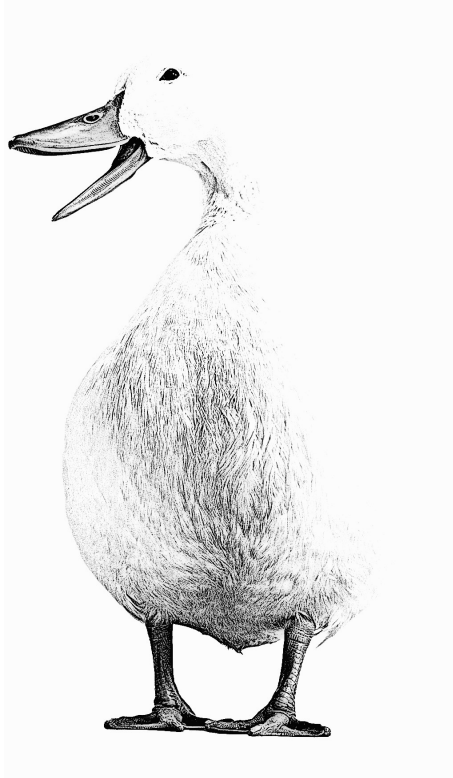
De schrijvers van dit tweede leiderschaapsprookje zijn door de wol geverfde Bedrijfskuddigen, absoluut zónder rode stip. Met gevoel voor relativering, humor en een talent voor vertellen. En een duidelijke kijk op de dagelijkse praktijk van het functioneren van individuen en teams. Ze houden een mooi pleidooi om niet alleen theorie in de praktijk te brengen, maar juist praktijk in de theorie. "Niets is zo praktisch als een goede theorie", zei Kurt Levin ooit.

De broers Lintermans maken duidelijk dat juist praktijkleren enorm kan bijdragen aan die gezochte goede theorie! Een betere samenvatting van mijn rol als lector ken ik niet.

De dierenwereld ... Niets is wat het lijkt, we kunnen er wellicht nog veel meer van leren. Zelfs een ezel blijkt zich tweemaal aan dezelfde steen te kunnen stoten.

Corné Dirne
Lector Operational Excellence
Fontys Hogeschool

De praktijk in de theorie



Er was eens een kudde schapen, die nog steeds leefde in een prachtig heidegebied. Ze hadden samen een geweldig avontuur beleefd, waarbij ze door goed samen te werken de berencrisis hadden doorstaan, waarna de herdershond en de herder de kudde hadden verlaten. Na het ongekende succes van het afgelopen jaar had de gemeenteraad namelijk besloten om de heide, die volledig terecht was uitgeroepen tot Natura-2000 gebied, zijn natuurlijke gang te laten gaan. De schapen werden niet langer voor zonsondergang teruggebracht naar de stal en daarin op vriendelijke wijze opgesloten. Ook werden ze niet meer aan het begin van de dag naar een van tevoren gepland graasgebied gebracht. Nee, ze mochten alles zelf beslissen en daarmee was de wens van Hugo in vervulling gegaan. Want wat was er nu mooier dan een zelfsturende kudde? Dat betekende overigens niet dat er een einde was gekomen aan de reeks van grote en nieuwe uitdagingen. De ongewijzigde missie van 'Effectief grazen voor een betere biodiversiteit' vroeg nog steeds om continue aandacht en verdere verbeteringen in de manier van werken. Dat was Hugo wel toevertrouwd. Vrolijk liep hij samen met Lara over de paars gekleurde heide op zoek naar lekker eten.

'Kijk, daar zie ik een paar mooie, brede stroken vers gras,' zei Hugo enthousiast en hij wees met zijn neus naar het oosten.

'Ja, dat ziet er goed uit,' blaatte Lara. 'Dat is zeker voldoende voor twee dagen graaswerk.'

Hugo knikte, maar keek ook bezorgd. Het was hem al eerder opgevallen dat de heide aan het veranderen was. Vroeger groeide er veel gras en hadden ze meer dan genoeg

te eten. De laatste jaren moesten ze echter steeds vaker actief op zoek gaan naar kleinere stroken. Het leek wel alsof de heide paarser werd en het groene gras werd verdrongen door kale zandgrond.

‘Je hebt gelijk, we kunnen hier even mee vooruit. Maar valt het jou ook op dat het steeds lastiger wordt om mooi, groen gras te vinden?’

‘Meeen je dat nou? We hebben hier nog nooit honger geleden. Ja, soms moeten we genoeg nemen met uitgedroogd gras of andere planten. Maar dat is toch geen probleem? Of mis ik nu iets?’

Hugo schudde zijn kop.

‘Nee, sorry. Je hebt gelijk. Ik had hier niet over moeten beginnen. Het gaat juist prima.’

Lara maakte een pas op de plaats en keek Hugo recht in de ogen.

‘Dit moet je niet doen,’ zei ze streng.

‘Wat niet?’ antwoordde Hugo schaapachtig.

‘Je weet precies wat ik bedoel. Sinds het vertrek van onze herder ben jij ons leiderschaap. Je hebt met ons de angst voor de beer overwonnen, de wolven verdreven en ervoor gezorgd dat we nu een zelfgrazend team zijn. Daarmee heb je bijgedragen aan ons succes. Die lijn moet je doorzetten.’

‘Natuurlijk,’ blaatte Hugo. ‘Dus wat bedoel je?’

Lara liet Hugo op een vriendelijke, maar vastberaden manier haar tanden zien.

‘Je weet best wat ik bedoel. Als er problemen zijn, dan moeten we die niet ontwijken, maar er eerlijk en open met elkaar over praten en ze oplossen. Dus vertel mij gewoon wat er aan de hand is, dan kunnen we samen kijken wat een verstandige volgende stap is.’

‘Je hebt gelijk,’ zuchtte Hugo. ‘Maar het is nu nog geen probleem, want we hebben inderdaad nog meer dan genoeg gras. Er is alleen een dalende trend, dat weet ik zeker. Theo heeft er zelfs al een stuk over in de krant gelezen.’

Met deze woorden was de nieuwsgierigheid bij Lara definitief aangewakkerd. Nu wilde ze van de hoed en de rand weten en van Hugo horen wat er echt aan de hand was.

‘Wat stond er dan in het Algemeen Dagblaad?’ vroeg ze ongeduldig.

‘Nou, het is al weer een paar maanden geleden toen er een bijlage verscheen over de Natura-2000 gebieden. Daarin stond dat het niet goed ging met de heide. Ik vond dat vreemd, want dat was in de tijd dat er nog meer dan genoeg heerlijk vers gras groeide. Maar blijkbaar was er te veel stikstof. Ik weet niet precies wat dat is, maar het klonk als een grote bedreiging en daarom zijn ze de hoeveelheid stikstof nu flink aan het verminderen.’

Lara vond het fijn om dat te horen. Je moest er toch niet aan denken dat er in de lucht boven de heide een levensgevaarlijke stof zat. Gelukkig kon ze zich geen geval herinneren van een schaap dat gestikt was tijdens het grazen. Ja, Dustin had zich dit jaar een keer flink verslikt na het nemen van een te grote hap gras gemengd met korrelig zand. Daar hadden ze echter met zijn allen smakelijk om gelachen.

‘En is nu het gras aan het stikken?’ vroeg Lara. ‘Dat zou een enorme ramp zijn, niet alleen voor ons, maar zeker ook voor de koeien in de weide een paar kilometer verderop.’

Hugo schudde zijn kop.

‘Het is niet zo eenvoudig, het is ingewikkeld,’ blaatte hij luidkeels. ‘De mensen zijn nu bezig om de stikstof uit de lucht te halen. Daarmee verdwijnt het gevaar, maar het gekke is dat het gras nu minder goed groeit. Hoe dat precies werkt,

weet ik niet. We moeten er echter wel iets op verzinnen, want dit is een trend die waarschijnlijk door zal zetten.'

Lara vond het een raar verhaal. Het klonk logisch om stikstof uit de lucht te halen. Maar dat er daardoor minder gras op de heide ging groeien, vond ze vreemd. Ze was er echter wel van overtuigd dat alle schapen het recht hadden om dit te weten.

'Ik begrijp het niet helemaal,' antwoordde ze met een bezorgde stem. 'Maar het lijkt me de moeite waard om het aan iedereen te vertellen. Daarna kunnen we afspreken wie er meer informatie over gaat verzamelen, bijvoorbeeld door eens met de koeien te gaan praten. En als we alles op een rijtje hebben, dan gaan we het oplossen. Daar ben ik van overtuigd.'

Hugo blaatte een zucht van verlichting. De positieve en eerlijke reactie van Lara was precies wat hij nodig had. Ze gingen dit als kudde oplossen, dat wist hij zeker. Zoals ze zich in het verleden niet door een beer hadden laten verjagen, zouden ze zich nu niet door een stofje laten stikken. Opgelucht liepen ze terug naar de stal. Even later trokken ze met zijn allen naar de stroken met vers gras, die Hugo en Lara hadden uitgezocht. De schapen smulden van de verrukkelijke groene lekkernij en toen de zon onderging viel er een stilte over de paarse heide, terwijl iedereen heerlijk ontspannen in gedachte verzonken de dag herkauwde.

Het was een mooie lentedag en de zon kwam al vroeg op. De schapen werden een voor een wakker en waren ruim op tijd bij de vrijwillige wekelijkse stand-up. Hugo was daar na het vertrek van de herder mee begonnen. Zo konden ze een half uurtje bijblaten, van elkaar horen hoe het ging, successen en verbazingen delen en ten slotte ook ideeën uitwisselen en daar direct acties aan koppelen.

Ze begonnen met vrolijk nieuws, want Elise meldde dat ze op zaterdag was geknipt en geschoren en dat ze daar heel blij mee was. Een paar schapen liepen nog rond met hun dikke vacht en Elise legde hen geduldig uit waar ze zich konden melden voor een eigen scheerbeurt.

Melania had ook een leuk nieuwtje, want ze was zo laat in het seizoen dan toch in blijde verwachting van maar liefst drie lammetjes en dat bericht was met veel enthousiasme ontvangen door haar eigen negen rammetjes en twaalf ootjes, die er allemaal naar uitkeken om eindelijk weer een paar broertjes en zusjes te krijgen.

Er hing een positieve, opgewekte sfeer en dat maakte het voor Hugo gemakkelijk om zijn stikstofzorgen uit te spreken. Er werden vervolgens wat eerste ideeën uitgewisseld, maar alle schapen waren zich ervan bewust dat de stand-up niet bedoeld was om grote problemen ter plekke op te lossen.

‘Op dit moment is er nog meer dan genoeg gras,’ zei Theo kalm. ‘We hebben dus de tijd om ons eerst te verdiepen in wat er aan de hand is. Ik stel voor om dit onderwerp hiermee af te ronden, want zelf wil ik graag een ander punt inbrengen.’

Er klonk een instemmend gemekker, want Theo kon rekenen op brede steun omdat hij een zeer ervaren schaap was, dat alles al eens had meegemaakt. Sommigen beweerden dat hij zelfs ouder was dan 20 jaar en dus de grote overstroming nog had meegemaakt. En tijdens de berencrisis was hij rustig gebleven en had hij ertoe bijgedragen dat er geen sprake was geweest van totale paniek.

‘Volgende week start de zomervakantie en wordt de tijdelijke kinderboerderij weer geopend in De Eindhof. Zoals altijd mogen daar twee schapen naartoe. Ik stel voor dat Hugo en ik dit jaar gaan. Dan kunnen we andere dieren spreken en ’s avonds zijn er mooie lezingen. Ik heb gehoord dat men benieuwd is naar wat er vorig jaar is gebeurd met de berencrisis en hoe wij deze als kudde hebben opgelost. Ik weet zeker Hugo, dat jij dat op een mooie manier kunt vertellen en anders help ik je daar graag bij.’

Hugo vond het een geweldig idee. Hij was nog nooit in De Eindhof geweest, maar hij wist dat het een prachtig, meerdaags evenement was waar mensen en dieren elkaar in een ontspannen sfeer konden ontmoeten. Het eten was goed, met niet alleen vers gras, maar ook diverse soorten heerlijke groente. De hotelstallen waren prima verzorgd, met brede, zachte hooibedden en goede sanitaire voorzieningen. Ieder keuteltje werd nog dezelfde dag door aardige mensen opgeveegd en weggehaald. Er werden geen beesten geslacht, integendeel. Alle dieren werden vertroeteld en geaaid door aardige kinderen, die niets liever wilden dan op de foto gaan met een prachtig konijn, schaap of geitje. Honden, katten en andere vleeseters werden niet uitgenodigd en dat zorgde voor een vegetarische, ontspannen sfeer, waarbij je niet bang hoefde te zijn om te worden opgejaagd of gebeten. Iedere avond verlieten de kinderen met hun ouders om 6 uur de

boerderij en hadden de dieren het terrein voor zichzelf. Daar keek Hugo echt naar uit. Want hij hunkerde er al weken naar om zijn ervaringen met andere dieren te kunnen delen, erover in geblaat te gaan en zelf nieuwe ideeën op te doen.

‘Hugo, ik vraag het je nog een keer,’ lachte Theo, die merkte dat zijn leiderschaap in gedachten was verzonken. ‘Ga je mee of moet ik op zoek naar een andere vrijwilliger?’

‘Beeeeeeeh,’ was het enige juiste antwoord, waarna er een brede glimlach verscheen op Theo’s gezicht.

‘Beeeeeeeh,’ klonk het nog een keer, zelfs harder dan bij de eerste blaas.

‘Dat dacht en hoopte ik al,’ reageerde Theo. ‘Ik ben er al een aantal keren geweest en ik weet zeker dat je hiervan geen spijt zult krijgen.’

‘Wat verwacht je van mij?’ vroeg Hugo, die zijn enthousiasme niet onder stallen of planken stak. ‘Moet ik het verder zelf regelen?’

‘Nee hoor, het is heel eenvoudig,’ was het geruststellende antwoord. ‘Als wij maandagochtend om 8 uur bij de poort aan de andere kant van de stal staan, dan worden we opgepikt door een kleine, luxe V-wagen van de organisatie die ons naar De Eindhof zal brengen.’

‘Perfect, ik zorg dat ik er ben. Daar kan je op rekenen.’

‘Mooi zo,’ ging Theo verder. ‘Voor jou wordt de grootste uitdaging om goed na te denken over wat je wil vertellen over de berencrisis. En ook daar heb je voldoende tijd voor, want meestal zijn wij pas op de derde of vierde avond aan de beurt om een lezing te geven. Dat geeft jou de kans om te luisteren naar een paar presentaties van andere dieren, zodat je beter weet wat de bedoeling is.’

Hugo knikte instemmend, want hij vond het een mooie, spannende uitdaging om te spreken voor een groot en

waarschijnlijk kritisch publiek met ervaren dieren uit verschillende branches.

‘Ik ga ermee aan de slag,’ zei hij vastberaden en daarmee werd dit onderdeel van de stand-up op een positieve manier afgesloten.

Er volgde nog een vraag over een nieuwe graastechniek, waarbij je blijkbaar minder zand tussen je tanden kreeg door eerst naar beneden te blazen en daarna pas toe te bijten. Een aantal schapen sprak met elkaar af om dit een week lang te proberen en bij de volgende stand-up te melden hoe het gegaan was.

Daarna sloot Hugo keurig op tijd af en gingen de schapen op weg naar de stroken gras waar ze gisteren zo heerlijk hadden gegraasd. Zo werd het weer een prachtige dag, die onderstreepte dat het leven als professioneel schaap in deze zelfgrazende kudde goed was.

Het hele weekend was Hugo onrustig. 's Nachts lag hij te draaien in het hooi en overdag kwam hij nauwelijks aan grazen toe terwijl hij bleef herkauwen op wat er gebeurd en besproken was. Hij vond het geweldig om naar de kinderboerderij te gaan, om daar met andere dieren van gedachten te wisselen, hun ideeën te horen en zijn eigen ervaringen te mogen delen. Hij wilde graag vertellen hoe ze de berencrisis hadden opgelost en van de koeien horen hoe ze met de stikstof omgingen. Maar boven alles wilde hij weten hoe je het leven in de kudde nog beter en leuker kon maken.

Op maandagochtend werd Hugo vroeg wakker. Hij stond op, liep naar buiten en zag tot zijn verbazing dat Lara al op hem wachtte.

'Je vindt het spannend hè?' vroeg ze lief.

'Hoe weet je dat?' was het enigszins naïeve antwoord, want Hugo wist heel goed dat Lara als geen ander met hem meeleefde.

'Het is niet erg hoor, integendeel. Het zou pas erg zijn als het je niets kon schelen.'

'Ja, dat weet ik wel,' glimlachte Hugo. 'Maar ik had niet verwacht dat ik er zo lang en intensief mee bezig zou zijn. Mijn hersenen blijven maar doormalen.'

'Waarover dan?'

Lara bleef ontspannen, glimlachte en nam een hapje gras. Het smaakte heerlijk, lekker fris en sappig door de dauw, die nog niet was weggewaaid of verdampt. Het had een kalmerend effect op Hugo, die ook begon te eten en daardoor enigszins tot rust kwam.