

# Een leider zijn? Tem je krokodillen en laat de uilen binnen

Geboren en getogen Hallumer Hylke Faber (46) begeleidt vanuit de Verenigde Staten organisaties naar een (leiderschaps)cultuur van zelfontwikkeling. Pas dan maak je keuzes op basis van wie je bent en word je niet gedreven door angsten, zo stelt Faber.

.....  
Peter Halbersma  
.....

Seattle | „Als coach en facilitator werk ik vanuit de hypothese dat je door jezelf te ontwikkelen en je te richten op innerlijke groei een waanzinnige vooruitgang kunt boeken in betrokkenheid, enthousiasme, innovatiekracht en de ontwikkeling van menselijke relaties in een organisatie”, zegt Faber. „Bij het bouwen aan zo'n cultuur focussen we op groepen werknemers, op leiderschapsteams en in één-op-één trajecten op de leiders van de organisatie.”

Faber werkt vanuit Seattle (Washington) en geeft leiders aan Constance en The Growth Leaders Network. Van de ondernemers- en organisatie-coach is net het boek *Taming your croc-*

*diles. Unlearn fear and become a true leader* uitgekomen. Het voorwoord, en een aanbeveling, is geschreven door Toni Townes-Whitley, topvrouw bij Microsoft. Faber werkt voor Microsoft, maar ook voor grote technologiebedrijven in Silicon Valley, al mag hij daar de namen niet van noemen. „We werken over de hele wereld, en voor kleine bedrijven tot hele grote ondernemingen.”

„De kern van onze methode is te vatten in twee vragen: *how are you growing?* (hoe groei je) - in plaats van *how are you doing?* - en *who's talking, the owl or the crocodile?* (wie is er aan het woord). In de Verenigde Staten vragen mensen als je ze tegenkomt direct hoe het gaat. De vraag van 'hoe groei je?' wordt in onze methode net zo belangrijk als 'hoe gaat het met je?',” zegt Faber. „Dan gaat het om het ontleden, het wegpel-

len van wie je niet bent; dat is het geheel van overlevingsgedragingen die we hebben aangeleerd. De krokodil staat daarvoor symbool - reptielen hebben dat instinct ook - om mensen ervan bewust te maken dat we vaak door overleving worden gedreven. Als we kiezen voor de drievier van ons verstand, een objectief doel, ons hart, waarden waar we aan hechten en authenticiteit, dan is dat de andere kant, daar staat de uil voor symbool.”

Als mensen zichzelf elke dag afvragen wie er aan het woord is - de krokodil of de uil - zien ze dat ze worden gedreven door overlevingsdrang of door hun echte zelf, stelt Faber. Als krokodillen vallen te benoemen: ego, een eilandjescultuur in een bedrijf, weerstand tegen verandering en dingen zeggen om de lieve vrede te bewaren. „Als je van de krokodillengedachten naar die van de uil gaat, dan werken mensen samen, zeggen ze - met respect - tegen elkaar wat ze ergens van vinden én zijn ze nieuwsgierig naar verandering. Een veelgebruikte krokodil is de zinsnede: 'het is nu één keer zo'. Dan zit je krokodil vast in de schijnzekerheid van hoe het bij een bedrijf altijd is gegaan.”

## Mandela

Om een cultuurverandering tot stand te brengen, zijn inspirerende leiders nodig, stelt de ondernemerscoach. Faber haalt het voorbeeld aan van wijlen Nelson Mandela als de Zuid-Afrikaanse president. „In de film *Invictus* zie je hoe Mandela president werd en op dat moment het land vastzat in krokodillen van haat, apartheid en verdeeldheid. Mandela inspireerde en zorgde voor saamhorigheid, vergeving en samenwerking. Een van de pijlers onder die inspiratie van het collectief was een symbolische weddenschap. Hij wedde op winst door de Springboks van het WK in eigen land. Dit nationale rugbyteam was het toonbeeld van *white supremacy* en werd gehaat door de zwarte bevolking. Mandela werd geadviseerd met het team te stoppen, maar hij zag het als symbool voor vereniging en vergeving. Na de winst dansten wit en zwart samen op straat.”

Faber is van mening dat elke ondernemer of persoon een inspiratie kan zijn. „Inspiratie komt van 'in spirit'.

Dat heeft niets te maken met de mens als individu, maar met wie wij als mensen met z'n allen zijn, de grootsheid daarvan. Als een kind ter wereld komt: dan is het heel inspirerend als het licht of iets zegt. Als we ouder worden verzinzen we allemaal (sociale) laagjes om onszelf heen. Zo komen we steeds verder van dat inspirerende af te staan: we moeten oppassen dat we niet zombië-achtig worden”, aldus Faber. „Daarnaast stamt het woord leiderschap af van *leith*, dood gaan. Dus de moed hebben om je ego te laten (dood) gaan. Niet altijd maar goed willen doen, perfect willen zijn, leuk gevonden willen worden, de beste willen

## De kern van onze methode is te vatten in twee vragen: *how are you growing?* en *who's talking?*

zijn, het meeste geld willen verdienen en het beter weten. Inspiratie is niet iets wat je doet, het is iets waar je naar teruggaat. Als je echt jezelf bent, en niet je aangeleerde zelf, dan inspireert dat.”

Voor mensen zelf is terugkeer naar de 'innerlijke ik' een reis van levenslange zelfontdekking, stelt Faber. Het is wel een moeilijke reis. „We zijn geconditioneerd om van buiten naar onszelf te kijken. Dat neemt alleen maar toe met smartphones en sociale media. Zo verliezen we de connectie met wat er in ons gebeurt, onze gevoelens en gedachten. Een inspiratie zijn voor anderen is een continue interne schoonmaakklus. En sommige mensen vinden het niet leuk om af te wassen. Met onze methode proberen we mensen interne afwassers te laten worden. Daarbij is steeds de vraag: naar wie luister je? De krokodil of de uil? En het komt altijd terug op ontleren van angsten.”

Volgens Faber is het afpellen van de sociale conventies een heel bevredigend proces. „Steeds als er stukje kro-

kodil wegvalt, dan krijg je meer zuurstof. Een gevoel van: 'Ahhh, verlichting'. Ik pas het elke dag toe.”

## Doorbreken cultuur

Maar als er een bepaalde bedrijfscultuur heerst, hoe kom je daar dan vanaf? En wie durft de eerste stap te zetten? „We leven in een hiërarchische conditionering. In ons leven geldt eerst: wat vinden papa en mama ervan, daarna: wat vindt de leraar, en tot slot: je baas. Dit verandert wel wat bij de jongste generatie, maar toch heerst het nog. Om tot een omslag te komen heb je leiders met draagvlak nodig. En als zij omgaan, dan gaat de rest mee. Dat hoeft niet per se de ceo te zijn, maar wel iemand met invloed.”, stelt Faber. „Vervolgens creëer je een olievlék om die persoon.”

Het veranderingsproces wordt door Faber anderhalf jaar begeleid. Al ligt al snel veel verantwoordelijkheid bij de organisatie zelf. Onderdeel daarvan zijn 'veranderingsagenten' die mensen erop aanspreken als ze in oud gedrag vervallen. „Als mensen verzuchten: 'Nou, gaan we dit weer doen. Hier heb ik geen zin in!', dan moet er iemand zijn die op een rustige manier inbrengt: laten we even de pauzeknop indrukken. Dat is moeilijk om te doen, zonder te veroordelen. Maar het is tegelijk de kunst van het leiden van een groep. Realiseer je ook: een krokodil is niet erg, het is een gedeelte van onze evolutie als mens. Daar mogen we toch met zijn allen aan werken, net als puinruimen en afwassen? Als je niet afwast, begint het op een gegeven moment namelijk wel een beetje te stinken.”

„De belofte van dit proces zijn betere resultaten, verbondenheid, innovatie, voldoening. Maar het gaat niet lukken als dat de enige redenen zijn. Intrinsiek moet de motivatie zijn: wij willen een cultuur waarin we zelf groeien. En het bewust worden van wie je echt bent, is altijd toepasbaar. In je gezin, gemeenschap, sportteam en klein of groot bedrijf.”

.....  
Hylke Faber is gastspreker bij de Business Brunch van het *Friesch Dagblad* komende vrijdag in Marum. Inschrijven kan vandaag nog via [www.frieschdagblad.nl](http://www.frieschdagblad.nl)



Hylke Faber geeft leiderschapstraining bij toonaangevende bedrijven wereldwijd. Foto: FD