



Niet in vaste structuren denken:

## ‘De kracht van inspirerend leiderschap’

Willemijn Verloop, oprichtster en oud-directeur van War Child, heeft geleerd om met weinig middelen veel te bereiken. Momenteel houdt ze zich bezig met sociaal ondernemerschap als middel om te komen tot de sociale innovatie die nodig is om de grote maatschappelijke problemen in de huidige samenleving op te kunnen lossen. Zij deelt deze ochtend de lessen over leiderschap die ze zelf heeft geleerd tijdens haar carrière tot dusver met het publiek. “Bij ons heerst de opvatting: je moet vertrouwen geven. Daar wel de condities voor creëren en het doel helder stellen, maar vooral: verbinding creëren.”

Voor Verloop is ‘leiderschap’ een beetje een containerbegrip. Ze onderscheidt managementleiderschap, sturing geven aan een organisatie, en maatschappelijk leiderschap: de Mandela’s in onze wereld. De mooiste definitie die ze bij beide vormen vindt passen: ‘Leadership is ultimately about creating a way for people to contribute to making something extraordinary happen’. Ter illustratie vertelt ze het verhaal van een 21-jarig meisje uit Colombia dat op haar 8ste werd ontvoerd door FARC en tien jaar lang bij de rebellen in de jungle woonde. Op haar 18de werd ze verantwoordelijk voor de verzorging van een gijzelaar. Tijdens gesprekken met hem leerde ze een andere wereld kennen en kwam het besef dat er meer was dan het geweld in haar omgeving. “Ze is met die gijzelaar ontsnapt, zag de vrijheid als een lichtflits. Maar ze zag tegelijkertijd dat in de barrio’s geweld ook de norm

was. Zij heeft zich ontwikkeld tot voorvechtster van de vrede en heeft een gigantische beweging op gang gebracht. Dat is een mooi voorbeeld van leiderschap: passie, motivatie. Ik geloof dat jongeren, juist zij die de donkerste kant van de samenleving hebben gezien, enorme potentie hebben om de wereld te veranderen.”

### Beren op de weg

War Child Nederland begon in 1994, Verloop was 24 en politiek activist die veel in de Balkan reisde. “Ik kwam nogal wat jongeren tegen die haat ingeprent kregen van bovenaf. Wij wilden jongeren met elkaar in contact brengen en kozen muziek als middel. Dat had opzienbarende resultaten en deed ook veel met de psyche van die jongeren: ze sliepen beter, kenden minder agressie, werden opener. Dat zijn we toen verder gaan ontwikkelen; best uitdagend, want psychosociale hulp was nog onbekend in ontwikkelingssamenwerking.” Zestien jaar later werkt War Child in 13 landen wereldwijd en worden bijna een miljoen kinderen per jaar bereikt. Verloop identificeerde voor deze dag vijf elementen die haar hebben geholpen die snelle groei te verwezenlijken: flexibiliteit, ondernemerschap, vriendschap, transparantie en cultuur. Ze begint met ‘flexibiliteit’. “Ik was jong en naïef toen ik begon, maar dat moet je ook wel een beetje zijn. Als je van tevoren bedenkt welke beren er op de weg zitten, ga je die weg niet meer op. Je moet niet bij voorbaat alle variabelen willen oplossen, ze veranderen toch onderweg. Je moet gewoon gaan. Bij War Child houden we jaarlijks alle procedures weer onder de loep, om ze waar nodig te veranderen.”

‘Je moet niet bij voorbaat alle variabelen willen oplossen, ze veranderen toch onderweg. Je moet gewoon gaan.’



### Ondernemerschap

De tweede succesfactor die Verloop definieert, is 'eigen verantwoordelijkheid, ofwel ondernemerschap.' "In het begin hadden we een klein team en wilde ik alles weten van de projecten in het veld. Dat was verstikkend naar mijn veldmensen toe. Het was een zoektocht naar de combinatie (financiële) controle en zo veel mogelijk vrijheid en ondernemerschap toestaan. Want dat laatste levert betere resultaten op. Bij ons heerst de opvatting: je moet vertrouwen geven. Daar wel de condities voor creëren en het doel helder stellen, maar vooral: verbinding creëren." Dat sluit naadloos aan bij het derde element: 'vriendschap'. "Eigenlijk is dat wat tegenwoordig een netwerkorganisatie heet. War Child heeft ervoor gekozen om intensief samen te werken met partners. In Nederland bracht het bedrijfsleven de benodigde kennis, expertise en financiële steun. Hetzelfde principe hanteerden we in projectlanden, dus we hebben een sterk internationaal partnernetwerk. We behandelen onze partners als goede vrienden en geven hen volledig zicht op ons proces en de resultaten. Je moet een win-winsituatie creëren; er moet voor een partner ook wat te halen zijn. En je moet verbinding maken met mensen: een bedrijf is tenslotte vooral een groep mensen. Uit zulke verbindingen haal je extra creativiteit en energie. De samenwerking met bedrijven met een andere core business heeft door die sterke verbinding veel meer toegevoegde waarde opgeleverd dan we oorspronkelijk dachten."

### Open cultuur

Als vierde en noodzakelijke punt, noemt Verloop 'transparantie'. "Transparantie naar buiten toe werkt alleen als je ook intern transparant bent. Als je zorgt dat je fouten met elkaar bespreekt en daarvan leert. Probeer een open cultuur te creëren en jezelf niet te serieus te nemen. Leg de lat voor transparantie hoog en deel die met je partners." "Cultuur' is echter een onzichtbaar element, geeft Verloop onmiddellijk toe bij de introductie van haar vijfde element. "Moeilijk te sturen. Maar bij War Child is de cultuur heel persoonlijk. Taakgericht, creatief, een beetje chaotisch: alles voor het hogere doel. Diversiteit is het basiselement van een cultuur. Niet alleen wat betreft de man-vrouwverhouding, ook in verschillende manieren van denken. Diversiteit leidt tot meer inzichten. De sfeer bij War Child is speels, mensen voelen zich thuis: op elk kantoor staan bijvoorbeeld tafeltennistafels. Er zijn veel open ruimtes, het is huiselijk. Wij kennen dan ook een laag verloop, laag ziekteverzuim en het aantrekken van talent wordt gemakkelijker."

Samenvattend geeft ze het advies om flexibel te blijven in een veranderende omgeving en verbinding te maken: koester je vrienden. Creëer zo veel mogelijk eigen verantwoordelijkheid en ondernemerschap om je heen. Fouten maken mag, zo lang je er van blijft leren. En zorg voor een open cultuur waar mensen zich thuis voelen.

'Diversiteit is het basiselement van een cultuur. Niet alleen wat betreft de man-vrouwverhouding, ook in verschillende manieren van denken.'



### Sturen op inspiratie

Persoonlijk had Verloop vooral een visie; de middelen om een organisatie te bouwen kende ze in eigen woorden niet zo goed. "Ik kon alleen maar sturen op inspiratie en motivatie en op inhoud. Dat is mijn leiderschapsstijl: daarop sturen en zo veel mogelijk antwoorden vinden bij anderen." In de toekomst gaat er behoefte ontstaan aan leiders die meer leiders om zich heen creëren, vermoedt ze. "De samenleving verandert enorm snel, daar kunnen leiders alleen op inspelen als ze niet in vaste structuren denken. Leiderschap gaat niet langer over hoe je anderen zo ver krijgt om met je mee te lopen, maar om het bouwen van leiderschap bij iedereen om je heen. Ik ben trots op de jonge honden van toen die nu als leiders van maatschappelijke organisaties wereldwijd aan het werk zijn. Mijn droom? Meer leiders die verbinding creëren. Tussen de mensheid en de natuur, tussen organisaties en de maatschappij en tussen mensen en organisaties."

Willemijn Verloop, is oprichtster van de meest innovatieve en succesvolle hulporganisatie van Nederland: War Child. De organisatie heeft zich mede door haar inzet jarenlang onderscheiden door innovatieve fondsenwerving en samenwerking met het bedrijfsleven en de entertainment industrie om de projecten voor jongeren in oorlogsgebieden te financieren. Tot 2009 had ze de dagelijkse leiding over War Child, na die tijd nam zij plaats in de Raad van Toezicht. Willemijn is actief als bestuurder en adviseur bij talloze organisaties op het gebied van internationale solidariteit, mensenrechten, vredesopbouw, cultuur en ontwikkelingssamenwerking.



### Vragen uit het publiek

*Van de 'jonge honden' in de begintijd van War Child werken er nu meerdere als leider van maatschappelijke organisaties wereldwijd, de UN, of grote missies in het veld. Is er een rode draad te bekennen in hun talenten?*

"Bij War Child hebben we geleerd dat we zonder een heleboel variabelen te kennen toch heel veel voor elkaar hebben kunnen krijgen. Dat blijft hangen - dat soort creatief en sociaal ondernemerschap kan op meerdere plekken worden toegepast!"

*Door wie wordt Verloop zelf geïnspireerd?*

"Door verhalen als dat van het meisje uit Colombia. Het is mooi om te zien hoe anderen een beweging tot stand brengen, handen en voeten geven. Het persoonlijke element geeft de meeste inspiratie. Een getal, zelfs al heb je het over een miljoen kinderen, zegt altijd te weinig. Ik hoop dat de kinderen die we bereiken, leiders worden."

*Heeft het vrouw-zijn een rol gespeeld?*

"De eerste paar jaar was het een nadeel: niet serieus genomen worden als meisje van 24. Daarna was het alleen maar een voordeel, omdat er relatief weinig vrouwen waren aan de top in onze sector, dus krijg je meer aandacht. Daar heb ik gebruik van gemaakt. Maar ik denk dat de leiderschapskwaliteiten die ik heb ingezet, ook door mannen kunnen worden ingezet. Misschien dat 'verbinding zoeken' een iets vrouwelijkere kwaliteit is. Maar je ziet in de creatieve industrie, waar ook veel mannen werken, vaak zo'n zelfde sfeer van positieve energie."

*Zijn er op dit moment leiders waar we het van moeten hebben?*

"Ik ben me de afgelopen jaren gaan focussen op sociaal ondernemerschap. Dat gaat over grote wereldproblemen waar we geen oplossing voor hebben. In onze welvaartsstaat zijn we gewend dat de overheid onze sociale problemen oplost, of dat goede doelen dat doen. Die doen ook prima werk, maar dan valt er nog steeds een groot gat. Dat moet in mijn optiek gevuld worden door ondernemers: mensen met innovatieve ideeën die het primair gaat om sociale waarde creëren en secundair om economische waarde. Daarvan heb ik er internationaal veel ontmoet, die vind ik heel inspirerend. In Nederland zie ik ze veel te weinig. Ik ben nu aan het kijken wat we daaraan kunnen doen. Dit soort ondernemers is er wel, maar de overheid erkent hen niet. Sociaal ondernemers hebben ondersteuning nodig: dit is een groep die veel kan betekenen in de toekomst. Denk in Nederland aan voorbeelden als Tony Chocolonely, de slaafvrije chocolade, of Specialisterren: een bedrijf waar mensen met een vorm van autisme software testen. Dat soort initiatieven levert in eerste instantie een maatschappelijke bijdrage, maar maakt ook winst. Misschien zijn ze er in Nederland minder omdat we een sterke welvaartsstaat zijn en een 'geefcultuur' kennen. De wetenschap is internationaal heel erg bezig met social entrepreneurship. Ook dat zie je in Nederland nauwelijks terug."

*Wat kun je hier als CEO of CFO concreet aan doen?*

"De traditionele bedrijfscultuur heeft de afgelopen tien jaar grote stappen gemaakt in maatschappelijk verantwoord ondernemen en in verantwoordelijk produceren. Maar de financiële winst blijft hoofdzaak. Wat sociale ondernemers kunnen doen, is keihard bewijzen dat die waarden gelijk kunnen opgaan. De transformatie van traditionele bedrijven moet van binnenuit komen, maar dat gaat zeker nog zo'n tien jaar duren."

*Is het een idee om als ervaren ondernemers jonge vrouwen te gaan begeleiden op dit gebied?*

"We zijn bezig een platform op te zetten om onder meer dat te bereiken, dus graag! Ik hoop echt dat jullie bereid zijn om jonge sociaal ondernemers te coachen, want er zit enorm veel kennis, kunde en vooral een heel groot netwerk in deze zaal."

