

BMC | Groep

# **In verband met**

*Bundel uitgebracht ter gelegenheid van de conferentie Verbinden*

# Woord vooraf

*Op 8 november 2012 organiseerde BMC een conferentie voor leidinggevendenden in de publieke sector over het thema Verbinden. Met wie en wat ben ik verbonden? Hoe wezenlijk of hoe ogenschijnlijk is die verbinding? Met welke verbindingen in mijn omgeving heb ik te maken? Tussen mij en mijn collega's en leidinggevendenden, tussen mijn organisatie en zijn fysieke omgeving; het gebouw? Welke verbinding heb ik met de doelgroepen van mijn organisatie? Met wie en wat wil ik verbonden zijn? Hoe pak ik dat aan? Hoe kan ik vanuit mijn rol als leidinggevende verbinding tot stand brengen? Op welke manier wil ik gebruik maken van sociale media om verbindingen te onderhouden?*

*Om een ordening te maken in de veelheid van mogelijke invalshoeken voor 'verbinden' werd het model van de zes logische niveaus gekozen (van Gregory Bateson, uitgewerkt door Robert Dilts). De zes niveaus van omgeving – gedrag – capaciteiten – overtuiging – identiteit – zingeving helpen om de juiste vragen te stellen om verder te komen in het denken.*



*Deze e-bundel 'In Verband Met' hebben we samengesteld ter gelegenheid van de jaarlijkse Einstein-conferentie. Ook in de bundel komen de zes logische niveaus aan bod. Inleiders en workshopleiders van de conferentie is gevraagd een bijdrage aan dit e-boek te leveren. Iedere auteur kiest daarbij zijn eigen invalshoek en stijl. Maar het centrale thema is steeds 'verbinden'. Zo verbindt de bundel wetenschappelijke theorie met praktisch gedrag, oefeningen met verhalen, doorwrochte stukken met lichtvoetige bijdragen. Korte verhalen vormen de rode draad, want niets is zo verbindend als een verhaal.*

*De bijdrage van Harrie Aardema is een wetenschappelijk betoog, dat verder bouwt op de door hem ontwikkelde theorie van 'verbindend leiderschap'. Hij gaat in op verbinden op vijf niveaus buiten en binnen de organisatie. Het daaropvolgende artikel is een interview met wethouder Job Fackeldey van de gemeente Lelystad en gaat in op de invloed van de omgeving op verbinding. Dan schrijft Jannie Lammers over concreet gedrag dat met verbinden te maken heeft. Haar bijdrage is een doe-stuk, met veel vragen aan de lezer. Ook gaat zij in op het verbreken van verbinding. Thijs de Wolf kiest als invalshoek leiderschap, en gaat vooral in op wat er in organisaties en met mensen gebeurt als verandering lijkt te mislukken. Het gaat dan niet zozeer om het ontbreken van capaciteiten (hoewel het wel zo benoemd kan worden), maar volgens hem gaat het veel meer om het psychologische mechanisme van regressie, waardoor mensen hun capaciteiten niet volledig gebruiken.*

*In het artikel over 'communicatieve zelfsturing' onderzoekt Marian Timmermans hoe de moderne media passen in behoeften van mensen om te communiceren. De overtuiging dat persoonlijk contact altijd nodig is moet op de helling. Hoe het zit met de identiteit van professionals is het thema van de bijdrage van Gijs de Bont en Willem de Vos. Aan de hand van vijf invalshoeken zoeken zij naar beroepseer en roeping. Het laatste artikel is van Vera van den Anker en Patricia Can, die betogen dat verhalen verbinden. Enige theorie en veel praktijkvoorbeelden over verhalen in de organisatie.*

*Tot slot een column van Martijn Aslander, een van de inleiders op de conferentie, die zich buigt over de vraag 'hebben uw medewerkers hun droombaan?'*

*In alle verscheidenheid vormt de e-bundel toch een eenheid. Enkele thema's komen meerdere malen terug: leiderschap, corporate identity, tijdsstructurering, sociale media, netwerken en het inzicht dat 'om werkelijk het verbinden met en tussen anderen tot stand te brengen de verbinding met jezelf essentieel is'. Wij wensen je veel leesplezier. En we nodigen je uit de inhoud van deze e-bundel met anderen te delen. Ook dat brengt verbinding tot stand.*

*Klaas Kunst, Marian Timmermans, Willem de Vos*

# Inhoudsopgave

• <i>Koninklijke dienaar</i>	6	
Verbindend leiderschap op vijf niveaus <i>Harrie Aardema</i>	8	
• <i>Lift</i>	26	
Het maken van verbinding en de rol van de werkomgeving <i>Diny Boogerd, Rik Bekking, Riek Lem en Jolanda Kramer-Bovens</i>	27	4
• <i>Vrucht</i>	34	
Verbinden is een werkwoord! <i>Jannie Lammers</i>	35	
• <i>Tekens</i>	50	
‘There is no such thing as a Leader’ <i>dr. M (Thijs) de Wolf</i>	52	

• <i>Gebaren</i>	68
Communicatieve zelfsturing: hoe maak je dan contact? <i>Marian Timmermans</i>	70
• <i>Schepping van de leraar</i>	82
Professionaliteit in het onderwijs: van maakbaarheid naar raakbaarheid <i>Gijs de Bont en Willem de Vos</i>	84
• <i>Hodja's verhalen</i>	95
Verbinden door verhalen te vertellen: wat geeft zin aan werk? <i>Vera van den Anker en Patricia Can</i>	97
• <i>Lucifers</i>	107
Hebben uw medewerkers hun droombaan? <i>Martijn Aslander, inleider op de BMC-conferentie</i> ( <i>Column uit: Knooppunt Emmen</i> )	108

## *Koninklijke dienaar*

*De koning van Kamara in Afrika was een trotse man, gevreesd door al zijn onderdanen. Op een dag toen hij in zijn lemen paleis zat, omgeven door zijn hofdienaren en onder het oog van een menigte van mensen die was komen kijken, werd hij plotseling bevangen door een vlaag van grootheidswaanzin en riep hij uit dat hij de heer van de wereld was en dat alle mensen zijn dienaren waren.*

*'U zit ernaast!' zei een schriële stem. 'Alle mensen zijn dienaren van elkaar.' Een dodelijke stilte volgde. Het bloed in de aderen van de aanwezigen leek te bevriezen. Toen ontstak de koning in woede.*

*'Wie zei dat?' vroeg hij, terwijl hij oprees uit zijn troon. 'Wie durft te beweren dat ik een dienaar ben?' 'Ik!' zei een stem in de menigte, die uiteenweek om een oude man met wit haar door te laten, die zwaar op een stok leunde. 'Wie ben jij?' vroeg de koning. 'Ik ben Boubakar', zei de man. 'In ons dorp is geen water en ik ben gekomen om u te vragen of er een put geslagen kan worden.' 'Dus jij bent een bedelaar!' riep de koning uit.*

*'En jij hebt de brutaliteit om mij een dienaar te noemen?!'*

*'Wij zijn allemaal dienaars van elkaar,' zei Boubakar, zonder een spoor van angst, 'en ik zal u dat bewijzen voor de avond invalt.' 'Moet je doen' zei de koning. 'Ik kan haast niet wachten, als het je lukt zal ik niet één, maar wel drie putten laten slaan, maar als het je niet lukt kost het je de kop.'*

*'In ons dorp', zei de man, 'raken we als we een uitdaging aannemen, de voeten van de ander aan. Laat me uw voeten aanraken. Wilt u even mijn*



*stok vasthouden?’ De koning nam de stok aan. De oude man boog voorover en raakte de voeten van de koning aan. ‘Mag ik m’n stok weer terug?’, vroeg hij terwijl hij weer opstond. De koning gaf hem de stok weer terug. ‘Wilt u nog meer bewijs?’ vroeg de oude man. ‘Bewijs?’ vroeg de koning getergd. ‘U hield mijn stok vast toen ik het u vroeg en u gaf hem terug toen ik dat vroeg’, zei de grijsaard. ‘Zoals ik al zei, alle goede mensen zijn dienaren van elkaar.’*

# Verbindend leiderschap op vijf niveaus

*Door Harrie Aardema*

*Partner BMC, bijzonder hoogleraar publiek management Open Universiteit  
Nederland*

## **Inleiding**

Het thema van de Einsteinconferentie 2012 is ‘verbinden’. Dat is natuurlijk niet voor niets. Dan is er iets aan de hand met zo’n woord. Op een of andere manier willen we het blijkbaar allemaal, dat verbinden.<sup>1</sup> En kennelijk in sterkere mate dan in eerdere tijden het geval was. Het woord hangt als het ware in de lucht.

Ik wil in deze bijdrage analyseren waar dat door komt en wat dat betekent voor ons doen en laten. Wat maakt dat we nu allemaal willen verbinden? Eerst moeten we dan duidelijk krijgen waar we het over hebben. Wat is dat eigenlijk: verbinden? Hebben we daar ook allemaal dezelfde beelden bij? En vervolgens: met wie doe je dat dan, dat verbinden?

Bij leidinggevenden spreken we in dat verband vaak van ‘verbindend leiderschap’.<sup>2</sup> Je bent als leidinggevende als het ware een spin in een

<sup>1</sup> Met ‘we’ en ‘ons’ wordt in dit stuk de gezamenlijkheid van auteur en lezer(s) dan wel leidinggevenden bedoeld, vooral die bij de overheid.

complex web dat wordt gevormd door jouw organisatie en haar omgeving en je wordt verondersteld daar een leidende en innovatieve rol in te vervullen: een bestaande gang van zaken te doorbreken en mensen mee te nemen naar iets nieuws. Hoe zou je dat moeten doen? Daar bestaan talloze inspirerende theorieën over. Dat doe je bijvoorbeeld charismatisch, transformatieel, situationeel, faciliterend, dienend, verbindend enzovoort. We beperken ons hier tot een verkenning van verbindend leiderschap. We doen dat op een praktische manier, door te kijken naar de verschillende werkniveaus waarop verbindend leiderschap in de praktijk aan de orde kan zijn. In beginsel zijn dat de volgende vijf niveaus:

- 1 het niveau van je klanten en van allerlei onbekenden buiten de organisatie (de buitenwereld);
- 2 het niveau van je bovengeschieden (van wie je afhankelijk bent, die over jouw salaris en jouw positie mogen beslissen);
- 3 het niveau van je nevensgeschieden (jouw naaste collega's, jouw maatjes, al degenen met wie je geen hiërarchische relatie hebt);
- 4 het niveau van je ondergeschieden (aan wie jij leiding geeft, die van jou afhankelijk zijn);
- 5 het niveau van de verbinding met jezelf (je persoonlijk leiderschap: in hoeverre ben je verbonden met jezelf?).

### **Verbinden: wat is het en waarom willen we het?**

Wat is verbinden? Het woord roept associaties als: iets hebben met iemand, iets gemeenschappelijk hebben, je tot elkaar aangetrokken

<sup>2</sup> Aardema e.a. 2004, 'Verbindend leiderschap'. De inhoud van deze bijdrage is in belangrijke mate gebaseerd op dat boek, aangevuld met latere onderzoeksresultaten, inzichten en ervaringen. Niet alle literatuur die daarop betrekking heeft kan hier worden vermeld. Zie voor meer informatie o.a. [www.harrieaardema.nl](http://www.harrieaardema.nl).

voelen, elkaar mogen en begrijpen, goed samenwerken, door de ander gezien en erkend worden, toenadering zoeken. Verbinden is een modewoord. Een 'hoera-woord'. Het vertegenwoordigt in de beleving van de meeste mensen iets wat per definitie goed is. Iets wat we allemaal willen, waarover we allemaal wel meer willen weten. Waarom zouden we willen verbinden? In verbinding zijn met anderen is een absolute basisbehoefte van ons als sociale wezens. We willen erbij horen, vooral bij gelijkgezinden. We kunnen het natuurlijk bij deze vaststelling laten en overgaan tot de orde van de dag: verbinden is nodig, prachtig en fijn, je kunt het zus doen, je kunt het zo doen en we praten en schrijven er enthousiast over. We kunnen ook zeggen: pas op. Zelf word ik altijd een beetje dwars en argwanend van iets wat in de mode is. Ik voel me wat ongemakkelijk als veel mensen tegelijk ergens heel enthousiast over zijn. Als iets in de mode is, dan móeten we dat allemaal willen. Maar de ervaring leert dat het lang niet altijd zeker is of ieder van ons dat ook echt wil. We willen het vooral omdat iedereen het blijkbaar wil. Omdat het zo hoort. Omdat we willen verbinden – inderdaad. Als je je niet verbindt met wat in de mode is, dan hoor je er al snel niet meer bij en dat is een van de ergste dingen die ons kunnen overkomen. Maar dat is toch altijd al zo geweest? Waarom is verbinden nu meer in de mode dan een bepaalde tijd geleden? Om dat te kunnen begrijpen moeten we met elkaar eerst een stapje terug in de tijd doen. Dan beginnen we bij de vorige economische crisis. Die van eind jaren tachtig van de vorige eeuw. Toen was er ook te weinig geld en spraken we ook over de noodzaak van 'meer met minder'. Daar werden toen door adviseurs en wetenschappers talloze verbeterrecepten voor bedacht.<sup>3</sup> Er ontstond een ware 'verbeterindustrie'.

<sup>3</sup> *In het kielzog van het internationaal gedeelde New Public Management denken.*

De vele verbeterrecepten van de afgelopen decennia hebben met elkaar gemeen dat ze ideaalbeelden van een betere organisatie beschrijven die moeten worden geïmplementeerd. De toepassing van de ideaalbeelden op een organisatie wordt meestal ‘op de hei’ bedacht. Het resultaat dient als inspirerende ‘stip aan de horizon’ en het wordt veelal netjes uitgewerkt in een ‘visie’, een ‘missie’, in ‘kernwaarden’, in nieuwe ‘competentieprofielen’ en vaak ook nog in gedetailleerd uitgelijnde nieuwe ‘werkprocessen’, die al dan niet tot stand komen in samenwerking met betrokken medewerkers. De implementatie van de ideaalbeelden wordt vrijwel altijd zorgvuldig gepland en gaat gepaard met allerlei deelprojecten (bepaalde werkprocessen, managementdevelopment, cultuurverandering enzovoort). De bedoeling is dat iedereen de nieuwe wijze van werken ‘tussen de oren’ gaat krijgen. Heel vaak gaat dit alles gepaard met een reorganisatie. Verschillende verbeteroperaties plegen elkaar in de praktijk nogal eens in hoog tempo op te volgen. De ene operatie is nog niet afgelopen of de volgende wordt alweer ingezet. En het gewone werk gaat intussen gewoon door. Dit min of meer continue veranderpatroon is overal – met name bij de overheid – volop waarneembaar. Door de huidige economische crisis heeft het zelfs een nieuwe impuls gekregen. We moeten wederom ‘meer met minder’ en de klassieke reorganiseerdrang schakelt nog een tandje vooruit. Niet alleen de veranderoperaties, maar ook de wijze van werken en leidinggeven is gedurende de voorgaande decennia aan dit klassieke patroon gaan beantwoorden: bovenin wordt afgesproken, besloten en gepland wat er moet gebeuren en onderin dient dat een-op-een in praktijk te worden gebracht. Controllers zien erop toe in hoeverre dit daadwerkelijk gebeurt en stellen daartoe richtlijnen en formats op die door iedereen moeten worden ingevuld en nageleefd. Doelstellingen moeten bijvoorbeeld SMART geformuleerd worden.<sup>4</sup> En iedereen

moet regelmatig op een formulier invullen hoe het staat met de voortgang.

Uit allerlei onderzoek blijkt dat deze manier van veranderen en werken langzamerhand a) diep verankerd is in de organisaties van onze tijd en b) lang niet altijd leidt tot de gewenste effecten.<sup>5</sup> Als ik het goed zie wordt met name de sociaal-psychologische dimensie stelselmatig over het hoofd gezien. De rationele ideaalbeelden van de organisatorische vergezichten en doelstellingen zijn fraai en aantrekkelijk, maar wat gebeurt er als mensen voortdurend anders moeten en als de druk van buiten en van boven alsmaar toeneemt? Dan trekken ze zich terug in hun eigen vertrouwde kring, waarbinnen het minder bedreigend is. Zeker als ze vinden – wat vaak het geval is – dat het allemaal draait om het realiseren van een bezuinigingsopgave en het doorvoeren van een vooropgezette structuurverandering. In eigen kring wisselen ze dan uit hoe ze er werkelijk over denken, waar ‘ze daarboven’ niet aan hebben gedacht en in welke mate zijzelf al dan niet van plan zijn hun werkrouines aan te passen.<sup>6</sup> Deze terugtrekbewegingen als het moeilijk en ongeloofwaardig wordt vormen de sociaal-psychologische verklaring van verschijnselen die worden aangeduid met woorden als ‘verkokering’, ‘eilandencultuur’ en ‘hokjesgeest’.

Diep in met name de grotere organisaties van deze tijd zijn mensen er in toenemende mate bedreven in geraakt om zich zo weinig mogelijk aan te trekken van de vele veranderingen die van bovenaf op hen neerdalen. ‘Even bukken, het waait wel over’. En vaak ook: ‘We worden er toch niet op aangesproken’. Want de ‘angstcultuur’ die tot

<sup>4</sup> SMART = specifiek, meetbaar, aanvaardbaar, realistisch, tijdgebonden.

<sup>5</sup> In de veranderkundige literatuur circuleert al jaren een mislukningspercentage van 70 tot 80%.

<sup>6</sup> Zie o.a. Homan 2006.

dit gedrag leidt is tevens een ‘non-interventiecultuur’. Er heerst de stilzwijgende afspraak: ‘Als jij je niet met mij bemoeit, bemoei ik mij niet met jou.’<sup>7</sup> Dat geldt zowel horizontaal tussen teams en afdelingen als verticaal in de relatie tot leidinggevendenden, die over het algemeen te druk zijn met het in het verbeterijdperk in zwang geraakte bedrijfsmatige sturen op hoofdlijnen om in de gaten te hebben welke gevoelens er werkelijk leven op de werkvloeren. Tegelijkertijd is dit de sociaalpsychologische verklaring van de paradox dat ‘afpraak = afspraak’ en ‘zeggen wat je doet en doen wat je zegt’ enerzijds zo ongeveer de meest gewilde en anderzijds de minst waargemaakte slogans zijn die er bestaan, vooral in publieke organisaties. De versnipperde realiteit op veel werkvloeren is een volstrekt andere dan die van de nagestreefde lineair-causale top-downplanning en -implementatie van de ideaalbeelden en doelstellingen van het klassieke verander- en werkpatroon.<sup>8</sup> En wat is de voor de hand liggende oplossing als de boel uit elkaar gegroeid is? Juist, dat moet weer verbonden worden. Vandaar de sterk toegenomen populariteit van het woord ‘verbinden’ en van een concept als ‘verbindend leiderschap’. Maar omdat dit concept zelf natuurlijk ook als recept kan worden opgevat, is oppassen geboden. Zouden er dan niet vergelijkbare sociaalpsychologische mechanismen kunnen optreden? Dat het dus niet altijd is wat het zou moeten zijn of wat het lijkt te zijn? Bij onze bespreking van de vijf verschillende niveaus waarop verbindend leiderschap aan de orde is letten we daarom niet alleen op wat ‘volgens de boekjes’ zou moeten en kunnen, maar ook op wat we in afwijking daarvan in de praktijk vaak werkelijk zien gebeuren en hoe we dat mogelijkwerwijs het hoofd kunnen bieden.

<sup>7</sup> Aardema 2005.

<sup>8</sup> Zie o.a. Brunsson 2007.

## **Verbinden met klanten en onbekenden (niveau 1)**

Een organisatie is geen doel op zich. Een organisatie ontleent haar bestaansrecht aan het vermogen om in een bepaalde behoefte te voorzien die in de buitenwereld bestaat. Het is dus belangrijk dat een organisatie een antenne heeft voor wat er speelt in die buitenwereld en hoe haar functionarissen daar op aangesloten kunnen blijven. Deze antenne richt zich niet alleen op klanten, maar ook op de inzichten en ervaringen van vergelijkbare organisaties en van zogenoemde deskundigen. Wat speelt er? Wat komt er op ons af?

Het niveau van de verbinding met de buitenwereld is zeer modegevoelig. In ieder tijdsgewricht is weer een ander gedachtegoed populair. Dit verschijnsel wordt wel de ‘beleidsgeneratietheorie’ genoemd.<sup>9</sup> De verleiding is voor leidinggevenden dan groot om daarin mee te gaan, bijvoorbeeld omdat je dit als relevante vernieuwende informatie ziet of omdat je anderen er succes mee ziet hebben. De verleiding is ook groot om elkaar in een bepaald circuit waartoe je behoort naar de mond te praten. Ook kunnen van daaruit ideeën en modellen ontstaan om organisaties en werkwijzen te veranderen. Dat doe je dan allemaal op ongeveer dezelfde manier. Ook al lijkt het iets nieuws, omdat iedereen het doet en de werking ervan nog niet duidelijk is en je elkaar bezighoudt kan het ver afstaan van de dienstverlening aan de buitenwereld. Dat verschijnsel heet ‘institutionele isomorfie’.<sup>10</sup> Op dit moment zien we bijvoorbeeld dat nagenoeg alle gemeenten in Nederland hun formatie verkleinen (ze willen een ‘compacte organisatie’ met een ‘flexibele schil’ worden) en allemaal een ‘regiegemeente’ of een ‘netwerkgemeente’ willen zijn, wat er eigenlijk op neerkomt dat burgers vooral hun eigen problemen moeten oplossen. Op politiek niveau is de ‘burgerparticipatie’ een

<sup>9</sup> Vries 1999.

<sup>10</sup> DiMaggio & Powell 1991.



bron van creativiteit en het leidinggeven lijkt in veel hedendaagse bestuurs- en managementconcepten op een ‘spinnenwebconcept’: niet meer top-down machts- en domeingeoriënteerd, maar als een soort situationele smeerolie tussen de verschillende geledingen en betrokkenen binnen en buiten de organisatie.<sup>11</sup> Tegelijk is bij veel gemeenten nog onduidelijk wat je dan precies anders moet doen om een regio- of netwerkgemeente te zijn, spelen rond burgerparticipatie problemen rond representativiteit en eerder gedane politieke toezeggingen en vinden veel leidinggevendenden het uitermate moeilijk om niet meer als baas maar als spin in het web te opereren. Veel medewerkers op de werkvloeren zien de papieren veranderingen als een ‘ver-van-mijn-bed-show’ en prikken feilloos door dat het in feite om windowdressing rond een door de top noodzakelijk geachte bezuiniging en structuurverandering gaat. Dit geeft in veel veranderende organisaties een nogal cynische en gelaten sfeer. Als leidinggevende doe je natuurlijk je uiterste best om nieuw elan te brengen en het goede gevoel binnen de organisatie te creëren en vast te houden – dat behoort immers tot je taak. Volgens de theorie van het verbindend leiderschap slaag je daar het beste in als je de speelvelden waarin je opereert goed analyseert en doorgrondt, als je weet waarom mensen doen wat ze doen, als je iets teweegbrengt in termen van veranderend gedrag bij de mensen om je heen, als je waarachtig overkomt in waar je zelf voor staat en als je met relativering omgaat met bepaalde heilige huisjes uit het voorbije tijdperk, zoals effectgericht werken op basis van een doorwrochte blauwdrukplanning. Was het in de afgelopen decennia al zeer moeilijk om intern mensen en groepen af te rekenen op gestelde doelen en bijbehorende prestatiecriteria, in de huidige en de komende tijd wordt dat schier onmogelijk, omdat het volstrekt onredelijk is om

<sup>11</sup> Aardema 2010.

een individuele organisatie of persoon verantwoordelijk te houden voor het bereiken van effecten waarvoor een complex samenwerkingsverband met veel deelnemende spelers verantwoordelijk is.

### **Verbinden met bovengeschieden (niveau 2)**

Als de druk van buiten en van boven wordt opgevoerd, vertonen de meeste mensen korte termijnoverlevingsgedrag. Ze trekken zich terug in de dingen en groepen waarmee ze vertrouwd zijn en houden daar als het even kan aan vast. Tegelijk doen zij het tegen de mensen boven hen van wie zij afhankelijk zijn voorkomen dat zij meedoen met de aangekondigde vernieuwingen en in staat zullen zijn om aan de daarmee samenhangende eisen te voldoen – hoe onmogelijk soms ook, in hun ogen. Daarom zetten zij zichzelf ‘op de kaart’ in afdelings- en andere plannen en voeren zij goednieuwsshow's op in verantwoordingsdocumenten. In werkelijkheid vindt de uitvoering vaak niet in dezelfde mate plaats als gepland. De waan van de dag is sterker dan de planning en de overige papieren eisen. Het is vooral: ‘Ja zeggen, nee doen.’ Als leidinggevende ben je nu eenmaal de hele dag aan het netwerken en praten en brandjes blussen. De tijd vliegt en is om voordat je het weet. Al met al worden de gewekte verwachtingen niet waargemaakt en kan er negatieve beeldvorming ontstaan. Niet alleen van jouw bovengeschieden over jou, maar ook van de politiek en het bestuur over jou. En andersom natuurlijk. Want de grillige politici en de machtsbeluste bestuurders hebben het je toch maar aangedaan.

Uiteraard opereer je voorzichtig naar degenen van wie je afhankelijk bent, want ze kunnen je maken en breken. Soms gebruiken ze hun machtswoord en dan heb je het maar te doen. Toch is het – als je oprecht wilt verbinden – van belang dat je durft op te komen voor

datgene waar je voor staat, dat je met gezag ‘nee’ durft te zeggen, dat je niet aan ‘contentisme’ doet. Wie met goede argumenten laat zien wat wel en niet mogelijk is, mag rekenen op waardering. Zwaarder nog dan de inhoud weegt je investering in het persoonlijk wel en wee van je bovengeschikte. Weet je waar hij/zij van wakker ligt? Waar de valkuilen worden gegraven om hem/haar heen? Ben je in staat om mee te denken, of wil je hem/haar liever overtuigen van je eigen verhaal en je eigen gelijk?

### **Verbinden met nevangeschikten (niveau 3)**

Dit is het niveau van de collega-directeuren van andere organisaties, van de vakgenoten met wie je in een keten of netwerk zit, van de samenwerkingspartners binnen en buiten de organisatie. Op dit niveau draait het niet om de hiërarchische relatie maar, nog meer dan bij de verbinding met bovengeschikten, om de persoonlijke relatie. Ook hier is wel sprake van pikordes en wisselende kwaliteit van de verhoudingen, maar je investeert gemakkelijker in elkaar om het goed te houden. Dit zijn je maatjes – een belangrijk kenmerk van de verbinding op nevangeschikt niveau.

Een gevaar dat dreigt in de verbinding op nevangeschikt niveau is: ‘groupthink’.<sup>12</sup> Je vormt met elkaar een subcultuur. Daarbinnen heerst een zekere sfeer van vertrouwen, je wordt niet onmiddellijk afgerekend op wat je zegt. Je baan staat niet op het spel. Je deelt relatief open met elkaar hoe je denkt over de wereld buiten de subcultuur. Dat is mooi, maar de keerzijde daarvan kan zijn dat je als groep minder openstaat voor geluiden van buiten de subcultuur. Subculturen zijn vaak sterk zelfreferentieel. Nieuwe informatie wordt gefilterd en afgemeten aan de normen van de subcultuur. Dit wordt ook wel ‘clancontrol’ genoemd.<sup>13</sup> Je zit dan met elkaar in een bepaalde

<sup>12</sup> Janis 1972.

comfortzone van overtuigingen en gedragingen. Het systeem van de subcultuur is erop gericht dat zo te houden. Dat kan een negatief effect hebben op de verbindingen met bovengeschikten en ondergeschikten.

Nevenschikking bestaat niet alleen op het niveau van leidinggevend. Nevenschikking is er binnen alle soorten samenwerkingsverbanden, zowel de politieke en bestuurlijke colleges als de zelfsturende teams waarbinnen op basis van nevenschikking teamrollen worden verdeeld. Dat gaat niet altijd vanzelf. Voldoende probleemoplossend vermogen is niet altijd aanwezig. Sommigen competenties overheersen, andere ontbreken. En vooral: mensen liggen elkaar wel of niet. In de meeste kwesties is het niet de inhoud maar zijn het persoonlijke factoren die – vooral onderhuids – bepalen of een team succesvol is of niet. Met wie kun je niet aan dezelfde opdracht werken? Met wie wil je niet in dezelfde cursus zitten? Eigen aan teams is dat er na verloop van tijd een min of meer autonome dynamiek ontstaat. Afhankelijk van de interne (gedrags) normen en omstandigheden een ‘eigen’ gedachtepatroon, met een zekere onafhankelijkheid. Er is als het ware een hekje om het team gezet. Daardoor kan de verbinding met andere teams en met bovengeschikten en ondergeschikten lastig zijn. Veel managementteams en directies maken bijvoorbeeld moeizaam contact met wat er werkelijk gebeurt in de organisatie. Ze ‘hangen er een beetje naast’. Ze komen wekelijks bijeen voor het afwerken van een rituele agenda, maar zien soms niet goed meer hoe het werkelijke spel binnen de organisatie wordt gespeeld. Met wie de bestuurder zijn zaken doet. Wat er werkelijk gebeurt, los van de planning en de formele routing van de stukken. Het verbinden van nevenschikten veronderstelt een bepaalde

<sup>13</sup> Ouchi 1980.

verstandhouding en samenwerking. Tussen gelijkgezinden lukt dat vaak nog wel, maar waar het gaat om het realiseren van organisatiedoelstellingen worden ‘integraal samenwerken’ en ‘concernsturing’ vaak als idealen geformuleerd. Uit onderzoek blijkt dat dit buitengewoon lastig is: hoe je het werk ook organiseert, na verloop van tijd treden toch weer ‘hokjesgeest’ en ‘verkokering’ op.<sup>14</sup> Dit is overigens niet altijd verkeerd of ongewenst. Het is vooral een signaal dat de communicatie aandacht behoeft. Waar integraliteit de norm is vraagt de werkelijkheid om verschil. Goede samenwerking vraagt – met name waar er vernieuwd moet worden – ook om het toestaan en zelfs organiseren van tegenspraak, om het toelaten van andersdenkenden. Vernieuwing komt niet voort uit doen wat er gezegd wordt, maar uit de confrontatie en benutting van verschil. Dit wéét je natuurlijk als leidinggevende, maar de praktijk is vaak anders. Bij het aannemen van nieuw personeel blijken bijvoorbeeld uiteindelijk niet zo zeer inhoudelijke kwalificaties de doorslag te geven, maar de vraag of deze persoon wel bij de heersende cultuur past en in de hand gehouden kan worden.

19

#### **Verbinden met ondergeschikten (niveau 4)**

Dit is het niveau dat meestal centraal gesteld wordt in boeken over leiderschap. Het geven van leiding aan mensen die dat van jou verwachten. Hier is de laatste jaren veel over te doen. Velen constateren een grotere kloof dan ooit tussen managers en professionals. Dat is niet zo verwonderlijk, gelet op het sturen op hoofdlijnen en op afstand dat past bij het afrekenen op geplande eisen en doelen. Hetzelfde wat jij als leidinggevende doet naar degenen van wie jij afhankelijk bent doen jouw medewerkers dan met jou. Zij schermen zich af en blijven graag doen waar ze goed in zijn,

<sup>14</sup> Aardema 2010.

doorlopen hun eigen leer- en veranderprocessen en nemen dagelijks beslissingen over wat zij wel en niet doen zonder dat jij daarvan weet. In de internationale literatuur zien we een tamelijk massale bezinning op de ineffectiviteit van top-down machts- en domeingeoriënteerd leiderschap.<sup>15</sup> Veel auteurs lijken het erover eens te zijn dat de bakens moeten worden verzet naar een meer bottom-up leiderschap, een leiderschap van binnenuit dat het energieniveau raakt van de professionals in hun interacties met klanten en de buitenwereld. Een leiderschap dat minder pretentief en meer realistisch is. In de planning- en beleidstheorie wordt gesproken van de wenselijkheid van het voeren van kleine succesjes in de vorm van kleine stapjes vooruit, in plaats van de implementatie van alomvattende synoptische plannings. In de organisatie-theorie wordt de nadruk gelegd op de wenselijkheid van organisch veranderen in plaats van de periodieke grootscheepse reorganisaties. Dus beperkte herschikkingen in het dagelijks werk zodra de omstandigheden dat vereisen. Wie moet reorganiseren geeft er blijk van onvoldoende in verbinding te zijn geweest. In de verandertheorie maakt de *planned change*, het implementeren van ideaalbeelden, steeds meer plaats voor ‘*appreciative inquiry*’:<sup>16</sup> zien wat er al positief verandert zonder dat je het oplegt, en proberen om van daaruit te veranderen in plaats van vanuit moeilijk haalbare vergezichten. Hier hangen concepten mee samen als ‘*frontlijnsturing*’ en het in ontwikkeling zijnde ‘*diep organiseren*’.<sup>17</sup> Daarbij gaat het om tweeledig diep: 1) figuurlijk diep: niet modieus, geen symptoombestrijding, niet elkaar allemaal napraten en 2) letterlijk diep: in de dagelijkse werkprocessen in interacties met klanten en in ketens en netwerken. Dus als

<sup>15</sup> Zie o.a. Graaf & Kunst 2005 en de andere werken uit de *Einsteinschool*.

<sup>16</sup> Cooperrider & Whitney 1999.

<sup>17</sup> Over *frontlijnsturing*: Hartman & Tops 2005.

leidinggevende daar zijn waar het werkelijk gebeurt, of dat in ieder geval zo weten te organiseren dat je het als top en werkvloer over dezelfde dingen hebt. De accentverschuiving in de theorie lijkt duidelijk. Waar enkele decennia geleden vooral de nadruk werd gelegd op ideaalbeelden, alles tegelijk en uniforme formats en sjablonen, wordt in de theorie nu steeds meer aandacht gevraagd voor het verschil, voor het situationeel leidinggeven op maat. Dichterbij waar het moet, verderaf waar het kan, maar in ieder geval in verbinding. Zal de praktijk opnieuw gaan volgen?

Samenvattend zie ik het alom gewenste verbindend leiderschap zich langzaam maar zeker ontwikkelen op elk van de niveaus die in het voorgaande aan de orde zijn gekomen: 1) in de verbinding met de buitenwereld (weten waar je het voor doet), 2) in de verbinding met bovengeschikten (door de politiek en het bestuur gewekte verwachtingen, waar nodig prioriteren), 3) in de verbinding met nevenschikten (netwerken en collegiale interventies, intervisie e.d.), 4) in de verbinding met ondergeschikten (situationele procesinterventies, teams faciliteren en bij elkaar brengen waar nodig). In plaats van ergens de baas over te zijn word je als leidinggevende eerder een soort complementaire smeerolie tussen allerlei radertjes in de machine.

Ook al lijkt het deze kant op te gaan, veel organisaties laten onder invloed van de huidige economische crisis vele indicaties zien die wijzen op het tegendeel. Medewerkers zoeken weer houvast en duidelijkheid in een krachtig, masculien leiderschap, dat de weg kan wijzen. Het management reorganiseert en plant er meer dan ooit lustig op los. Toch ben ik geneigd om dit als een conjunctureel verschijnsel te zien. Structureel is er iets groters aan de hand, dat te maken heeft met persoonlijke zingeving, met een groeiende onderstroom van verzet tegen de systeem- en regelafhankelijkheid,

waardoor wij worden geleefd. Dat accepteren we niet langer. We zoeken naar nieuwe vormen van samenwerking, waarin we er meer toe doen en de werkelijkheid weer meer naar onze hand kunnen zetten.

Een lastig punt is natuurlijk ook het doorbreken van de diep verankerde subculturen die de neiging hebben – en daar goed in geworden zijn – om zich van jou af te schermen. Men zit er in de teams, ketens en netwerken in principe niet op te wachten dat jij als verbindend leider dichterbij komt. Zodra jij als leidinggevende-nieuwe-stijl daar je gezicht laat zien gaat het meteen over iets anders of worden de hoofden afgewend. Hoe pak je dit dan aan? Daarvoor moet je in de meeste gevallen allereerst aan het werk met jezelf. Wil je eigenlijk wel anders dan je doet? Vind je het niet veiliger om gewoon te reorganiseren en naar degenen van wie jij afhankelijk bent de indruk te vestigen ‘dat je er iets aan doet’? Daarmee komen we aan het vijfde en laatste niveau van verbinding: die met jezelf.

### **Verbinden met jezelf (niveau 5)**

Een consequentie van het voorgaande is dat je als leidinggevende vooral zelf het instrument van verandering wordt. Waar je voorheen voor je organisatie een nieuw verbeterrecept kon implementeren, iedereen kon aansporen om te veranderen en zelf een tijdje achterover kon leunen om af te wachten of het zou werken, breekt steeds meer het inzicht door dat werkelijke verandering zich op een andere manier voltrekt. Er is sowieso al veel verandering, ook binnen subculturen. Mensen schermen zich weliswaar af (van jou), maar zoeken elkaar ook op, wisselen dingen uit, volgen cursussen en experimenteren meer of minder met hun eigen gedrag. Het enige wat je als leidinggevende hoeft te doen is dit te zien, te accepteren en te beïnvloeden. Je bent daartoe bij uitstek in de positie. Waar jij de spelregels in de



werkprocessen verandert worden mensen gedwongen om hun gebruikelijke manier van doen te heroverwegen. ‘Hé, er gelden hier andere spelregels dan gisteren. Om te overleven en succes te hebben moet ik blijkbaar iets anders doen.’ Met andere woorden: je eigen verandering van gedrag als leidinggevende roept verandering van gedrag op van de mensen die van jou afhankelijk zijn.

Dit betekent dat je moet kunnen schakelen en experimenteren met je eigen gedrag, met je standaardmanier van doen. Je probeert eens iets anders te doen dan je gewend bent te doen en mensen gewend zijn van jou. Oftewel: je gaat bewust buiten je comfortzone. Dat is niet zo makkelijk en de meeste mensen zijn daar dan ook niet zonder meer toe bereid. Je bent tenslotte niet voor niets op deze positie terecht gekomen. Het is volstrekt legitiem dat je het succesvolle gedrag waarmee je het tot dusver gered hebt in je carrière niet zonder meer prijs geeft. En toch is dat de enige manier om verandering in cultuur en gedrag in je organisatie te bewerkstelligen. Door te beginnen bij jezelf en van daaruit iets teweeg te brengen.

Dit kun je pas als je wéét hoe je je nu gedraagt – in de ogen van anderen – en als je de durf en de creativiteit hebt om daarmee te spelen. Daarbij is het van belang om kritische feedback op jezelf te organiseren, om tegenspraak te organiseren. En het is van belang om je eigen basisstijl voldoende te kennen: ben je overwegend structuurgericht, collegagericht, resultaatgericht of omgevingsgericht?<sup>18</sup> Van daaruit kun je je eigen dominante leer- en ontwikkelpunt ontdekken: waarin kun je jezelf versterken? Of, als dat lastig is (in voetbaltermen: een linksback wordt niet een-twee-drie een spits of een keeper): misschien kun je de versterking slim organiseren

<sup>18</sup> Zie de ‘Zelftest publiek leiderschap’ op [www.harrieaardema.nl](http://www.harrieaardema.nl), gebaseerd op een bewerking van een test van Cameron & Quinn 2002, uitgaande van het ‘model van de concurrerende waarden’ van Quinn & Rohrbaugh 1983.

door iemand naast je te nemen die jou compenseert in iets waar je minder goed in bent. Als je een typische controller bent kun je er baat bij hebben om je te laten souffleren over spelletjes die er om je heen gespeeld worden, een typische coach heeft misschien iemand om zich heen nodig die het operationele werk regelt.

Belangrijk is vooral ook om te ontdekken waardoor jouw patronen – wellicht onbewust – worden veroorzaakt. Was het een onaangename werkervaring uit het verleden die maakt dat je iets uit de weg gaat? Was het misschien iets uit je jeugd? Dit onderkennen – hoe emotioneel ingrijpend dat soms ook is – en in veilige oefensituaties ontdekken dat je effectiever kunt zijn door het anders te doen zonder dat er ‘enge dingen’ gebeuren, kan bevrijdend werken en stimuleren tot het experimenteren met je eigen gedrag in de dagelijkse werksituatie. Je kunt zo zelfs ‘authentiek’ worden. Misschien heb je, nadat je had ontdekt hoe de hazen lopen in jouw organisatie, besloten om je diepste drive te verbergen of ten goede te laten komen aan iets buiten je organisatie. Door weer te leren opkomen voor waar je voor staat en de strijd aan te gaan bewijs je niet alleen jezelf een grote dienst, maar wellicht ook je organisatie. Zelf heb ik mogen ervaren hoe groepen projectmanagers aldus een slag konden maken van overwegend resultaatgericht en dikwijls weinig effectief (en teleurgesteld of zelfs cynisch raken door al die ‘beren op de weg’) naar een meer ontspannen accepteren en minder zelf doen (en zo anderen in positie brengen, die daardoor opeens veel bereidwilliger en menselijker bleken te zijn dan gedacht).

De verbindende conclusie is daarom dat verbindend leiderschap in de zin van een innovatieve, systeemdoorbrekende verbinding met klanten en de buitenwereld, met bovengeschikten en ondergeschikten, slechts mogelijk is als je voldoende in verbinding bent met jezelf en van daaruit voldoende in staat bent om mee te bewegen met wat de context vraagt. Alleen dan kun je effectief

## Literatuur

- Aardema 2010:** Harrie Aardema, *Naar een spinnenwebconcept – 76% van de gemeenten heeft een afdelingenmodel... en nu?*, in: TPC (Tijdschrift voor Public Governance, Audit & Control), 2010, 4: 4 e.v.
- Aardema 2005:** *Stille waarden – Een reflectie op over normering in publiek management*, Den Haag 2005.
- Aardema e.a. 2004:** Harrie Aardema, m.m.v. o.a. Jaap Boonstra e.a., *Verbindend leiderschap – Inspiratie voor leren en veranderen bij de overheid*, Den Haag 2004.
- Brunsson 2007:** Nils Brunsson, *The Consequences of Decision-Making*, Oxford 2007.
- Cameron & Quinn 2002:** Kim S. Cameron & Robert E. Quinn, *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*, Schoonhoven 2002 (2e oplage).
- Cooperrider & Whitney 1999:** David L. Cooperrider & Diana Whitney, *Appreciative Inquiry*, San Francisco 1999.
- DiMaggio & Powell 1991:** P.J. DiMaggio & W.W. Powell, *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, in: Walter W. Powell & Paul J. DiMaggio, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago 1991.
- Graaf & Kunst 2005:** Anne de Graaf & Klaas Kunst, *Einstein en de kunst van het zeilen – Een zoektocht naar de nieuwe rol van de leidinggevende*, Amsterdam 2005.
- Hartman & Tops 2005:** Casper Hartman & Pieter Tops, *Frontlijnsturing – Uitvoering op de publieke werkvloer van de stad*, Den Haag 2005.
- Homan 2006:** Thijs Homan, *Wolkenridders – Over de binnenkant van organisatieverandering*, Heerlen 2006.
- Janis 1972:** I.L. Janis, *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*, Boston 1972.
- Quinn & Rohrbaugh 1983:** Robert E. Quinn & John Rohrbaugh, *A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organization analysis*, in: *Management Science*, vol. 29, nr. 3, March 1983, 363 e.v.
- Vries 1999:** Michiel S. de Vries, *Developments in Europe: the idea of policy generations*, in: *International Review of Administrative Sciences*, 1999, 65: 491 e.v.

meedoen en het gedrag van anderen beïnvloeden.

## *Lift*

*Het was het idee van een van de portiers.*

*Het beroemde El Cortez Hotel in San Diego leverde een prachtig voorbeeld van de noodzaak om goed te luisteren naar medewerkers op alle niveaus. De directie had het plan opgevat om een extra lift te laten plaatsen om de gasten nog beter te kunnen bedienen. Volgens het plan van de aannemer moesten er grote gaten gezaagd worden in alle vloeren van het hotel. De portier hoorde van het plan en schrok toen hij bedacht wat een overlast en rommel dat zou veroorzaken. Maar hij hoefde zich geen zorgen te maken, want het hotel zou tijdens de verbouwing gesloten zijn. Toen suggereerde de portier: 'Waarom bouwen we die lift niet aan de buitenkant van het hotel?' Dat concept, vandaag de dag heel gangbaar, was nooit eerder uitgevoerd. Maar na enig denkwerk van de tekenaars bleek het de moeite waard te zijn om het uit te proberen. De ingeving van de portier bespaarde het hotel duizenden dollars aan gederfde inkomsten en schoonmaakkosten.*

# Het maken van verbinding en de rol van de werkomgeving

*Interview: Rik Bekking, senior adviseur, trainer en coach bij BMC*

*Schrijver: Diny Boogerd Schrijfzaken en tekstcorrectie*

*Eindredactie: Riek Lem (BMC) en Jolanda Kramer-Bovens (gemeente Lelystad)*

Wethouder Jop Fackeldey, gemeente Lelystad: ‘Dit gemeentehuis versterkt als gebouw de rollen van de bezoekers en “de bewoners”

Open en nieuwsgierig; twee eigenschappen die wethouder Jop Fackeldey van de gemeente Lelystad aanspreken. Open en nieuwsgierig naar mensen om op die manier verbindingen met de samenleving te kunnen leggen. Verbinden is de kernopgave van het vak van wethouder, zegt hij zelf.

Een gesprek met een bevlogen wethouder over verbinding met de inwoners, verbinding met de medewerkers en de behoefte aan verbinding. Zijn ogen beginnen te glimmen als het gaat over Lelystad. ‘Ik ben gewoon trots op die stad, dat geeft een heel sterke verbinding’. In het fraaie stadhuis van Lelystad heeft hij zijn eigen kamer in de bestuursvleugel. Op weg naar dit deel van het stadhuis passeer je als bezoeker foto’s van eerdere colleges. ‘Er is geen toekomst zonder geschiedenis’, merkt Jop hierover op. ‘En het hoort ook een beetje bij een stadhuis. Verleden, heden en toekomst zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden.’

## **Het stadhuis als winkelstraat**

Het stadhuis van Lelystad is ingericht op het maken van verbinding. ‘Het stadhuis zorgt letterlijk voor allerlei verbindingen. Het stadhuis is een plek om naartoe te komen, het nodigt uit, is open, ligt centraal als het gaat om de bereikbaarheid en daardoor is er ook letterlijk gezien een goede verbinding.’

Op de begane grond zijn drie ingangen. ‘Hierdoor ontstaat er een ‘verkeerssituatie’ waarbij de bezoeker van de ene naar de andere kant van het winkelgebied kan lopen’, aldus de wethouder.

‘Alle voor inwoners belangrijke informatie, is hier op de begane grond te verkrijgen. Men loopt langs de bibliotheek of de VVV en of het nu gaat om bouwzaken, burgerzaken of een uitkering, hier moet je zijn’, zegt hij stellig. Met deze ‘winkelstraat’ op de begane grond in het gebouw biedt de gemeente de inwoners een laagdrempelige én optimale dienstverlening. Op de eerste verdieping van het stadhuis bevinden zich ruimten voor afspraken met bezoekers. Sta-vergaderplekken en ruimten om samen te overleggen of te werken. Het gebouw faciliteert de diverse functies, waarbij Het Nieuwe Werken een belangrijke rol speelt.

## **Digitaal werken: een andere manier van verbinden**

De verbinding met ambtenaren wordt onderhouden door al dan niet geformaliseerde bijeenkomsten, vergaderingen en overleggen waarvoor meestal een afspraak wordt ingepland. Maar ook digitaal wordt er heel wat overlegd, vergaderd en afgesproken. En daarin zijn de wethouders en ambtenaren heel flexibel. Dankzij Het Nieuwe werken én goede ondersteuning van ICT is webwerken (soms ’s avonds of in het weekend) vanuit huis heel gewoon.



## **Behoeftte aan verbinding**

‘Verbinding’ is een begrip dat vele aspecten kent. Jop Fackeldey geeft zijn interpretatie van een aantal begrippen die iets zeggen over tijdstructurering en de intensiteit van de verbinding.

## **Terugtrekken**

Waar sommige mensen het nodig hebben om soms ‘uit de verbinding’ te gaan om bijvoorbeeld spontaan ergens aan te werken, is dit bij Jop niet het geval. ‘Hoe gemakkelijk het ook lijkt omdat ik een eigen kamer heb, de agenda zorgt voor de dagvulling.’

Hij hoeft zich niet terug te trekken om stukken te schrijven, dat is zijn rol niet. De behoefte om je al dan niet terug te trekken heeft volgens hem dan ook vooral te maken met de aard van het werk. Het gebouw is erop ingericht om medewerkers werkplekken te bieden voor verschillende werkvormen: stilteplekken voor als je je moet concentreren, informele overlegplekken voor snelle tussendooroverleggen, maar ook grote vergaderkamers voor tien tot twintig personen.

Ook het college heeft een terugtrekmoment; de collegevergadering. Er is een gezamenlijk terugtrekmoment voor het voltallige college, op de dinsdagmorgen. ‘Dat is dan meer dan een zakelijke vergadering.’

## **Rituelen**

Jop: ‘De collegevergaderingen beginnen altijd met een gedicht. Een raadsvergadering zit vol met rituelen, waaronder het elkaar aanspreken via de voorzitter. Een ander voorbeeld is het verrichten van openingen. Mensen willen dat je daar een vorm van verbinding maakt en hopen dat de aanwezigheid van een bestuurder statusverhogend werkt voor het evenement. Het hoort bij de rol die je dan vervult dat je ook iets substantieels zegt over het beleid van de



gemeente, hun organisatie en/of de gebeurtenis.’

Alleen maar voorlezen van voorgeprogrammeerde teksten bij dit soort bijeenkomsten vindt Jop Fackeldey niets; hij wil zelf nadenken over de boodschap die hij ergens brengt, soms geholpen door aangedragen steekwoorden of achtergrondinformatie.

### **Tijdverdrijf**

Praten om de tijd door te komen. Ook dat is iets wat deze gedreven bestuurder niet herkent. Klaar is klaar en praten om de tijd door te komen... nee. Wel om de laatste minuten van een ingepland overleguurtje in te vullen.

Nodigt het gebouw daartoe uit? ‘Ik weet dat de architect plekken heeft bedacht die daartoe zouden moeten uitnodigen.’ Er zijn veel informele ontmoetingsplekken gerealiseerd en plekken waar makkelijk kan worden samengewerkt. Daar wordt best veel gebruik van gemaakt.

De meerwaarde van gezamenlijk tijdverdrijf is volgens Jop gelegen in het versterken van de band, vooral met degenen met wie hij aan projecten werkt. ‘Het schept een soort van nabijheid en dat vind ik belangrijk als je intensief met mensen werkt. Zeker omdat deze functie een zekere afstand schept, alleen al omdat je in een pak loopt. Dat geeft je een bepaalde status. En ik ben niet zo van de afstand.’ Als hem gevraagd wordt wat die status oplevert, is hij daar duidelijk over: ‘Niets, daar heb je alleen maar last van. Je weet dat het zo werkt en in de buitenwereld is het soms functioneel. Het heeft te maken met intuïtieve waarden en normen, je speelt een bepaalde rol en bij die rol hoort een bepaalde uitdossing. Voor mensen is het makkelijk om de rol te herkennen als je een pak draagt. Maar door gezamenlijk informeel wat tijd door te brengen kun je die afstand overbruggen.’

## **Activiteiten**

De werkomgeving is zeer functioneel voor het uitoefenen van zijn taak. ‘De plek is ervoor ingericht, is ervoor ontworpen. Want wat doe je als bestuurder? Je praat met mensen.’

Een onderdeel van Het Nieuwe Werken was voor hem een eyeopener. Was vroeger de rang, de positie leidend voor de ruimte waarin je werkte, in Lelystad is de omgeving nu ingericht naar de activiteit die iemand moet uitvoeren. Die manier van werken spreekt hem erg aan. Hij zou zichzelf ook goed thuis voelen in zo’n werkomgeving, maar realiseert zich dat dat niet past bij de inhoud van zijn functie.

## **Spel**

Spelletjes in organisaties, politieke spelletjes. Vrijwel direct merkt hij op tegen politieke spelletjes te zijn. ‘Die hebben iets oneerlijks, alsof het niet om de inhoud gaat...’

Het negatieve aspect zit ook in het verkleinwoordje ‘spelletjes’. Toch is er volgens Jop wel sprake van een serieus spel, waarin bestuurder en medewerker zich elk aan hun eigen rol moeten houden. De medewerker is daarin ook klankbord voor de bestuurder. Beiden houden verbinding met elkaar door zich tijdens de discussie te verplaatsen in elkaars opvattingen en rollen. Het gebouw, de aparte bestuursvleugel – ‘nu moet ik naar het bestuur’ – versterkt zijns inziens wel de afstand en het verschil in rollen.

## **Intimiteit**

De ultieme verbinding heeft Jop Fackeldey maar met een paar mensen: de mensen met wie hij intensief samenwerkt, met wie het heel erg klikt of met wie hij iets bijzonders meemaakt. Als voorbeeld noemt hij een beursbezoek waarbij je met een groepje elders moet overnachten. De rollen zijn dan anders en er wordt dan ook over

andere zaken gesproken. Over de thuisbasis van het stadhuis: Mensen hebben op verschillende momenten ook verschillende rollen. Dit gebouw faciliteert bezoekers, medewerkers en bestuur en hun verschillende onderlinge verbindingen optimaal. De rol van iedere betrokkene en de setting waarin je elkaar ontmoet bepalen uiteindelijk de mate van intimiteit.’

Wat is volgens Jop Fackeldey het allerbelangrijkste bij het maken van verbindingen? ‘Open en nieuwsgierig zijn helpt enorm in dit vak. Nieuwsgierig zijn en doorvragen. Dat zijn eigenlijk de dingen waar ik de hele dag mee bezig ben. Verbinden is de kernopgave van mijn vak.’

## *Vrucht*

*De koning ontmoette op zijn rijtoer een boer van tachtig jaar oud die aan het werk was op het land. 'Wat ben je aan het doen?' vroeg de koning, verwonderd over het feit dat zo'n oude boer nog zo energiek aan het werk was. 'Ik plant dadelpalmen, Majesteit', was het antwoord. 'En hoe lang duurt het voordat die bomen vruchten geven?' vroeg de koning. 'Oh, vele, vele jaren, Uwe Majesteit, dat ga ik niet meer meemaken.'*

*'Maar waarom plant je ze dan?' vroeg de koning. 'Dat is eenvoudig', zei de boer. 'Generaties voor mij hebben bomen geplant, waarvan ik mijn leven lang de vruchten heb kunnen plukken. Daarom plant ik nu bomen voor de mensen die na mij zullen komen.'*

*Dat antwoord beviel de koning zo goed dat hij de boer direct beloonde met een goudstuk. De boer bedankte de koning en grapte: 'In feite duurt het helemaal niet vele jaren voor deze bomen vruchtdragen. Ik ben nog niet klaar met planten of ze leveren me al een beloning op!'*

# Verbinden is een werkwoord!



*Jannie Lammers, senior adviseur BMC, coach, trainer en mediator*

Verbinden, verbinding zoeken, verbinding maken, werken aan verbinding—uit al die woorden blijkt dat verbinden iets is waarvoor je iets moet doen. De verbinding met iemand aangaan is misschien wel erg moeilijk. De populariteit van het tv-programma ‘Boer zoekt vrouw’ geeft aan dat hulp bij het zoeken naar een partner voor een bijzondere (ultieme) verbinding niet vreemd is. Datingsites zijn gewoon in onze maatschappij. Waar vroeger je ouders op zoek gingen naar een partner, laat je nu anderen voor je zoeken.

Met welk gedrag komt de verbinding tot stand en welk gedrag verbreekt de verbinding? In dit hoofdstuk stellen we je verschillende vragen over verbinding maken. Ook laten we enkele mensen aan het woord over hun visie op verbinding. Tot slot besteden we aandacht aan het verbreken van verbindingen. Kortom: een lees- en doe-stuk!

Maar voor we het hebben over verbinding maken, bezinnen we ons eerst even op de vraag: verbinden met wie of wat eigenlijk?

Wat is jouw antwoord op de volgende vragen:



- Met welke persoon voel je je sterk verbonden en waarom?
- En met welk voorwerp?
- Met welke plaats?
- Wat kun je nog meer bedenken waar je je mee verbonden voelt of kunt voelen?

TNT Post hanteert de slogan 'Er is post. Een kaartje maakt mensen blij'.

Hoe kijk jij aan tegen kaartjes en andere symbolen van verbinding?

- Hoeveel kaarten stuur je en aan wie?
- Wanneer stuur je een papieren kaart en wanneer een digitale kaart?
- Welk verschil ervaar je in het ontvangen van een papieren of een digitale kaart?
- Hoeveel mensen stuur je één keer per jaar een kerstkaart zonder dat je verder contact hebt?
- Welke andere symbolen van verbinding gebruik je?
- En hoe gebruik je deze symbolen?



### **In gesprek met Jannet Delver: 'Religie werkt verbindend door symbolen'**

*Jannet Delver, hoofd stafdienst Pastoraat en Geestelijke Verzorging bij het VU medisch centrum te Amsterdam*

In haar werk als geestelijk verzorger helpt Jannet samen met haar collega's mensen bij hun levensvragen. Door het gesprek komen mensen in verbinding met elementen die bepalend zijn voor hun leven, vaak op een diepe spirituele laag in hun bestaan.

Wat doet de geestelijk verzorger? Dat is volgens Jannet zowel moeilijk als makkelijk te omschrijven. Een geestelijk verzorger is, als theoloog, filosoof en ethicus, allereerst een echt mens, zonder opsmuk, ongekunsteld, met oprechte interesse in en respect voor de ander. Het is een ambt: dat wil zeggen dat je een vertrouwelijke functie hebt. Je hebt verschoningsrecht en vrij recht van toegang. Je zegt geen dingen die je niet meent, terwijl je toch de ruimte laat aan de ander, aan zijn of haar opvattingen en achtergrond. Je hebt geen last van je ego. Je kunt loskomen van het analyseren, ruimte geven voor fantasie en een eigen weg gaan.

Religie is moeilijk te definiëren. Maar een bruikbare definitie voor Jannet is religie te zien als betrokken zijn op een andere, beslissende werkelijkheid. Religie betekent letterlijk ook verbinden. Iedere religie hoort bij een cultuur en bestaat uit een set basale afspraken over hoe en wat je eet, of juist niet, met wie je mag huwen, of juist niet. Zo worden gewoonten en ideeën vormgegeven. Die afspraken zijn historisch gegroeid, vaak gebaseerd op oude teksten of rituelen, die telkens weer opnieuw geïnterpreteerd worden. Religie groeit mee met de tijdgeest. Of zij zet zich er juist tegen af, maar dat is ook groei. Tegengroei en verzet zijn altijd een bindmiddel, in elke cultuur en religie.

Religie bestaat bij de gratie van symbolen, symbolische taal en symbolische gebaren of handelingen. Het woord 'symbool' komt van het Griekse symbolon: samen een geheel vormen. Het begrip stamt af van de gewoonte in het oude Griekenland, waarbij de gastheer een potscherf in tweeën brak en de ene helft aan zijn gast meegaf bij vertrek. Kwam je als zoon of vriend van de gast later aan met de scherf en paste die op het stuk dat de gastheer bewaard had, dan was je welkom.

Symbolen leggen dus een verbinding en verwijzen naar een betekenis die bij dat symbool hoort. Mensen hebben vaak gezamenlijke symbolen en symbolische gebruiken, rituelen. Daar hoeft je niet religieus voor te zijn. Zo is het sinterklaasfeest een symbooltaal om de waarde te vieren van het anonieem, belangeloos geven. Vaak hebben we persoonlijke symbolen en rituelen, zoals de verjaardag blijven vieren van een overleden vriend, of regelmatig teruggaan een plek waar iets belangrijks is gebeurd. Religie is met al haar heilige symbolen en rituelen een vorm van kunst en theater.

De gevestigde religies zijn gegroeide systemen, waarin macht en hiërarchie een rol spelen. Zo'n systeem kun je zien als een aquarium. Veel mensen hebben religieuze, of spirituele levensvragen. Een aantal van hen zitten samen in het aquarium, een aantal van hen niet. In het aquarium voelen sommigen zich als een vis in het water, anderen happen naar lucht of verstoppen zich in de bodem. Van de mensen die niet in het aquarium zitten, zijn er die er niet in willen of durven. Ze hebben wel vragen, maar vinden geen antwoorden. Er zijn ook mensen die als het ware door het aquarium heen zijn gezwommen. Zij kennen de taal, de rituelen en de symbolen van binnenuit, maar voelen zich vrij om te kunnen relativiseren. Het zijn de mensen die kritisch nieuwe woorden uitvinden, oude antwoorden doorvertalen. Het zijn de mystici, die net als kunstenaars de vaste vormen zijn ontgroeid en een andere vorm van spiritualiteit ervaren. Ze lijken op de mensen die zich voor het aquarium bevinden. Al lijkt er kwalitatief een tegenstelling te zijn tussen de mensen voor het aquarium en de mensen die er doorheen zijn gegaan, ze kunnen elkaar vaak goed begrijpen. Deze beide groepen mensen hebben wel vragen, maar hebben geen vast omschreven antwoorden.



In de huidige tijd groeit het aantal mensen dat wel vragen heeft, maar geen antwoorden. In een ziekenhuis, waar mensen vaak in een moeilijke en soms levensbedreigende situatie verkeren, hebben mensen behoefte aan begeleiding bij het zoeken naar verbinding. ‘Wij zijn, als geestelijk verzorgers, op de bodem van het bestaan’, zegt Jannet, ‘Het is ons vak om daar de weg te weten.’ Medici en paramedici zijn behandelaars die iets willen verhelpen of oplossen. De geestelijk verzorger wil niets van de ander. Dat maakt mensen vrij in het contact. Zelf weten ze vaak ook niet wat ze in deze situatie zoeken. De geestelijk verzorger neemt geen angst of schuldgevoel weg, maar kijkt achter de ziekte, achter de feiten. De geestelijk verzorger is bereid om te luisteren naar wat mensen vertellen vanuit hun diepste bestaanslaag. Daar bevindt zich ook de spirituele laag in de persoon. Soms is het voor iemand erg moeilijk om daar bij te kunnen. Soms lukt het met een specifieke aanpak, zoals de training ‘Schrijven helpt’, waarbij mensen hun eigen spirituele autobiografie schrijven.

De geestelijk verzorger ‘is van de trage vragen’: vragen die bovenkomen ná alle praktische zaken. Het zijn de vragen die zich aan je opdringen en zich niet gemakkelijk laten wegduwen. Het zijn de vragen die geen ‘oplossing’ hebben, maar om reflectie en afweging vragen. Wat staat mij te doen, wat kan ik nog, hoe ziet mijn toekomst eruit?

Een geestelijk verzorger gebruikt zijn of haar eigen ‘emotionele huishouding’ om de ander te verstaan en te begrijpen. Om dat te kunnen is inlevingsvermogen en levenservaring nodig, moet de geestelijk verzorger zelf door haar, of zijn aquarium heen zijn gegaan. Natuurlijk is het niet nodig om alles zelf meegemaakt te hebben. Dat kan gewoon niet. Maar je leert ook heel veel van de mensen met wie je verbinding maakt.



Sue Coyne en Penny Mallisson, twee internationaal bekende coaches, werken al een aantal jaren met en aan de begrippen ‘connective coaching’ en ‘connective leadership’. Zij vinden verbinding noodzakelijk om effectief te zijn. Zij merken in hun werk dat door verbinding te maken met je coachee of je medewerkers de volgende positieve effecten zichtbaar zijn:

- bereiken van potentieel en passie
- werken in het hier en nu en zo een flow realiseren
- meer productiviteit met een relaxter gevoel
- meer authenticiteit en creativiteit.

Deze effecten zijn zowel voor de coach of leidinggevende als voor de coachee of medewerker merkbaar.

Een belangrijk begrip in hun werk is Quantum Intelligence (QQ): alles is met elkaar verbonden, en alles is gemaakt uit energie. Om verbinding met anderen te maken moet je allereerst verbinding hebben met je eigen energie. Pas dan kun je samen in verbinding tot goede resultaten komen.

Wil je meer weten? Kijk dan eens op de website van Sue Coyne en Penny Mallisson: [www.connectiveness.co.uk](http://www.connectiveness.co.uk). Daar staan ook interessante links naar videofragmenten waarin Sue en Penny hun aanpak laten zien.



**In gesprek met Arjan Sikking: ‘Tango dansen is net als het leven: samen moet je er iets moois van maken.’**

*Arjan Sikking, tangoleraar en eigenaar Tango Argentino Amsterdam*

Arjan is niet opgegroeid met de tango. Hij hoorde begin jaren negentig van de vorige eeuw tangomuziek van Osvaldo Pugliese, een groot Argentijnse tangomuzikant, componist en orkestleider. Voor Arjan was het een vorm van liefde op het eerste gezicht: met zijn partner nam hij meteen les in Argentijnse tango en dompelde zich helemaal onder in de muziek en de cultuur van de tango. De verbinding met de muziek is altijd heel sterk gebleven. Tango dansen betekent ook verbinding met de muziek. De tangomuziek vertelt een verhaal en dat verhaal probeer je in je dansen te laten zien en voelen. Om de verbinding in de tango te begrijpen gaan we even terug in de tijd. In de 18e eeuw deed de Weense Wals haar intrede: de eerste dans waarbij mensen in paren tegenover elkaar dansten. De passen waren nog sterk voorgeschreven. Rond 1900 ontstond in het gebied van de Rio de la Plata de tango, niet zonder de nodige discussie over de ‘zedigheid’ van deze dans. Maar dat terzijde. Bij de tango was, in tegenstelling tot de wals, improvisatie mogelijk. En dat betekende dat echte verbinding met de ander nodig werd om samen te kunnen dansen. Je moet de ander laten weten wat komen gaat, je moet met elkaar in contact zijn om met elkaar te kunnen dansen.

De verbinding met je partner is in de tango heel zichtbaar: een paar danst in een omhelzing, en heeft dus nauw contact met elkaar. De verbinding is nodig om de dans samen te creëren. Je vertelt het verhaal van de tango samen, in het hier en nu, je improviseert. Het is dus van belang dat je in voortdurende dialoog met elkaar bent. Dialoog zonder woorden en met veel respect.

De verbinding tussen de danspartners is tweezijdig: de man stelt een pas voor en de dame accepteert de uitnodiging. De tango is geen dans van dwang maar van verleiding en uitnodiging. De man wil ervoor zorgen dat de dame ontspannen kan dansen en mogelijkheden heeft tot eigen expressie en invulling. Ieder heeft een eigen aandeel en samen zoek je naar hoe je het fijnst kunt dansen. Je geeft elkaar ruimte voor eigen invulling, maar altijd in verbinding met elkaar en met de muziek. Het lichaam is daarbij een middel voor communicatie en dialoog. Hoe beter de verbinding, hoe meer je elkaar op een hoger niveau brengt. De verbinding groeit en verdiept zich ook naarmate je meer opstaat voor de dialoog met de ander.

Het klinkt misschien wat tegenstrijdig, maar beide partners moeten, om sámen te dansen, goed in verbinding met zichzelf staan: wat kan ik, hoe voel ik de muziek, hoe vul ik de dans in, wat inspireert mij, hoe zorg ik dat ik een eigen balans houd in dit partnerschap? Als je zelf in balans bent, heb je de ander meer te bieden in de verbinding in deze dans.

Een danspaar heeft ook met de omgeving, met de andere paren op de vloer, verbinding. Niet fysiek maar meer psychologisch: je laat je inspireren door anderen, biedt en krijgt ruimte van anderen om zelf te dansen. Je danst sociaal.

Eigenlijk is tango dansen net als het leven: iedere dag of dans is

anders, iedere dag of dans moet je zelf opnieuw creëren. Iedereen maakt een eigen persoonlijke variant op hetzelfde thema, je zoekt je eigen balans en je maakt verbinding met anderen. Samen moet je er iets moois van maken.



Je kunt denken aan niveaus van verbinding, die je kunt afleiden van het model van de Transactionele Analyse van Eric Berne:

- **Terugtrekken:** geen contact of verbinding. Het terugtrekken kan zowel fysiek als psychisch / mentaal zijn.
- **Rituelen:** een beperkte verbinding door een handeling die iedereen kent en uitvoert, eigenlijk zonder na te denken, zoals begroeten.
- **Tijd verdrijven:** enige verbinding door op een relatief veilige en beleefde manier met elkaar in gesprek te zijn over niet al te belangrijke of controversiële thema's. Je kan dit ook 'receptiebabbel' noemen.
- **Activiteiten:** verbinding door samen iets te doen, in het werk of in de privésfeer, een project of een informele activiteit.
- **Spel of Ontmoeting:** intensieve verbinding maar met een heel verschillend doel en gevoel. Bij Spel gaat het om vormen van manipulatie, met als belangrijkste doel aandacht. Maar met als resultaat een rotgevoel over jezelf en over anderen. Bij Ontmoeting is er intensieve verbinding en echt contact, openheid van

betekenisvolle ideeën, gevoelens, gedachten. Een echte Ontmoeting kan spannend zijn en een gevoel van kwetsbaarheid geven. Het levert echter wel een heel goed gevoel op: diepgang in de relatie.

We stippen deze niveaus hier heel kort aan. Wil je meer lezen? Kijk dan in ‘Einstein en de kunst van het zeilen, praktijkboek over leiderschap en communicatie’ van Anne de Graaf en Klaas Kunst.



Niveaus van verbinding zijn niet statisch. Neem eens een verbinding tussen jou en iemand anders in gedachten en analyseer hoe deze verbinding in de loop van de tijd veranderde. Wat deed jij of wat deed de ander waardoor de verbinding veranderde? Wat voelde je erbij?



Verbindingen maken en onderhouden kost tijd en energie. Hoe investeer jij in je verbindingen met anderen? Welke verbinding heb je laten verwateren doordat ‘je geen tijd meer had’? Welke andere zaken of verbindingen kregen een hogere prioriteit waardoor je in deze verbinding niet meer bleef investeren?



Als een verbinding tot stand is gekomen, blijkt het behouden en onderhouden ook nogal eens moeilijk te zijn. Tv-programma’s als ‘Het spijt me’, ‘Het familiediner’, ‘Bonje met de burens’ en ‘De rijdende rechter’ voorzien kennelijk in een behoefte om mensen te helpen waar de verbinding met de ander problematisch is geworden.

Hebben we misschien iets aan de drie magische zinnen om de relatie goed te houden? Deze magische zinnen zijn:

1. Ik hou van je.
2. Het spijt me.
3. Ik vergeef je.



Wanneer heb jij voor het laatst gezegd dat je van de ander houdt? In je werkrelatie?

Wanneer heb jij voor het laatst oprechte excuses aangeboden aan de ander? Thuis en op het werk?

Wanneer heb jij voor het laatst iemand laten weten dat je hem of haar vergeeft? Privé en daarbuiten?



Verbindingen kunnen ontstaan uit vrije keuze, toevallig ontstaan, georganiseerd worden of zelfs gedwongen zijn. Het gezegde ‘familie krijg je, vrienden kies je’ lijkt een cliché, maar zoals met de meeste clichés: er zit ook een stuk waarheid in. De vraag is of verbindingen een verschillende waarde hebben door hun ontstaanswijze, de mate waarin je ervoor kiest of dat er geen keuze is.



### **In gesprek met Maarten Simons: ‘Alleen een verbinding waarvoor je in vrijheid kiest is betekenisvol’**

*Maarten Simons, Jong Talent Sociaal Domein bij de BMC Groep te Amersfoort*

In vergelijking met leeftijdgenoten vindt Maarten dat hij laat begonnen is met het gebruiken van social media. Vrienden begonnen hem uit te nodigen en inmiddels is Maarten behoorlijk actief met social media, waaronder Facebook. Wat hij er erg aantrekkelijk aan vindt is de laagdrempeligheid. Je kunt contact hebben en onderhouden zonder een grote investering. Je weet wat er speelt in iemands leven, ook al zie je die persoon niet dagelijks. Dat geeft die verbinding meer kleur en betekenis.

Een tijd lang was de trend op Facebook: hoe meer vrienden, hoe groter je status. Dat is niet meer zo. Facebook noemt ook niet langer expliciet hoeveel contacten iemand heeft. Maarten is in Facebook-terminen iemand met een compacte vriendenkring. Hij nodigt niet iedereen uit, en gaat niet overal op in. Hij vindt het belangrijk dat er toch wel een gevoel van verbinding blijft. Je moet je contacten wel kunnen blijven overzien.

Een belangrijk middel om de verbinding te verdiepen is de ‘vind ik leuk-knop’. Met een minimale handeling, één muisklik, geef je de ander aandacht voor iets wat speelt in zijn of haar leven, een complimentje. Het is een handeling waar je voor kiest; je hóéft het



niet te doen. En juist omdat je er voor kiest, krijgt deze kleine handeling een relatief grote betekenis.

Een recentere trend op Facebook is het 'ontvrienden'; het verwijderen van contacten uit je Facebook-lijst. De verwijderde persoon krijgt daar geen bericht van. Hij of zij verdwijnt gewoon uit je lijst contacten en vice versa. Toch kan dat tot frictie leiden als het opgemerkt wordt. Sommigen kiezen er dan liever voor om de ander 'onzichtbaar' te maken maar de vriendschap niet op te zeggen. Misschien dat als het verbreken van de verbinding niet wordt uitgesproken, de impact dan minder is, dat het minder dramatisch lijkt. Maar het blijft een vorm van pijn om 'ontvriend' te worden. Hoe hechter, intenser, belangrijker de verbinding, hoe erger de pijn, dat spreekt voor zich.

Naast de verbinding met social media gaat Maarten op korte termijn de ultieme verbinding aan: hij gaat trouwen. Ook hier wordt duidelijk wat voor hem erg belangrijk is: je kiest ervoor, je wilt het. Het is niet iets wat je moet doen en als het wel moest, had hij het niet gedaan. Door die vrijheid wordt ook deze verbinding extra waardevol, extra sterk. Door te gaan trouwen toon je ook aan anderen dat het goed is, dat de verbinding solide is. Met de ringen als symbool maak je het kenbaar en zichtbaar voor iedereen.

Verbinding maken en houden vraagt investering, een wil om te verbinden, om iets van jezelf te tonen en interesse te hebben voor anderen. Maar die investering krijgt alleen betekenis als deze niet uit gewoonte maar uit vrijheid gedaan is. Dat geldt voor alles: van de 'vind ik leuk'-knop van Facebook tot het besluit om te gaan trouwen.



Als je verbindingen bekijkt naar de mate waarin ze gekozen of gedwongen zijn, hoe ziet dat er dan voor jou uit? Heb je meer gekozen of meer (enigszins) gedwongen verbindingen? Hoe verschillend voelen deze verbindingen? Wanneer is een oorspronkelijk gedwongen verbinding gevoelsmatig een gekozen verbinding geworden? En omgekeerd?



Over het aangaan van verbindingen is al het nodige gezegd. Maar hoe zit het met het verbreken van verbindingen? Het begrip ‘vechtscheiding’ geeft aan dat het verbreken van iets wat ooit mooi begon niet voor iedereen op constructieve wijze verloopt. De website [www.infonu.nl](http://www.infonu.nl) vermeldt in de rubriek Mens en samenleving dat de meeste relaties verbroken worden tussen Kerst en Valentijnsdag. Hun verklaring is dat mensen rond het nieuwe jaar gaan nadenken over een beter en gelukkiger leven. Maandag is met 27% de populairste dag om een relatie te verbreken. De website geeft tips voor het verbreken van een relatie. Een belangrijke ‘don’t’ is: verbreek de relatie niet via SMS of e-mail. Een goed gesprek wordt nog steeds aanbevolen. Dezelfde website geeft ook tips om vriendschappen te verbreken. Opvallend is dat daarbij de meeste tips het karakter hebben van het vanzelf laten ophouden van een vriendschap door niet meer af te spreken. Alleen wanneer het echt een benauwende vriendschap is,

wordt een goed gesprek aanbevolen.

Wanneer mensen van baan veranderen, is het afscheid van de collega's heel verschillend: van vertrekken zonder enige aandacht of met een laatste groet tot een feest met afscheidscadeaus of speeches.

Organisaties hebben wat dat betreft een verschillende cultuur.

Kennelijk is het moeilijk om op een goede manier een verbinding te verbreken, om dat in direct contact met de ander te doen.

En hoe moeilijk is het om met een verbroken verbinding om te gaan?



Wanneer heb jij een belangrijke verbinding verbroken in de persoonlijke sfeer? En in het werk? Hoe heb je dat gedaan? Welke verschillen heb je ervaren tussen het verbreken van de persoonlijke verbinding en de verbinding in het werk? En als de ander de verbinding verbroken heeft: wat deed hij of zij en wat was het effect op jou?



Het is moeilijk om te bepalen welk gedrag het meest geschikt is om verbinding te maken, te houden of op een goede manier te verbreken. Ieder mens maakt eigen keuzes, vindt verschillende antwoorden in de zoektocht naar wat werkt. Is de kern misschien juist dat verbindingen investering in tijd en energie van iedereen vragen, maar meer nog de wil en de intentie om echt te verbinden?

# Tekens

*Een vader stuurde zijn twee zoons de wereld in om ervaring op te doen, om het leven van de mensen op het platteland, in de dorpen en steden te leren kennen. En hij zei tegen hen: 'Laat tekens achter op jullie weg.'*

*De twee broers gingen op pad. Al na enkele stappen begon de oudste broer tekens te maken. Hij maakte knopen in grashalmen, brak twijgen van struiken en bomen, stak takjes in de aarde, legde stenen op de rand van zijn pad. De hele weg die hij liep was vol met tekens. Hij was zo bezig met tekens maken dat hij er nauwelijks aan toe kwam om met mensen in gesprek te raken.*

*De jongste broer echter gedroeg zich heel anders. Hij maakte geen tekens langs de weg. Maar in het eerste dorp ging hij naar de herberg, at en dronk met de mensen en vertelde over zijn leven. In het volgende dorp raakte hij bevriend met een jongen die hem meenam naar zijn familie. Weer in een ander dorp voegde hij zich bij de mensen, luisterde naar hun ervaringen en verhalen en vertelde wat in zijn hart opkwam.*

*In een stadje waar hij langskwam kreeg hij vanwege zijn open en vriendelijke aard spontaan eten en drinken aangeboden van de mensen. Hij vroeg geïnteresseerd naar hun levenservaringen, luisterde en vertelde.*

*Intussen was de oudste broer druk bezig met zijn knopen, twijgen en takjes. Toen ze beiden weer thuis waren, vertelden ze hun vader over hun belevenissen. Nadat deze aandachtig geluisterd had, ging hij met hen dezelfde weg die zij gegaan waren. Overal werd de jongste broer met zijn vader heel hartelijk ontvangen. Maar niemand kende de oudste broer. 'Ik begrijp niet waarom*

*niemand mij kent', zei deze. 'Allen zijn zo vriendelijk tegen mijn broer, die niets gedaan heeft dan alleen maar kijken en praten; hij heeft geen grashalmen geknoopt, geen twijgen gebroken, geen enkel teken aangebracht zoals u, vader, het bevolen hebt, maar iedereen kent hem en is blij met hem.'*

*Toen zei de vader: 'Er bestaan nog andere tekens dan gras, twijgen en takken, mijn zoon. Het zijn de tekens die een mens in de harten van andere mensen achterlaat wanneer hij hen ontmoet, naar hen luistert, met hen spreekt en hen zijn vriendschap schenkt. Dat zijn de tekens die je jongere broer op zijn weg heeft achtergelaten. Daarom wordt hij door de mensen herkend en vriendelijk ontvangen.'*

*De tekens die je in de harten van mensen achterlaat blijven als gras, twijgen en takken allang zijn verdord en verdwenen in de maalstroom van de tijd.'*

# ‘There is no such thing as a Leader’

*Door dr. M (Thijs) de Wolf  
hoofdopleider psychotherapie aan de postmaster psychotherapie-opleiding in Amsterdam en hoofddocent  
behandelingen voor de opleiding tot klinisch psycholoog, eveneens in Amsterdam. Workshopleider op de  
BMC-conferentie*

## **1. Inleidend**

De titel van mijn betoog is ontleend aan een bekende uitspraak van Donald W. Winnicott: ‘There is no such thing as a baby’. Daarmee duidt Winnicott aan dat de baby op zich niet bestaat, maar dat de baby er altijd is in relatie tot de moeder zoals de moeder er niet is zonder de baby. Kortom, er is sprake van een wederkerige relatie tussen beiden.

Ditzelfde is in mijn visie het geval bij leiderschap. Leiderschap op zich bestaat niet, er is altijd sprake van een wederkerige relatie tussen de leider en degenen aan wie hij leiding geeft. De organisatie vormt de leider en laat de leider zijn wie hij is. Vice versa vormt de leider de organisatie waaraan hij leiding geeft. Beiden creëren elkaar en beiden bevredigen in een bepaald opzicht elkaars wensen, behoeften en onuitgesproken verwachtingen. Anders geformuleerd: de organisatie en het leiderschap provoceren en bevredigen tot op zekere hoogte elkaars klaarliggende onbewuste en regressieve wensen.

## 2. Vignet

Een aantal jaren geleden werd ik voor een coachingstraject benaderd door een bestuurder, we noemen hem hier HJ. Hij had het gevoel in zijn huidige functie vast te lopen in patronen die hij herkende uit eerdere werksituaties. Die zich herhalende problemen kwamen erop neer dat HJ het moeilijk vindt om een eigen positie in te nemen. Vaak heeft hij het gevoel te naïef te zijn en te veel mee te gaan met de ander, waardoor hij zelf als het ware verdwijnt. HJ was lid van de Raad van Bestuur van een middelgrote organisatie, die de internationale promotie van een specifieke economisch belangrijke bedrijfstak organiseerde en vormgaf. In het contact ervaar ik hem als passief, afwachtend, reflectief, agressiegeremd en conflictvermijdend. Hij kent mij van een presentatie in een kwaliteitsbevorderingsprogramma van het bedrijf waaraan hij destijds als freelancer was verbonden. Hij spreekt er op idealiserende wijze over; enerzijds voelt dat prettig, anderzijds vraag ik me af waar hij op uit is.

Voordat hij toetrad tot de RvB was HJ door Marc, de voorzitter van de RvB, gevraagd om als adviseur een verandertraject te begeleiden. Marc was nieuw in de organisatie en trof een bedrijf aan dat naar zijn zeggen al jaren niet bestuurd werd en waar binnen het MT nauwelijks werd samengewerkt. De toenmalige RvB bestond uit twee leden, Marc en een tweede man, die als directeur van een afdeling ook lid was van het MT. Marc had als speciale opdracht het binnen initiëren van een verandertraject om de doelmatigheid te vergroten. Zoals hij zelf zei wilde hij de organisatie fundamenteel op de schop nemen en stevig ‘aanpakken’. In het verandertraject had hij een centrale rol toebedeeld aan het MT. Van daaruit diende de verandering te worden gestuurd. De opdracht voor HJ was om het gesprek tussen de RvB en het MT daarover te begeleiden. Om dat goed te kunnen doen diende hij zich

in bilaterale gesprekken met de verschillende MT-leden te informeren. HJ nam de opdracht als externe adviseur aan.

Lopende zijn bilaterale gespreksronde werd hem duidelijk dat er binnen het MT geen vertrouwen bestond in Marc en dat de verschillende MT-leden hem geen weerwoord durfden te bieden. Hij vroeg zich ook af wat de beweegredenen en consequenties waren van het feit dat een lid van de RvB ook lid was van het MT. Uiteindelijk culmineerde deze informatieve gespreksronde in de vraag waarom Marc, gezien het ontbreken van vertrouwen binnen het MT, het veranderingsproces niet direct vanuit de RvB aanstuurde? Met deze vragen in zijn hoofd maakte HJ een nieuwe afspraak met Marc. Voordat deze afspraak plaatsvond barstte de bom tussen Marc en het MT; zijn mede- RvB-lid vertrok en Marc besloot tot een koerswijziging in die zin dat hij het verandertraject niet vanuit het MT wilde aansturen maar direct vanuit de RvB.

54

In het gesprek tussen HJ en Marc voelt HJ zich overdonderd door Marc en stelt hij noch de doorgevoerde koerswijziging aan de orde noch de andere vragen die bij hem waren gerezen. Hij voelt zich geïmponeerd door de opstelling van Marc en zegt: ‘Marc is zo weerbaar en overtuigd van zichzelf en van de juistheid van zijn visie dat ik vragen stellen voelde als een ongewenste interventie, terwijl hij juist mij had gevraagd om de strategie bij het veranderproces vorm te geven... hij nodigt je bepaald niet uit tot het bieden van weerwerk... bovendien door al dat gedoe in de organisatie had ik het gesprek ook niet goed voorbereid en had ik niet een vraag of opmerking paraat waar hij niet onderuit kon... op de een of andere manier voelde ik me door hem overvallen, terwijl ik toch gewaarschuwd had kunnen zijn. Aan het einde van het gesprek vraagt Marc aan HJ of deze ‘in’ is voor



een andere positie en of hij de plek van het inmiddels vertrokken RvB lid wil overnemen zonder de functie van directeur van een afdeling maar specifiek om samen met Marc het verandertraject vorm te geven. Na enige bedenktijd accepteert HJ het aanbod.

Daarna begonnen bij HJ de twijfels die aanleiding gaven tot zijn bezoek aan mij. Overigens loopt het veranderingstraject dat is ingezet goed, hoewel er binnen de organisatie geen intrinsieke motivatie lijkt te zijn om te veranderen. De medewerkers vragen zich af waar de urgentie van de verandering ligt. Anderzijds leeft er binnen de organisatie een soort bewondering voor Marc en is er een soort vanzelfsprekend vertrouwen dat het allemaal goed komt en dat Marc weet waar hij naartoe wil. Een duidelijke blauwdruk van waar de organisatie naartoe gaat en hoe dat zal gaan is er nog niet. Daar is HJ, gesteund door een interne adviseur, druk mee doende. Alleen: het lukt niet erg.

HJ zegt: 'Ik begon me af te vragen of ik niet net als het MT monddood gemaakt word en alleen maar mag uitvoeren wat Marc wil. Ik ben bang dat ik teveel met hem meega en daarbij zelf als het ware verdwijn en onzichtbaar word. Daar komt bij dat ik best gevoelig ben voor het oppakken van signalen uit de organisatie, maar dan heb ik weer de makke dat ik daar te ver in meega. Op de een of andere manier heb ik het gevoel dat ik te naïef ben en me teveel laat meenemen door de ander. Ik heb het gevoel dat ik gebruikt wordt als de ogen en oren achter de linies van de generaal die vervolgens bepaalt wat en hoe een en ander moet gebeuren. Dan is hij van de strategie terwijl hij mij daar nu juist voor heeft gevraagd... Toch voel ik me ook best trots en geveleid dat Marc mij in zijn RvB wil hebben. Kennelijk ziet hij van alles in mij'. Gaandeweg wordt het HJ en mij duidelijk hoezeer hij in

allerlei situaties op zoek is naar een personage dat hij kan idealiseren en die zich ook laat idealiseren. En tegelijkertijd denk ik dat het narcisme van Marc ook wel heel veel water nodig heeft. Terwijl de organisatie dwingt tot een leiderschap dat:

1. enerzijds de behoefte aan een 'sterk' en 'dominant' leiderschap dat bevredigt
  2. anderzijds ogen en oren heeft voor wat er in de organisatie leeft.
- Kortom, de organisatie probeert naast holding (een holding environment is een omgeving die psychische en fysieke veiligheid biedt) ook confrontatie vanuit het leiderschap; er leven binnen de organisatie duidelijke afhankelijkheidsbehoeften die om een zekere mate van bevrediging vragen. Het gaat én om idealisering én om spiegeling.

### **3. Veranderen**

Mensen zoeken niet alleen in hun persoonlijke relaties maar ook in de werkverbanden waarin ze leven een bepaalde bevrediging van hun wensen en verlangens. Binnen de interactie met hun omgeving zoeken ze een passend compromis of evenwicht op. Daarbij is het een kwestie van geven en nemen, van frustratie en gratificatie. Veranderen betekent dat zo'n gevonden evenwicht verbroken wordt. Enerzijds leidt dit tot nieuwe mogelijkheden, anderzijds per definitie ook tot een zekere mate van desintegratie, onveiligheid, angst en dus tot weerstand tegen veranderen. Veranderen is altijd dubbelzinnig. Mensen willen het, maar tegelijkertijd ook niet. Veranderen probeert onzekerheid, het oude vertrouwde valt weg en wordt gemist. Er wordt mensen iets afgenomen wat bekend was, waardoor ze wisten waar ze aan toe waren. Er kon worden geanticipeerd op gebeurtenissen en daarmee hadden mensen controle. Kortom: veranderen leidt tot heimwee reacties en tot verlies van identiteit en

daarnaast opent het nieuwe perspectieven. Dit laatste kan tijdens het veranderingsproces niet goed door de organisatie worden ‘vastgehouden’, immers zij is tijdelijk in regressie (regressie betekent dat iemand als het ware terugkeert naar een eerdere fase van levensontwikkeling). Het containen (‘omvatten en bevatten’) van deze regressie is een van de taken van het leiderschap. Tijdens veranderingen ontstaat er een situatie van regressieve afhankelijkheid. Deze afhankelijkheidsbehoeften worden naar buiten gelegd/geprojecteerd en wel in het leiderschap. Het is aan het leiderschap om in zekere zin deze behoeften te bevredigen.

In de portefeuille van het leiderschap is onder meer opgenomen:

- het bieden van het perspectief,
- het vertrouwen hebben in de mogelijkheden van de organisatie,
- het verdragen van de pijn van het verlies,
- het faciliteren van het vinden van een nieuw evenwicht tussen de eigen behoeften van de medewerkers en die van de organisatie.

57

Daarnaast zal adequaat leiderschap ‘spiegelen’ en het realiteitsprincipe representeren door de organisatie voor te houden:

- hoe de buitenwereld hen waarneemt,
- hoe de organisatie zichzelf ziet,
- hoe beide percepties constructiever op elkaar kunnen worden afgestemd,
- wat er ondernomen dient te worden om tot die betere afstemming te komen.

Dit alles kan alleen binnen een context waarin het leiderschap vertrouwen heeft in de mogelijkheden van de organisatie

Het wegvallen van het bestaande leidt tot rouw, agressie, regressie en

verzet. Elke veranderaar dient bij verandertrajecten, bijvoorbeeld naar aanleiding van een fusie of reorganisatie, oog en oor te hebben voor het adequaat managen van rouw, agressie, regressie en verzet. Wanneer dat niet gebeurt, zal de beoogde verandering niet van binnenuit door het individu, de afdeling of de organisatie gedragen worden en blijft de verandering kunstmatig, iets wat aan de buitenkant blijft. Daarmee blijft de organisatie afhankelijk van de aanwezigheid van een leiderschap dat de afhankelijkheidsbehoeften van de organisatie bevredigt. Het resultaat is dan uiterst fragiel en wordt niet structureel verankerd in de ‘nieuwe’ organisatie. Anders gezegd: er ontstaat geen ‘inner corporate identity’. Een dergelijke ‘corporate identity’ is een noodzakelijke voorwaarde om te komen tot een zekere mate van autonoom functioneren van de organisatie en om leiderschap dat binnen bepaalde grenzen faalt te kunnen verdragen. Kortom: om troost aan te ontleen. Het is aan het leiderschap om het ontstaan van een dergelijk innerlijk beeld van de organisatie te faciliteren en daarmee zichzelf binnen bepaalde grenzen ‘overbodig’ te maken.

#### **4. Regressieve Tendensen in het Leiderschap**

Veranderingsprocessen zijn, zoals uit het bovenstaande blijkt, niet louter rationeel verlopende processen. Het zijn ook processen die angsten en weerstanden oproepen en die conflicten en stagnaties in de ontwikkeling manifest maken die vragen om adequate sturing. Het leiderschap en de organisatie in verandering waaraan leiding gegeven wordt, zijn geen twee aparte entiteiten. Van het begin af aan is er sprake van interactie. Sturing geven is een proces van wederzijdse beïnvloeding. Anders gezegd, een organisatie in verandering is (tijdelijk) in regressie vanwege angsten, onzekerheden en het onder druk komen te staan van de eigen identiteit. Met name wanneer de

core-identity in het geding is, zal de regressieve trekkracht sterker opspelen. Grote organisaties zijn daar extra gevoelig voor. Daar is immers de innerlijke cohesie van de organisatie kwetsbaarder en loopt de angst voor het verlies van de eigen identiteit sneller en intenser op dan in kleine organisaties, die meer innerlijke cohesie en daarmee meer innerlijke spankracht hebben. Regressie in de organisatie activeert noodgedwongen regressieve tendensen in het leiderschap.

Overigens zijn het niet alleen veranderingsprocessen die regressie in een organisatie activeren. Het wegvallen of veranderen van de taakstelling van de organisatie of het wegvallen van de middelen om de primaire taak te vervullen maar ook falend leiderschap (inconsequent/inconsistent) dan wel het niet helder zijn van de interne organisatiestructuur doen dat. In het algemeen kan gezegd worden dat regressieve processen in de organisatie regressieve processen in het leiderschap activeren en vice versa. Bij oplopende regressie komt het onderscheid tussen de persoon en de rol die hij vervult toenemend onder druk te staan. Anders gezegd: de grenzen tussen beide vervagen.

We zullen nu een aantal vaker voorkomende regressieve reactiepatronen in het leiderschap bespreken. Het gaat daarbij om reactiepatronen die zich kenmerken door een zich narcistisch gevleid voelen, een obsessief dwangmatige behoefte aan controle of oplopende achterdocht dan wel de behoefte zich schizoïde terug te trekken en zich (affectief) te isoleren.

### **De Narcistische Leider**

De narcistische leider is erop uit geliefd en bewonderd te worden; zonder die bewondering kan hij niet functioneren en wanneer hij niet langer het applaus krijgt dat hij zoekt zal hij van toneel wisselen op

zoek naar een ander podium waar hij wel krijgt wat hij zoekt. Binnen het narcistische leiderschap zijn verschillende varianten te onderscheiden.

1. Zo is er de narcistische leider bij wie de arrogantie vooropstaat. Dit leiderschap biedt zekerheid en ideologie, vaart een eigen koers, laat zich weinig beïnvloeden door regressie in de organisatie, omdat het geen diepgaande interpersoonlijke relaties, aangaat en biedt zich aan ter idealisering. Een dergelijke leider heeft weinig gevoel voor wat de effecten zijn van zijn handelen op anderen. Kritiek verdragen is voor dit type leiderschap heel moeilijk, evenals delegeren. Hij is geneigd een sympathiserende inner circle om zich heen te formeren om zich te beschermen tegen een vijandige outer circle. Hierdoor komt uiteindelijk de realiteitstoetsing van het leiderschap onder druk te staan. Tegelijkertijd bevredigt hij de afhankelijkheidsbehoeften van de medewerkers binnen de organisatie die hem idealiseren en het heil van hem verwachten. Maar zodra dat heil uitblijft of het leiderschap faalt, slaat het idealiseren om in devalueren. Wat dat betreft straft de organisatie het leiderschap snel en bruut af.
2. Daarnaast is er het sensitief narcistische leiderschap. Ook hier speelt de behoefte om bewonderd te worden een hoofdrol. In dit geval echter biedt het leiderschap zich niet aan ter idealisering maar het tracht de ander te ‘voeden’ vanuit de gedachte ‘als ik de ander bevredig in zijn behoefte, dan bevredigt deze mijn behoefte (aan bewondering) ook’. Dit type leider heeft wel degelijk gevoel voor wat de effecten van zijn handelen zijn binnen de organisatie. Dergelijke leiders kunnen moeilijk nee zeggen, enerzijds vanwege hun behoefte om de ander te gratificeren, anderzijds ook omdat nee zeggen (dat wil zeggen: frustreren) door hen ervaren wordt als

agressief en ze zijn bang voor de consequenties van de eigen agressie. Onbewust stimuleren zij met hun gedrag interpersoonlijke competitie en achterdocht in de organisatie. Ze lijken aardig maar roepen met hun gedrag destructieve acties op binnen de organisatie. Ook zij hebben problemen met het aangaan van dieper gaande interpersoonlijke relaties, het gaat hen om het ‘voeden om gevoed te worden’.

3. Daarnaast is er nog het narcistische type leiderschap waarbij de achterdocht een grote rol speelt. Ook daar gaat het om de bewondering, maar bij hen ligt de angst te falen en incompetent te zijn voortdurend op de loer en daarmee verbonden de angst weggewerkt te worden uit de organisatie. Op basis van hun achterdocht zijn ze extreem gevoelig voor wat er in de ander omgaat, ze zijn uitermate alert en er ontgaat ze nauwelijks iets, ze weten precies wat er speelt, doorzien situaties vanuit hun angst heel snel, kunnen doelmatig anticiperen en zijn daarmee de ander doorgaans voor, maar ze hebben uiteindelijk problemen met het maken van realistische inschattingen.

### **De Achterdochtige Leider**

Voor de achterdochtige leiders geldt voor een deel wat we beschreven bij de narcistische leider met achterdochtige trekken. Uit angst doorzien ze veel, voelen ze vaak feilloos aan wat er staat te gebeuren, maar zijn ze voortdurend alert en gespannen. Ze splitsen de omgeving op in voor- en tegenstanders, in ‘goeden’ en ‘slechten’. Vaak creëren zij een externe vijand, die de agressie in de organisatie absorbeert en zodoende het leiderschap beschermt. Zij stimuleren de regressie in de organisatie en ook zij hebben problemen met het maken van realistische inschattingen en het aangaan van diepergaande interpersoonlijke relaties.

### **De Dwangmatige Leider**

De dwangmatige leider heeft absolute controle nodig om te kunnen blijven functioneren. Hij is autoritair en streeft controle na als doel op zichzelf. Hij vreest chaos en agressie en tracht die angst te controleren door procedures. Deze procedures op hun beurt worden ervaren als uitingen van haast sadistische agressie. Dwangmatige leiders zijn gepreoccupeerd met schema's en regels. Het 'moeten' overheerst het 'plezier' en perfectie is een noodzaak. Enerzijds leidt de nadruk die ze leggen op procedures en regels vaak tot een heldere en transparante interne organisatiestructuur. Anderzijds leidt hun perfectie tot versterking van het bureaucratische proces op grond waarvan besluitvorming plaats vindt. Deze bureaucratie absorbeert de agressie, maar activeert daardoor angst en achterdocht in de organisatie. Bovendien wordt hiermee creativiteit en flexibiliteit afgeremd en passiviteit gestimuleerd.

### **De Afwezige Leider**

De afwezige leider tracht zich aan de regressieve processen in de organisatie te onttrekken door het directe contact met de medewerkers uit de weg te gaan; hij is onzichtbaar en emotioneel niet beschikbaar. Daarmee geeft hij voeding aan het optreden van allerlei mispercepties over het leiderschap die niet kunnen worden gecorrigeerd vanwege zijn emotionele afwezigheid. Het niet beschikbaar zijn van het leiderschap leidt er tevens toe dat de afhankelijkheidsbehoeften die er leven in de organisatie niet kunnen worden bevredigd. De 'basic trust' in de organisatie wordt hiermee ondermijnd. De vraag waar een dergelijk leiderschap voor staat kan niet worden beantwoord en daarmee kan ook de vraag niet worden beantwoord waar de organisatie voor staat en dus voor gaat. Het gevolg is onduidelijkheid over de eigen identiteit en dus oplopende regressie.



Het zal duidelijk zijn geworden dat wat in het leiderschap wordt geactiveerd in tijden van regressie casu quo van verandering, enerzijds te maken heeft met de eigen thema's van de leider, maar dat daarin ook de wensen en verlangens van de organisatie worden gespiegeld. Van een goede leider mag worden verwacht dat hij zich laat leiden door de wensen en behoeften van de organisatie zonder zijn eigen wensen en behoeften te ontkennen.

### **De Goede Leider**

Een goede leider laat zich 'bezetten' door de wensen en behoeften van de organisatie. Hij dient deze te verdragen, te duiden en tot op zekere hoogte te gratificeren. Hij organiseert en definieert de setting en de verschillende (sub)systemen. Hij kanaliseert weerstanden, deviante meningen en agressie. Hij organiseert adequate holding door wat op hem wordt geprojecteerd te verdragen en te herkennen als projecties. Hij biedt bovendien perspectief. Hij definieert en organiseert grenzen, die hij vervolgens respecteert. Hij bevordert de groepscohesie en het 'wij'-gevoel, spiegelt zijn medewerkers en biedt zich aan ter idealisering. Daarmee geeft hij de organisatie haar zelfgevoel terug. Hij representeert het reflecterend en observerend vermogen van de organisatie. Hij representeert het geheugen en het geweten van de organisatie, maar ook het realiteitsprincipe. Maar bovenal: hij is in dit alles niet perfect, binnen bepaalde grenzen faalt hij. Daarmee faciliteert hij de ontwikkeling naar autonomie en zelfsturing

Kortom, een realistische leider frustreert én bevredigt, roept agressie én bewondering op, is goed genoeg en vooral: hij verdraagt en is aanwezig.

## **5. Opnieuw het Vignet, nu ter interpretatie**

Aan het eind van dit betoog en terugkijkend naar het vignet dat we eerder beschreven kunnen we de interactie tussen HJ en Marc beschrijven als die tussen een arrogant narcistisch leiderschap en een sensitief narcistisch leiderschap. Dat wil niet zeggen dat HJ en Marc dergelijke persoonlijkheden zijn, wel dat in het proces van verandering de regressieve trekkracht in de organisatie en het leiderschap oploopt, waardoor het onderscheid tussen rol en persoon in het leiderschap onder druk komt te staan en er specifieke trekken die in de persoonlijkheid klaarliggen geprovoceerd worden. Het leiderschap dient dat wat er in de organisatie leeft aan verwachtingen maar ook aan angsten te 'containen'. Maar zoals Bion reeds zei: mensen zijn geen lege containers, ze zijn containers met 'haken', wat wil zeggen dat ook leiders hun specifieke gevoeligheden in de zin van wensen en motieven hebben, die hen drijven en die hen disponeren voor specifieke leiderschapsstijlen.

Kijkend naar wat er tussen HJ en Marc gebeurt valt op dat tijdens een aantal bilaterale gesprekken die HJ heeft bij hem een aantal vragen opkomen. Marc op zijn beurt voelt kennelijk aan wat er speelt en hij 'doet' i.c. ageert en in het ageren 'beantwoordt' hij enerzijds de vragen die zijn gaan leven bij HJ maar op een dusdanige manier dat hij er niet over hoeft te spreken. Hierdoor voorkomt hij lastige en kritische vragen. Hij maakt de ander op deze manier monddood en dwingt tegelijkertijd bewondering en respect af. Ook bij HJ, die dan ook zegt dat hij zich overdonderd voelt door Marc, waardoor hij noch de doorgevoerde koerswijziging aan de orde stelt noch de andere vragen die bij hem waren gerezen. Hij voelt zich geïmponeerd door de opstelling van Marc en zegt: 'Marc is zo weerbaar en overtuigd van zichzelf en van de juistheid van zijn visie dat ik vragen stellen voelde

als een ongewenste interventie, terwijl hij juist mij had gevraagd om de strategie bij het veranderproces vorm te geven. Marc voorkomt dat hij zich door de kritiek van HJ gekrenkt zal voelen in zijn narcisme en dwingt bewondering af. HJ hoeft geen kritiek te uiten, wat hem goed uitkomt, want hij voelt bekritisieren als een agressieve daad en dat is niet zijn ding. Bovendien is het zo dat zich in de interactie tussen HJ en Marc herhaalt wat zich ook afspeelt tussen Marc en het MT. Zowel HJ als het MT worden monddood gemaakt en bieden geen weerwoord aan Marc. De onbewuste communicatie in de organisatie is er een van monddood maken en het vermijden van kritiek. Dit komt niet alleen door het optreden van Marc, maar evenzeer door het optreden van het MT i.c. HJ. Er is dus geen sprake van een lineaire maar van een circulaire causaliteit.

Ook tussen de medewerkers en de voorzitter van de Raad van Bestuur speelt zich een specifiek patroon af. Het veranderingstraject dat is ingezet lijkt ogenschijnlijk goed te lopen, alhoewel er binnen de organisatie geen intrinsieke motivatie lijkt te zijn om te veranderen. De medewerkers vragen zich af waar de urgentie van de verandering ligt. Toch leeft er binnen de organisatie ook een soort bewondering voor Marc en is er een soort vanzelfsprekend vertrouwen dat het allemaal goed komt en dat Marc weet waar hij naartoe wil. Het is alsof de organisatie het heil van het leiderschap verwacht en alle hoop op Marc richt; hij wordt geïdealiseerd, maar dat kan snel omslaan in devalueren. Als het heil niet komt op het moment dat de organisatie dat wenst is de chemie over en vertrekt de leider. De organisatie stelt zich ogenschijnlijk passief en afwachtend op, maar provoceert het leiderschap tot het bevredigen van de in de organisatie levende afhankelijkheidsbehoeften. Ook hier is sprake van een circulaire causaliteit: de organisatie en de leider provoceren elkaar tot het gedrag dat zij vertonen.

Tot slot nog iets over de verhouding tussen Marc en HJ, de onderlinge verhouding dus binnen de Raad van Bestuur. HJ zegt: 'Ik begon me af te vragen of ik niet alleen maar mag uitvoeren wat Marc wil'. Daarmee zegt hij het gevoel te hebben te functioneren als een verlengstuk van Marc. Anders gezegd Marc is groot en omdat ik bij hem hoor straalt er iets van zijn grootheid op mij af en ben ik dus ook groot. Het is alsof HJ zijn identiteit ontleent aan het zich verbinden met Marc. Maar daar hangt een prijskaartje aan. HJ zegt dan ook bang te zijn dat hij teveel meegaat en daardoor zelf als het ware verdwijnt en onzichtbaar wordt. Hij heeft het gevoel dat hij gebruikt wordt als de ogen en oren achter de linies, terwijl de 'generaal' vervolgens zelf bepaalt wat en hoe een en ander moet gebeuren. Kort gezegd HJ heeft een figuur nodig waar hij tegen op kan zien en die hij kan idealiseren. Op zijn beurt lijkt Marc een figuur nodig te hebben die hem bewondert, want hij lijkt te leven op de bewondering van de ander en zonder die bewondering verdampt zijn identiteit. Zo houden beiden elkaar in evenwicht; ze hebben elkaar nodig en kunnen niet zonder elkaar.

66

Het gezonde in de situatie is overigens dat de partners elkaar beiden gevonden hebben.

- Immers, Marc weet waar hij naartoe wil, maar heeft niet echt een warm kloppend hart voor wat er zich in de medewerkers afspeelt, hij laat zich dan ook niet echt beïnvloeden. Hij is meer gericht op het krijgen en wel van bewondering.
- HJ op zijn beurt heeft wel degelijk gevoel voor wat er leeft in de organisatie, hij is meer gericht op het geven overigens niet primair uit genegenheid maar vanuit het gevoel: als ik 'geef' krijg ik daardoor de waardering die ik zo broodnodig heb en dat gaat zowel richting Marc als richting de organisatie.
- De organisatie op zich heeft behoefte aan het bevredigen van

afhankelijkheidsbehoeften, aan spiegeling én aan idealisering en dit vraagt om leiderschap dat bereid is zich te laten idealiseren en evenzeer bereid is tot spiegelen

Kortom een ideaal plaatje voor het veelvoorkomende duale management in zorginstellingen, dat goed gaat zolang het leiderschap zich niet laat splitsen en op één lijn blijft. Het gaat om een onbewuste communicatie tussen drie partners die met elkaar het evenwicht in stand houden elk vanuit eigen onbewuste motieven en behoefte om die te bevredigen.

## Gebaren

*Een buitenlandse geleerde bezocht met zijn gevolg Aksehir. De geleerde vroeg om een onderhoud met de meest onderlegde man van het dorp. Uiteraard dacht men meteen aan Nasreddin Hodja. De buitenlandse geleerde sprak geen Turks en Nasreddin sprak geen andere talen, dus moesten ze communiceren met gebaren. Iedereen keek gespannen toe.*

*De vreemdeling tekende met een stok een grote cirkel in het zand. Nasreddin Hodja pakte de stok en verdeelde de cirkel in tweeën. De vreemdeling trok op zijn beurt een streep haaks op die van Nasreddin en verdeelde zo de cirkel in vieren. Eerst wees hij drie kwadranten van de cirkel aan en daarna het vierde. Daarop maakte de Hodja een roerende beweging met de stok boven alle vier de kwadranten. De vreemdeling maakte een bolvorm met zijn handen, met de palmen omhoog en wiebelde met zijn vingers. Nasreddin reageerde door ook een bol uit te beelden, met zijn palmen naar beneden. En wiebelde ook met zijn vingers. Toen de ontmoeting voorbij was, vroegen de leerlingen van de vreemdeling waar het gesprek over ging. 'Nasreddin Hodja is werkelijk een geleerd man', zei hij. 'Ik vertelde hem dat de aarde rond is en hij vulde aan dat er een evenaar over het midden loopt. Ik zei dat driekwart van de aarde uit water bestaat en slechts een kwart uit land. Hij had het over de onderstromen en de wind. Ik gaf aan dat water opwarmt, verdampst en opstijgt naar de hemel en hij zei dat het daarna afkoelt en als regen terugkomt op aarde.' De inwoners van Aksehir waren ook razend nieuwsgierig naar waar het gesprek over ging en zij verzamelden zich rond de Hodja. 'Die vreemdeling heeft een goede smaak', begon*

*de Hodja zijn uitleg. 'Hij zei dat hij zin had in een grote schaal baklava. Ik zei dat hij hoogstens de helft kon krijgen. Hij gaf aan dat de siroop moest bestaan uit drie delen suiker en een deel honing. Ik zei dat je die goed door elkaar moest roeren. Hij suggereerde vervolgens dat we de baklava moesten bakken op hoog vuur en ik stelde voor dat we er gemalen noten op zouden doen.'*

# Communicatieve zelfsturing: hoe maak je dan contact?

*Door Marian Timmermans  
Senior adviseur, trainer en coach BMC*

*Met dank aan Martijn van der Veen*

Midden jaren tachtig van de vorige eeuw reisde ik als student met mijn vriend in de trein. In de niet-roken coupé waar we zaten stak een mevrouw een sigaret op. ‘Mevrouw, het is hier niet roken’ zei mijn vriend. ‘Oh, dat geeft niet’ was het laconieke, maar volstrekt serieuze antwoord van de dame in kwestie. ‘Ze zeggen er niks van’.

Het is mij altijd bijgebleven: dat de mevrouw in een niet-rokencoupé een sigaret opstak, dat zij klaarblijkelijk geen idee had waarom er ‘niet roken’ was, dat er ‘ze’ nodig zouden zijn die er iets van zouden zeggen, voordat de mevrouw bereid zou zijn haar peuk te doven. Mijn vriend hoorde kennelijk niet tot de categorie ‘ze’. De conducteur die later langskwam wel.

Dit voorvalletje is een prachtig voorbeeld van wat de filosoof Arnold Cornelis noemde: een botsing van verschillende stabiliteitslagen in de cultuur. In zijn boek *Logica van het Gevoel* (1998) beschreef hij de ontwikkeling van onze cultuur in drie stabiliteitslagen. De meest basale laag van het natuurlijke systeem, vervolgens de laag van het



sociale regelsysteem en ten slotte de laag van de communicatieve zelfsturing. De titel Logica van het Gevoel duidt erop dat ‘het hart redenen heeft die de Rede niet kent’. Het gevoel is volgens Cornelis het ‘enige geïntegreerde kennissysteem’.

In deze bijdrage beschrijf ik eerst kort de verschillende stabiliteitslagen in de cultuur om vervolgens te onderzoeken hoe recente ontwikkelingen als internet, LinkedIn en andere social media verbindingen tussen mensen beïnvloeden. Daarbij ga ik ervan uit dat de behoefte aan communicatie een fundamentele menselijke behoefte is.

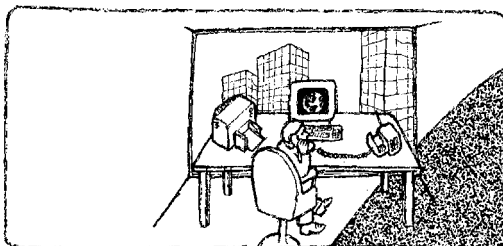
### **De filosofie van de stabiliteitslagen in de cultuur**

‘Er kunnen’ – aldus de flaptekst van het boek van Cornelis – ‘historisch gezien drie stabiliteitslagen in onze cultuur worden onderscheiden: het natuurlijke systeem, het sociale regelsysteem en het communicatieve zelfsturingssysteem. We ontwikkelen in elke stabiliteitslaag een andere logica om betekenissen te verlenen aan het gevoel. Elk systeem brengt ook een ander menstype voort. Ieder mens doorloopt die menstypes in zijn bestaan of probeert dat te doen, gestuurd vanuit de logica van het gevoel.

In fasen ontwikkelt elk mens aldus een eigen identiteit door zijn emoties te nestelen in elk van de stabiliteitslagen in de cultuur. Eerst ontwikkelen we als kind de logica van de geborgenheid in het natuurlijke systeem, gedomineerd door mythisch denken, waarin mama alles weet, papa alles kan.

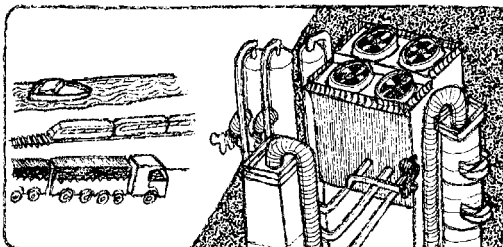
Vervolgens ontplooiën we ons handelen tot maatschappelijke bekwaamheid binnen de logica van een sociaal regelsysteem. In die fase wordt de identiteit gedomineerd door een sociale functie. De maatschappij en onze plaats daarin is dan het logische model voor

identiteit. Mensen definiëren zichzelf dan door hun beroep of hun sociale rol aan te geven. Ten slotte gaan we over naar en derde logische fase, we ontwikkelen daarin sturingsinzicht. Daarbij steunen we op communicatie en we zenden ook zelf communicatieve boodschappen uit. Onze identiteit wordt gedomineerd door de filosofie van de communicatieve zelfsturing.'



### **Communicatieve zelfsturing**

- de 'creatieve mens'
- waarden en kwaliteit
- zelfherkenning: 'dit ben ik'



### **Sociaal regelsysteem**

- de 'zwijgende mens'
- erkenning bekwaamheid: 'ik ben mijn baan'



### **Natuurlijk systeem**

- de 'verborgen mens'
- geborgenheid: 'ik ben belangrijk'

*Naar: A. Cornelis, Logica van het Gevoel*

In de geschiedenis van onze maatschappij en in het leven van individuele mensen zijn deze drie fasen te onderscheiden. De eerste fase, van het natuurlijke systeem, loopt in de geschiedenis ongeveer tot en met de middeleeuwen, in een mensenleven van 0 tot 18/20 jaar. De natuur is de basis. Het ontstaan en leren van taal door de mens is essentieel. Taal is de eerste culturele ordening. Het natuurlijke systeem biedt geborgenheid. Het geeft mensen antwoord op de vraag 'ben ik belangrijk?'. Kennis is gevat in mythen en verhalen. Leren is in dit systeem 'identificeren', nadoen. Wie een fout maakt moet biechten. De mens is een verborgen mens, ook een geborgen mens. Dan volgt de fase van het sociaal regelsysteem, ongeveer van de 16e tot de 20e eeuw; in een mensenleven van circa 20 tot 35/45 jaar. In deze fase staan waarneming en wetenschap centraal. Wetenschap in de betekenis van het zoeken van de wetmatigheden achter een fenomeen. Technologie is belangrijk. Instituties en regels ontstaan. Mensen zoeken antwoord op de vraag 'ben ik bekwaam?'. Kennis hebben houdt in: de regels kennen. Leren is gehoorzamen. Als je een fout maakt krijg je straf. De mens is een zwijgende mens, normatief en gehoorzaam. De fase die onze cultuur vanaf de 21e eeuw ingaat en die mensen vanaf ongeveer 45 tot 70/80 jaar kunnen beleven, is de fase van communicatieve zelfsturing. In deze fase is kennis gelijk aan inzicht. Kwaliteit, toegevoegde waarde, staat centraal. Een fout is een vergissing, een kans om te leren. Leren betekent verbindingen maken. Inzichten van verschillende mensen vullen elkaar aan. Mensen vragen zich af 'Wat zijn mijn waarden? Ben ik een stuurder?'. De mens is een creatieve mens.

### **Overgangperiode**

Zomer 2012. Bij de supermarkt waar ik mijn wekelijkse boodschappen doe, staan bij de kaasafdeling kleine blokjes kaas om te proeven.

Mmmmmmm, lekker. Daar wil ik wel een pondje van. ‘Helaas mevrouw, die kaas heb ik niet meer’. ‘Ach wat jammer, wanneer komt hij weer binnen?’ ‘Nee... nou kijk... hij is uit het assortiment.’ Dat begrijp ik niet goed. Waarom zou je kaas laten proeven die niet verkocht wordt? ‘Dat weet ik ook niet’, zegt de verkoper. ‘We moeten het neerzetten, het is zo aangeleverd door het hoofdkantoor.’ En hij draait zich om.

Zowel in de trein als in de supermarkt is te herkennen dat we in een overgangperiode verkeren: de overgang van sociaal regelsysteem naar het systeem van communicatieve zelfsturing. In deze periode botsen de verschillende stabiliteitslagen regelmatig. De rokende mevrouw gehoorzaamde wel aan de conducteur, mogelijk uit angst voor een sanctie (sociaal regelsysteem) maar herkende niet het bedekte verzoek van mijn vriend (communicatieve zelfsturing). Wij vroegen overigens allebei niet door.

De verkoper in de supermarkt hield zich keurig aan de opdracht (sociaal regelsysteem) terwijl hij zich niet de vraag stelde wat de waarde was van het aanbieden van kaasblokjes van een kaassoort die niet meer verkocht werd. Hij wenste bovendien niet in gesprek te gaan over die vraag (communicatieve zelfsturing).

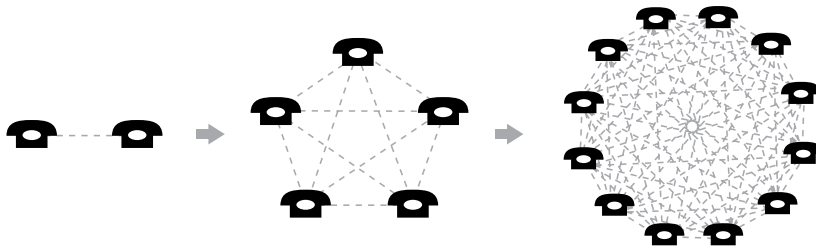
Van externe sturing naar interne logica, de vraag stellen, mogelijkheden zoeken, dat zijn kenmerken van de fase van communicatieve zelfsturing.

De versnelling van het natuurlijk leerproces: over logische ontdebbling en exponentiële vermenigvuldiging  
Cornelis stelt dat het natuurlijk leerproces zich steeds sneller voltrekt. Hij spreekt in dat verband van een ‘logische ontdebbling’. Dat moet men niet verwarren met kopiëren. Bij kopiëren krijg je meer van

hetzelfde. Bij logische ontdebelling ontstaan nieuwe mogelijkheden: de vorming van materie na de Big Bang duurde miljarden jaren, het ontstaan van levende systemen duurde miljoenen jaren, de opbouw van taal (in het natuurlijk systeem) duurde duizenden jaren; de opbouw van wetenschap (in het sociale regelsysteem) besloeg honderden jaren; van externe sturing naar interne logica (in het systeem van communicatieve zelfsturing) voltrekt zich in tientallen jaren.

En dat mogen wij meemaken! In ons tijdgewricht is sprake van een exponentiële vermenigvuldiging van communicatieve mogelijkheden.

In 1973 deden mijn grootouders mee met een onderzoek van het P.J.Meertensinstituut voor volkenkunde naar dialecten. Zij kregen de opdracht ‘gewoon een half uur met elkaar te praten’ in hun eigen dialect. In mijn verbeelding zie ik ze zitten, twee mensen op leeftijd, die, in aanwezigheid van een onderzoeker, wat onwennig vertellen over hun leven op de boerderij, over de – inmiddels volwassen – kinderen die ze opvoedden. Ergens in dat halfuur zegt opa: ‘Gaat het allemaal wel goed met dat bandje?’. Ik heb niet achterhaald of het een degelijk grotebandenexemplaar was dat werd gebruikt of dat de kleine cassettebandjes al in omloop waren. Zeker is dat mijn opa en oma geen idee konden hebben van het feit dat onlangs, bijna 40 jaar later, alle opnames door het instituut op internet zijn geplaatst. En dat hun achterlicht in Brazilië met evenveel gemak als hun kleindochter in Nederland naar de opname kan luisteren en hun stemmen kan horen. Gewoon thuis achter de computer, of zelfs onderweg. Zij konden die mogelijkheid niet (be)denken. Door technische ontwikkelingen en innovaties is de wereld klein geworden. Jongeren hebben al vroeg een telefoon met internetverbinding. Via Skype hebben we beeld- en geluidscontact



*Bron: De Ridder*

met iedereen ter wereld. Aanvankelijk betekende internet eenzijdige informatieverstrekking (internet 1.0) maar sinds de millenniumwisseling is het internet interactief (internet 2.0). We boeken een reis terwijl we thuis op de bank zitten, spelen Wordfeud met bekenden en onbekenden, waar zij ook verblijven en hoe laat het bij hen ook is. Mijn dochter kreeg recent via Twitter eerder de bevestiging dat zij inderdaad een aardbeving had gevoeld dan dat er berichten over in de officiële media verschenen. Er is – naast de fysieke wereld waarin we leven en de mentale wereld waarin we denken – een virtuele wereld ontstaan: cyberspace.

Futuroloog en hoogleraar toekomstverkenning Wim de Ridder zegt daarover in ‘De wereld breekt open, strategisch inspelen op de nieuwe tijd’ zeer interessante dingen.

### **De waarde van sociale netwerken**

Als twee mensen elkaar spreken via de telefoon hebben zij een-op-een contact. Als het mogelijk is om meerdere telefoons met elkaar te

verbinden, neemt het aantal contactmogelijkheden toe. Het aantal mogelijke verbindingen hangt direct samen met het aantal aansluitpunten, zoals geïllustreerd wordt in de tekening op vorige bladzijde.

Wanneer de leden van het netwerk met elkaar communiceren is er sprake van een interactief netwerk. Met instemming citeert De Ridder Bob Metcalf ('bedenker van het internet') als hij stelt dat de kracht 'van een interactief netwerk kwadratisch toeneemt wanneer er een gebruiker wordt toegevoegd'. De kracht van een netwerk neemt exponentieel toe met het aantal gebruikers. Maar wat is de waarde van al die netwerkrelaties?

Het antwoord van De Ridder is: de waarde van een netwerk is afhankelijk van de mate van interactie tussen de deelnemers.

### **Berichten uit cyberspace**

Uit cyberspace zijn enkele boeiende ontwikkelingen te melden.

#### **Geen hiërarchie**

Traditionele hiërarchie vervalt in cyberspace. Mannen en vrouwen maken ongeveer evenveel gebruik van internet en het opleidingsniveau is geen voorspeller voor internetgebruik.

Wereldwijd loopt Nederland voorop in het aantal mensen dat gebruik maakt van internet (cijfers CBS 2011).

#### **Machtsverschuiving van aanbieders naar afnemers**

Uit een rapport van het bureau Forrester (naar consumentengedrag) getiteld 'The future of the social web' kan geconcludeerd worden dat er door internet een machtsverschuiving plaatsvindt van aanbieders naar afnemers.

## **Co-creativiteit**

Beide bovenstaande ontwikkelingen combineren leidt ertoe dat er een samenleving ontstaat waarin co-creatie plaatsvindt: groepen zoeken elkaar op grond van een onderwerp of dossier. Er ontstaan tijdelijke verbanden die bestaan zolang het onderwerp of dossier actueel is. In die tijdelijke verbanden wordt in gezamenlijkheid door deelnemers een nieuwe realiteit gecreëerd.

## **Old Boys-network op sociale media?**

Identiteit op sociale media is iets anders dan identiteit in de fysieke wereld. Wat blijft er over van de Old Boys-networks? Hoe betekenisvol is de vrijdagmiddagborrel nog?

## **Aandacht?**

Zijn sociale media een goede plek om aandacht te krijgen? Of is men er juist heel eenzaam? Hebben virtuele vrienden alleen zin om aandacht te geven als zij zelf toevallig niet iets anders te doen hebben? Klikken ze berichten weg als die op een ongelegen moment komen?

## **Nettiquette**

Nettiquette zijn de regels voor beschaafd gedrag op het internet. In Nettiquette vragen mensen zich dingen af als: wat 'share' je wel met je 'followers' en wat absoluut niet? Kan privé en zakelijk met elkaar samen gaan of blijft dat strikt gescheiden? Ook lijken er ongeschreven regels voor het gebruik van e-mail te ontstaan, die antwoord geven op vragen als 'wanneer gebruik je e-mail en wanneer bij voorkeur niet?', 'de do's en don t's van e-mail' (zie bv [www.leren.nl/cursus/persoonlijke-effectiviteit/e-mail/e-mailetiquette.html](http://www.leren.nl/cursus/persoonlijke-effectiviteit/e-mail/e-mailetiquette.html)).



### Checklist nettiquette:

- Alles wat men plaatst op social media gebeurt ‘realtime’. Met een druk op de knop weet de wereld wat iemand aan het doen is, hoe hij over iets denkt (of net iets genuanceerder had moeten formuleren).
- De informatie die iemand ‘post’ staat wellicht voor eeuwig online. Het is veel gemakkelijker om foto’s en berichten te plaatsen dan deze te verwijderen.
- Bij het plaatsen op internet kunnen auteursrechten in het geding zijn.
- Het plaatsen van reacties op discussies zonder onderbouwing leidt tot een discussie zonder resultaat en tot vervuiling.
- Het uiten van een persoonlijke mening en het spreken vanuit of namens een bedrijf kan door elkaar lopen.
- Onbeveiligde persoonlijke gegevens op het world wide web zijn voor iedere internetgebruiker toegankelijk.

Tenslotte enkele woorden over het gebruik van emoticons. In een situatie waarin niet life van persoon tot persoon gecommuniceerd wordt en waarin de stem van de communicatiepartner niet kan worden gehoord, is de ‘platte tekst’ het voertuig voor communicatie. Dat leidt niet per definitie tot begrip over en weer: wat door de zender humoristisch bedoeld is kan in platte tekst volledig anders worden geïnterpreteerd door de ontvangende gesprekspartner. Emoticons zijn een middel om een emotie in te brengen in de tekst. Bekend zijn de plaatjes van smileys in alle soorten, die ook door middel van letters en leestekens worden verbeeld. Het is daarbij de bedoeling het hoofd naar links te draaien om het plaatje goed te zien. Verder is in social media een taal ontstaan die veelal medeklinkers overslaat. Hiernaast een greep uit de overvloed van tekens.

# :-)	<i>Lachend met een bontmuts</i>	4yeo	<i>For your eyes only</i>
% -)	<i>Verward of vrolijk</i>	8-)	<i>Lachend met een bril</i>
% -(	<i>Verward en ongelukkig</i>	AKA	<i>Ook bekend als</i>
% -}	<i>Dronken</i>	B-)	<i>Zonnebril</i>
% -6	<i>Niet erg slim</i>	BTW	<i>Tussen haakjes</i>
& :-)	<i>Lachend met krullen</i>	C   :-)	<i>Lachend met hoge hoed</i>
* < : O>	<i>Kerstman</i>	CU	<i>See You</i>
: -7	<i>Meesmuilen</i>	DUR?	<i>Weet je nog</i>
: -D	<i>Grijzend</i>	F?	<i>Vrienden</i>
: -P	<i>Plakkende tong uit</i>	F2F	<i>Face to face</i>
: ')	<i>Ontroering</i>	F2T	<i>Vrij om te praten</i>
: @	<i>Geschreeuw</i>	FAQ	<i>Veel gestelde vragen</i>
: '-(	<i>Huilen</i>	FC	<i>Fingers Crossed</i>
: -(	<i>Verdrietig</i>	GTSY	<i>Blij je te zien</i>
: -(	<i>Geschokt</i>	H & K	<i>Hugs and Kisses</i>
- :-)	<i>Punker</i>	H2CUS	<i>Ik hoop je snel te zien</i>
: -)=	<i>Lachend met een baard</i>	IRL	<i>In het echte leven</i>
: -)8	<i>Lachend met vlinderdas</i>	IUSS	<i>Als jij het zegt</i>
: - \	<i>Sceptisch</i>	J4F	<i>Gewoon voor de lol</i>
: -	<i>Vastbesloten</i>	L8r	<i>Later</i>
: -  /:-I	<i>Geen gezicht / pokerface</i>	LOL	<i>Hardop lachen</i>
: -	<i>Boos</i>	O :-)	<i>Een engel</i>
: - -)	<i>Verkouden</i>	O4U	<i>Alleen voor jou</i>
: ' -D	<i>Huilen van het lachen</i>	PRW	<i>Parents Are Watching</i>
: - <	<i>Bedrogen</i>	SRY	<i>Sorry</i>
: - <>	<i>Verwonderd</i>	T +	<i>Denk positief</i>
: -O	<i>Wow</i>	T2Go	<i>Tijd te gaan</i>
[ :-)	<i>Lachend met walkman</i>	T2ul	<i>Spreek je nog</i>
-I	<i>Slapen</i>	THX	<i>Dank U</i>
-O	<i>Snurken</i>	W4u	<i>Waiting for you</i>
<3	<i>Een liefde hart</i>	W8	<i>Wacht ...</i>
<3X	<i>Liefde hart en kus</i>	X	<i>Kussen</i>
2D4	<i>Om voor te sterven</i>	X!	<i>Typische Vrouw</i>
2g4u	<i>te goed voor je</i>	Y!	<i>Typische Man</i>
4e	<i>Voor altijd</i>	YOLO	<i>You Only Live Once</i>

Social media bieden ongekeerde mogelijkheden om te doen wat mensen graag doen: communiceren, zich met elkaar verbinden. Netwerken die ontstaan kunnen tijdelijk zijn en deelnemers voegen waarde toe door zich aan te sluiten bij een netwerk en door hun eigen activiteit en interactie in een netwerk. De digitale mogelijkheden passen perfect bij de culturele behoefte in de 21<sup>e</sup> eeuw, een behoefte die aan te duiden is als communicatieve zelfsturing.

Een collega vertelde dat hij een training gaf waarbij een vrouw van midden twintig informatie nodig had. 'Ik zoek het wel even op op mijn iPhone', zei ze. Ze zocht, maar vond niets. 'Oh, dan staat het zeker op mijn andere iPhone'. 'Joh, heb jij twee iPhones?' vroeg mijn collega verbaasd. 'Ja, een voor het werk en een privé' 'Ik heb geen één iPhone', zei mijn collega, waarop de vrouw met grote ogen vroeg: 'Maar hoe maak jij dan contact?'

## *Schepping van de leraar*

*Op de zesde dag schiep God man en vrouw.*

*Op de zevende dag rustte hij.*

*Niet zozeer om uit te rusten, maar om zich voor te bereiden op het werk van de volgende dag. Want op de achtste dag schiep God de eerste leraar. Deze leraar, met kenmerken van man en vrouw, bezat enkele opmerkelijke eigenschappen. God maakte de leraar verdraagzamer dan de meeste mensen. De leraar was erop gebouwd om vroeg op te staan en pas na 23,30 uur naar bed te gaan, zonder echt te hebben gepauzeerd. Hij moest ertegen kunnen gedurende 6 uur met 35 doerakken in dezelfde, niet-geventileerde ruimte te verblijven op een regenachtige maandagochtend. Hij moest ook 103 opstellen over de paasvakantie kunnen nakijken.*

*God maakte de leraar taai en vriendelijk tegelijk. Hij was uitgerust met zachte handen, om de tranen weg te vegen van de eenzame jongen die door iedereen met de nek werd aangekeken, of van het meisje dat niet gevraagd was voor het gala. God goot een grote hoeveelheid geduld in de leraar. Bedoeld voor de leerling die vroeg of hij wilde herhalen wat hij net voor een andere leerling herhaald had. Een voor die leerlingen die voor de vierde dag op rij vergaten geld mee te nemen voor de lunch.*

*Of voor dat derde deel van de klas dat een onvoldoende scoorde voor een proefwerk. Of voor de dag dat de boeken nog niet geleverd waren, terwijl de*

*nieuwe periode de volgende dag zou beginnen.*

*God gaf de leraar een hart dat groter was dan dat van de gemiddelde mens. Want het moest groot genoeg zijn voor het kind dat schreeuwt: 'Ik haat dit vervelende vak!' en groot genoeg om liefde op te brengen voor het kind dat aan het einde van de schooldag wegrent zonder gedag te zeggen, laat staan: 'Dank u wel'.*

*Tot slot gaf God de leraar een overvloedige voorraad hoop. Want God wist dat de leraar altijd zou blijven hopen. Hopen dat de leerlingen op een dag zouden begrijpen hoe ze... Hopen dat hij een keer geen pauzesurveillance zou hebben... Hopen dat het snel vrijdag zou zijn... Hopen op een vrije dag... Hopen op verlossing.*

*Toen God de leraar had geschapen, deed hij een stap terug en bewonderde het werk van zijn handen. En God zag dat het goed was, zeer goed! En God glimlachte terwijl hij de leraar bekeek. Hij dacht aan de toekomst. Want hij wist dat de toekomst in de handen van de leraar lag.*

# Professionaliteit in het onderwijs: van maakbaarheid naar raakbaarheid

*Door Gijs de Bont en Willem de Vos  
Resp. senior adviseur en manager bij BMC*

In dit artikel nemen we een onderzoek naar de verhouding van leraren tot de krachten die hen willen beïnvloeden als uitgangspunt. Leraren zijn nu eenmaal exemplarisch voor ‘professionals’, evenals architecten, advocaten en medisch specialisten.

De aandacht voor HRM in het onderwijs is groeiende. Dat is terecht. Personeelsbeleid is in veel onderwijsorganisaties lange tijd niet van de grond gekomen. Terwijl iedereen weet dat het in scholen toch echt de leraren zijn die het echte werk moeten doen en zij de kwaliteit van het onderwijs grotendeels bepalen. Beleidsnotities als ‘Focus op vakmanschap’ en ‘Leraar 2020’ bevatten maatregelen en voornemens om de kwaliteit van leraren te verbeteren. De rode draad in deze visies op het verbeteren van kwaliteit is steeds: verplichte permanente educatie en de inrichting van een lerarenregister. Een tamelijk instrumentele kijk op het beïnvloeden van mensen en hun kwaliteit.

In dit artikel willen wij u graag verleiden tot een andere, royalere manier van kijken naar de professionele ontwikkeling van leraren. We

schetsen een perspectief op strategisch HRM (dat altijd gaat over de vraag *hoe zorg ik op termijn voor voldoende, goed gekwalificeerd personeel?*) onder het motto: ‘van maakbaarheid naar raakbaarheid’.

### **Als de gasbel op is...**

De ontwikkeling van professionaliteit in het onderwijs is vanzelfsprekend van groot belang. Verschillende onderzoeken tonen aan dat de leraar, en in het bijzonder de relatie leerling-leraar, voor zo’n 70% de onderwijskwaliteit bepaalt. De overige 30% van de kwaliteit wordt bepaald door de onderwijsmethodes, de facilitering, roosters, etc. Als in ons land de gasbel op is, is kennis onze enige grondstof. Het behoud van onze ‘levensstandaard’ hangt dus voor een belangrijk deel af van de kwaliteit van ons onderwijs en dus van de kwaliteit van de leraar.

De sturing op de kwaliteit van leraren kan beter. Gelukkig is de professionele dialoog in scholen geen taboe meer. De gesprekken van de leidinggevende met een leraar over hoe het gaat en wat er beter kan zijn zo’n twintig jaar geleden ingevoerd. Inmiddels worden functioneringsgesprekken meestal wel gevoerd maar nog altijd met de nodige voorzichtigheid en vaak met weinig enthousiasme en uitstraling.

De invoering van beoordelingsgesprekken in het onderwijs verloopt net zo traag. Op minder dan 20% van de scholen voert men geregeld beoordelingsgesprekken. Over de verplichte bekwaamheidsdossiers van de in 2007 van kracht geworden Wet BIO horen we niets meer.

We weten dat kwaliteitsverbetering van leraren belangrijk is en we doen er nog niet genoeg aan.

### **Rare jongens, die leraren?**

Olaf McDaniel heeft, in opdracht van de MBO-raad, onderzoek gedaan naar de professionaliteit van leraren. Hij toont een herkenbaar en tegelijkertijd onthutsend beeld van de onderwijsprofessional in vergelijking met een aantal andere professionals, zoals advocaten, financieel adviseurs, verpleegkundigen, psychologen, etc. Het beeld (blz. 86) bestaat uit een zestal cirkels, waarvan de middelste de professional zelf is en de andere vijf de invloedsferen van de professional voorstellen: permanente educatie, brancheconventies, handelingsregels, werkgeversmacht en cliëntenmacht.

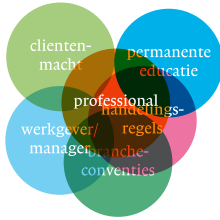
Deze grafiek spreekt als beeld voor zich: het handelen van de professionals wordt in bijna alle gevallen volledig gestuurd door de vijf genoemde factoren, behalve bij de leraar! Voor de duidelijkheid en het goede begrip van de grafiek: dat de cirkel permanente educatie er bij de onderwijsprofessional niet ‘in komt’, betekent niet dat leraren zich helemaal niet scholen, maar het betekent dat zij geen enkele verplichting voelen om dat te doen. Dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld de financiële adviseurs, die hun licentie alleen kunnen behouden als zij voldoen aan bepaalde permanente educatie-eisen. Die constatering is niet vrijblijvend, maar bergt een groot risico in zich. Als medisch specialisten hetzelfde diagram zouden vertonen als leraren, zouden de sterftcijfers in ziekenhuizen dramatisch stijgen. En als politieagenten zich net zo weinig zouden laten sturen door handelingsregels, zouden de veiligheid en de rechtvaardigheid van onze samenleving daar zwaar onder lijden.

### **Je kunt gras niet harder laten groeien door eraan te trekken**

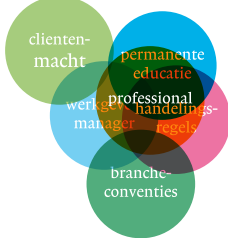
Het recente debat over professionaliteit in het onderwijs lijkt een



### Verpleegkundige



### Politieagent



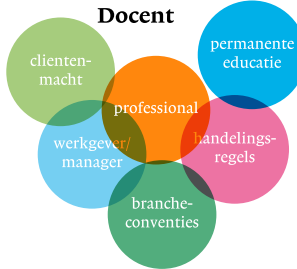
### Psycholoog



### Medisch specialist



### Docent



### Advocaat



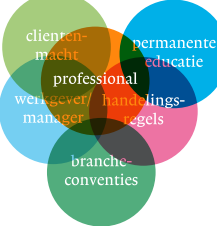
### Financieel adviseur



### Architect



### Medewerker kinderdagverblijf



### Wetenschappelijk onderzoeker



reflex op bovenstaand beeld: als leraren zich weinig lijken aan te trekken van deze invloedssferen, zal de werkgever dat moeten afdwingen. Daarvoor zijn maatregelen bedoeld als: permanente educatie, lerarenregister (brancheconventies), flexibel belonen (werkgeversmacht), studenttevredenheid meten (cliëntenmacht), de competentiescan en het professioneel statuut (handelingsregels). Op zichzelf zijn deze maatregelen niet verkeerd. Ze werken echter niet als katalysator van de professionaliteit van de leraar op de langere termijn. Het vergroten van de kwaliteit van leraren in de school vraagt om een duurzame aanpak en andere logica, een andere manier van redeneren.

Kijkt u nog eens naar het model van McDaniel. Arceer in gedachten het (oranje) gebied dat niet door één van de vijf omliggende cirkels wordt geraakt. Daar zit natuurlijk wel iets. Dat gebied is niet leeg. Integendeel. Daar zit dat wat de professionaliteit en het gedrag van docenten grotendeels en daadwerkelijk bepaalt. Als u daarbij bedenkt dat de kwaliteit van het onderwijs in Nederland in internationale vergelijkingen meestal zo rond de tiende plaats zit, dan doen we het toch goed. We zijn wat gedaald de laatste jaren, dat is waar, en we willen de top 5 bereiken, maar de tiende plaats bereiken is een stevige prestatie. En dat presteren we niet ondanks maar dankzij het feit dat leraren, gedreven door dat ‘iets’, hun werk gemiddeld goed doen. Leraren zijn over het algemeen goed opgeleid en goed gemotiveerd en worden als individu gedreven door een sterke betrokkenheid op hun vak, hun leerlingen, vanuit hun persoonlijke waarden en identiteit en opvattingen over hoe de wereld zou moeten zijn. Is dat genoeg? Het antwoord is nee, want, zoals we al vaststelden, het kan beter. En een kenmerk van professioneel werken is dat er altijd iets te verbeteren valt en dat de professional daarop uit is. De vraag is

hoe het beter kan, hoe je toekomstbestendig kunt werken aan de professionele kwaliteit in je school.

Strategisch HRM gaat, zoals gezegd, over de vraag: hoe zorg ik op termijn voor voldoende, goed gekwalificeerd personeel? Een kwart tot een derde van de leraren is 55 jaar of ouder en zij verlaten de komende vijf á tien jaar het onderwijs. De grootste uitdaging voor het onderwijs ligt dus op de arbeidsmarkt: wat voor professionals wil ik in mijn school hebben en hoe krijg ik ze binnen en hoe kan ik ze binnenhouden?

### **Je zult maar ‘professional’ zijn**

Een professional is een persoon die een door de samenleving gedefinieerde rol vervult (bijvoorbeeld arts, advocaat, leraar), een erkende en specifieke ‘body of knowledge’ beheerst, is toegelaten tot die rol op basis van een specifieke opleiding en een examen en daardoor bevoegd is verklaard om die rol zelfstandig uit te oefenen. Dit is althans de ‘zuivere’, klassieke definitie. Langzamerhand ontstaat over professional en professionaliteit een ander beeld, dat Peter Drucker als volgt verwoordt:

- De professional is in staat omzelf te bepalen welke taak moet worden gedaan.
- De professional is zelf in staat om zijn productiviteit te bepalen.
- De professional is in staat om voortdurend te vernieuwen en bereid om voortdurend te leren.
- De professional staat open voor kritiek en is in staat om van deze kritiek te leren.
- De professional combineert wensen van diverse partijen: organisatie, klant en professie.

Scholen zijn op zoek naar professionals die voldoen aan deze houdingskenmerken, ten minste een hbo-opleiding hebben (dan wel minimaal bereid zijn tot het behalen van een onderwijsbevoegdheid) en communicatief en idealistisch zijn ingesteld.

### **Van GSM naar PPP op de arbeidsmarkt**

De arbeidsmarkt van de komende vijf á tien jaar laat twee belangrijke trends zien.

In de eerste plaats zien we, vanuit economisch perspectief, dat de arbeidsmarkt gaat krimpen. De werkloosheid in Nederland is, zeker in vergelijking met de ons omringende landen, laag en zal nog verder dalen. Ontgroening en vergrijzing zijn daar de belangrijkste oorzaken van.

In de tweede plaats verandert de arbeidsmarkt in sociologisch opzicht. Mathieu Weggeman noemt dat: van GSM (geld, status en macht) naar PPP (people, planet, profit). Professionals blijken meer en meer te zoeken naar ontwikkelingsmogelijkheden, en nog meer naar uitdagende werkzaamheden. Geld blijkt van ondergeschikt belang. Het allerbelangrijkste is de cultuur van de organisatie, die tot uiting komt in de waarden die de organisatie vertegenwoordigt, ook wel corporate identity genoemd. Hoe recenter het onderzoek, hoe meer corporate identity (de cultuur) de aantrekkingskracht van de organisatie en de loyaliteit van de professional lijkt te bepalen. Bedrijven en merken die een sterke associatie oproepen met bepaalde waarden zijn blijkbaar aantrekkelijk voor potentiële werknemers. Het merk 'Apple' is daar een voorbeeld van.

Daarnaast is er nog een ander sociologisch verschijnsel: we gaan steeds meer leven in verschillende 'netwerken' en gaan tijdelijke

verbindingen aan. Illustratief daarbij is het percentage zzp'ers op de arbeidsmarkt: van 3% in 1960 naar 13% anno nu. Conservatieve, crisisbestendige prognoses voorspellen dat de arbeidsmarkt in 2015 voor 20% uit zzp'ers zal bestaan. Als het onderwijs die zelfsturende, hoogopgeleide, communicatieve en idealistische professionals op de arbeidsmarkt aan zich wil binden, dan zal de school (weer) een authentieke identiteit moeten hebben, ergens voor moeten staan en waarden moeten vertegenwoordigen waarmee de professional van vandaag en morgen zich kan identificeren.

### **Waarden zonder waarde**

De ontwikkeling van een corporate identity veronderstelt een ontwikkeling tot een professionele waardengemeenschap, die vertegenwoordigt:

- wat de leden van de organisatie als centraal beschouwen,
- wat de organisatie onderscheidt van andere organisaties,
- wat duurzaam is doordat het verleden, heden en toekomst verbindt,
- waar men elkaar dagelijks op weegt en aanspreekt.

Veel scholen hebben wel centrale waarden benoemd, maar ze hebben zelden betekenis voor of invloed op de opvattingen over goed onderwijs. Ze spelen dan ook geen rol in de verbinding tussen professionals onderling en de organisatie waarin zij werken. De individuele drijfveren van de docent zijn vaak losgezongen van de schoolorganisatie en benoemde waarden. Voor de professionele ontwikkeling van het blijvende personeel en voor de aantrekkingskracht op de arbeidsmarkt is het van belang om de individuele drijfveren van de leraren en andere medewerkers te verbinden aan de koers van de organisatie.

School x heeft als waarden innovatief, duurzaam en ondernemend. Vraag aan het personeel: Wat zijn voor jou sturende waarden en wat herken je in onze centrale waarden? Waartoe ben jij op aard' en waartoe zijn wij op aard'? Destilleer professionele kernwaarden; dat kunnen de bovengenoemde drie zijn, beschrijf daarvan de niveaus en richt een cyclus van PBP's (persoonlijke businessplannen) en beoordelingsgesprekken in waarin je aan de professional vraagt: wat draag jij bij aan onze innovativiteit, ondernemendheid en duurzaamheid?

### **Weg met het competentie management?**

Betekent dat het einde van het competentie management? Ja en nee. Het betekent het einde van competentie management als middel om te beheersen. Dat is vast niet erg, want laten we maar eerlijk vaststellen: de Wet BIO heeft niet gewerkt. De onderwijsprofessional laat zich niet modelleren naar een ideaalbeeld. Leraren zijn mensen van vlees en bloed: ze zijn niet in alles goed en ook bij hen levert de focus op dingen waar ze niet goed in zijn ('die competentie is voor jou een leerpunt: dáár moet jij aan werken') weinig meer op dan onbehagen en frustratie.

Het is essentieel om competenties op waarde te schatten: een competentie is het vermogen (samengesteld uit kennis, inzicht en vaardigheden) om een taak uit te voeren. Dat betekent dat een competentiescan (als nulmeting) een interessant middel is om vermogens, om talenten in beeld te brengen. En die talenten heb je nodig om de collectieve waarden van de school te realiseren. Daarbij

geldt ook: het leraarschap hoort teamwerk te zijn, waarin taken en competenties elkaar deels overlappen en aanvullen.

Op teamniveau kunnen we tot slot resultaten in beeld brengen zoals toetsresultaten van leerlingen (en daarbij schoolexamens afgezet tegen centrale examens), het aantal vroegtijdig schoolverlaters, het percentage lesuitval, diplomarendement. Kortom, alles waaraan een professional kan zien of hij zijn werk goed doet. Resultaten zijn vanzelfsprekend belangrijk, maar leveren de onderwijsprofessional doorgaans geen betekenis of motivatie.

### **Van ‘maken’ naar ‘raken’**

De tiende plaats is niet genoeg. Wij vinden dat elke school de ambitie moet hebben om de beste te zijn. Wij geloven niet dat de huidige leraren de beste worden of dat we de beste leraren werven door hun allerlei verplichtingen op te leggen. Laten we kijken naar bedrijven die zeer succesvol zijn, zoals bijvoorbeeld Apple en Google, maar ook Nederlandse banken als Triodos en ASN. Zij sturen op waarden en laten los op professionaliteit. Het zijn zogenoemde ‘high trust community’s’.

Professionals, jonge professionals, zien hun werk meer en meer als instrument tot zelfactualisatie: ik wil ergens bij horen en ik wil me daarbij ontwikkelen. Scholen zullen die betekenis met en aan professionals moeten gaan leveren.

Professionals kun je niet ‘maken’, je zult ze moeten ‘raken’.

Zoals een moeder zei, toen haar zoon naar de lerarenopleiding ging: ‘Jongen, leraar worden, dat is een roeping.’

Gelukkig heeft onderwijs niet het alleenrecht op roepingen. De meeste ambtenaren zijn gaan werken in het Openbaar Bestuur, omdat

zij een zinvolle bijdrage wilden leveren aan de samenleving. Voor een groot deel van de medewerkers in de zorg geldt dat zij om idealistische redenen in dat vak gestapt zijn. En geldt dat niet ook vaak voor politiemensen?

Het feit dat uit het diagram op p. 87 blijkt dat politiemensen, verpleegkundigen en medisch specialisten zich veel meer dan leraren lijken te laten raken door externe invloeden, wil niet zeggen dat het voldoende is om hen daar te beïnvloeden. Juist in de zorg klinkt het geluid dat medewerkers het vuur in hun werk verliezen door de instrumentele en technocratische kijk op wat vooral mensenwerk is. Ambtenaren zijn niet meegenomen in het onderzoek, maar het valt te verwachten dat ook bij hen de overlap van de verschillende cirkels aan de orde is. Velen gaan gebukt onder de last van planning en controle. Hun oorspronkelijke drijfveren zijn vaak diep weggestopt.



## *Hodja's verhalen*

*Een school nodigde de Hodja uit om verhalen te komen vertellen voor de kinderen. Zijn bezoek werd goed voorbereid. Er gingen brieven naar de ouders en de kinderen kregen voorbereidende lessen, want een bezoek van de Hodja was iets bijzonders: de verhalenverteller bij uitstek.*

*Op de grote dag zat iedereen klaar in de aula: de kinderen, de directeur, de leraren, ouders en zelfs de burgemeester. Daar kwam de Hodja.*

*De hele zaal riep: 'Goedemorgen.' Toen vroeg de Hodja: 'Kennen jullie zelf verhalen?'*

*Er werd enthousiast geknikt en geroepen: 'Ja, we kennen al een paar verhalen.'*

*'Dan hoef ik ze niet te vertellen,' zei de Hodja. Hij draaide zich om en vertrok.*

*De teleurstelling was groot en de directeur smeekte de Hodja of hij nog een keer wilde komen.*

*De directeur sprak alle aanwezigen nu van tevoren indringend toe om een nieuwe teleurstelling te voorkomen. Toen de Hodja verscheen en opnieuw vroeg 'Kennen jullie zelf verhalen?' werd er massaal nee geschud.*

*'Nou,' zei de Hodja, 'als ik jullie dan een verhaal vertel, hebben jullie misschien niet eens door dat het een verhaal is.' En hij draaide zich om en vertrok weer.*

*De directeur deed opnieuw een poging om de Hodja voor de zaal te krijgen.*

*Deze keer was het de talencoördinator die de kinderen voorbereidde en brieven naar de ouders stuurde.*

*En opnieuw kwam de Hodja. 'Goedemorgen allemaal!'*

*'Goedemorgen Hodja!'*

*En weer vroeg hij: 'Kennen jullie al verhalen?'*

*De helft van de zaal knikte ja. De andere helft schudde nee.  
'Mooi zo,' zei de Hodja, 'dan hoef ik ze niet te vertellen. Want als de helft die ze  
wel kent ze vertelt aan de helft die ze niet kent, dan zit mijn werk erop.'  
En hij draaide zich om en vertrok.*

# Verbinden door verhalen te vertellen: wat geeft zin aan werk?

*Vera van den Anker, senior adviseur, trainer en coach BMC  
Patricia Can, partner BMC*

In dit artikel gaan we in op het verschijnsel ‘verhalen in organisaties’. Organisaties willen graag op een bepaalde manier gezien worden en creëren daartoe verhalen. Authentiek zijn de informele verhalen, die betrokkenen zelf vertellen, gevraagd en ongevraagd.

Tijdens de Einstein-conferentie over verbinden werkten we in de workshop over zingeving vooral met dit laatste type verhalen: wat vertellen mensen over wat hun werk zinvol maakt?

De oefening die we hierbij gebruikten beschrijven we in dit artikel, net als enkele ervaringen met de oefening in de praktijk.

## **Mensen vertellen verhalen**

Als we mensen vragen stellen over een onderwerp dat hen raakt, gaan ze vaak verhalen vertellen. ‘Hoe gaat het met je kinderen?’ ‘Nou, moet je horen, Miriam doet een schakeljaar naar een andere studie en samen met Iris was ze deze zomer met een groep medestudenten in Zuid-Afrika en...’ We vertellen wat we belangrijk vinden en delen dat met andere mensen.

Over hun werk vertellen mensen ook graag, binnen en buiten de organisatie. Medewerkers vertellen wat zij belangrijk vinden om te vertellen, bijvoorbeeld over wat hen raakt in hun werk, in het contact met de collega's of met betrekking tot de strategie van het bedrijf.

‘Ik merkte dat we klanten binnenhaalden door laag te offrenen’ vertelt Pieter, die bij een hovenier werkt. ‘Maar gaandeweg viel me op dat we bij elke klant meerwerk factureerden. Ik vind dat niet eerlijk. Ik sprak mijn baas erop aan, maar hij vond mijn bedenkingen overdreven. Toen heb ik ontslag genomen, voor zo’n baas wil ik niet werken.’ In zo’n kort verhaaltje horen we al wat Pieter belangrijk vindt. Hij wil eerlijk zijn naar klanten. Dat zegt iets over zijn waarden. Kennelijk zijn die belangrijk genoeg voor hem om er ontslag voor te nemen! Als luisteraar merk ik mijn innerlijke reactie op: goh, wat knap om zo voor eerlijkheid te staan. Nadat ik het heb uitgesproken geeft Pieter aan blij te zijn met die reactie. Anderen hadden hem ‘voor gek verklaard’ en ‘te principieel’ genoemd. Door mijn reactie voelt hij zich begrepen. Er ontstaat een gevoel van verbinding omdat ik zijn waarde respecteer en deel.

### **Verhalen in organisaties**

Ook binnen organisaties worden verhalen verteld. Aan de medewerkers, aan de klanten, aan de relaties waarmee we samenwerken. Al deze verhalen zijn een neerslag van wat mensen belangrijk vinden, van de cultuur. En tegelijkertijd voeden zij de cultuur! Door af te stemmen op de afzonderlijke verhalen zoeken we het grotere ‘verhaal van de organisatie’.

### **Een beetje theorie**

In het boek ‘Storytelling handboek’ van Suzanne Tesselaar en Annet Scheringa worden twee typen verhalen onderscheiden.

1. Corporate Storytelling. Dit zijn de formele verhalen van en over organisaties. Het zijn managementverhalen die de identiteit en de doelen van de organisatie weergeven. Organisaties, vaak geholpen door een pr-bureau, gebruiken deze bedachte verhalen om een bepaald beeld op te bouwen en te verspreiden. Het zijn 'wensverhalen'.
2. Organizational storytelling. Dit zijn de verhalen die de ronde doen, die er gewoon zijn. Door verhalen te vertellen kennen mensen betekenis toe aan situaties en geven zij zin aan hun werk. Het zijn verhalen die ongrijpbaar zijn. Ze verwijzen naar de organisatiecultuur, het hart en de ziel van de organisatie.

De auteurs hanteren de definitie van Denning voor 'een verhaal':

'Een verhaal is een weergave van gebeurtenissen die op een of andere manier met elkaar in verband worden gebracht.'

Tevens onderscheiden zij de volgende kenmerken aan een verhaal:

- Het staat op zichzelf en heeft een ontwikkeling: een begin, midden en einde.
- Het bevat narratieve elementen.
- Het is authentiek: waar of waarachtig.
- Het is persoonlijk.
- Het roept emotie op of wordt met emotie verteld.

Narratieve elementen zijn:

- een hoofdpersoon,
- een verhaallijn met daarin een ontwikkeling,
- een plot,
- een 'tegenstander',
- een 'helper'.

Combineren we deze omschrijvingen dan wordt de definitie van een organisatieverhaal:

een verhaal dat de gebeurtenissen die met elkaar in verband worden gebracht, de narratieve elementen en de ontwikkelingen ontleent aan persoonlijke, authentieke ervaringen van mensen in organisaties.

### **Zingeving en verhalen vertellen, verzamelen en beluisteren**

Organisatieverhalen geven context, betekenis, zin, inzicht en richting. Mensen en groepen mensen laten er mee zien waar ze voor staan en wie ze zijn. Als we luisteren vertellen medewerkers ons wat ze belangrijk vinden, wat van waarde is en wat zinvol. En ook wat hen geraakt heeft, teleurgesteld of blij gemaakt heeft of waar ze bang voor zijn.

‘Ik werkte er al 38 jaar als therapeut’ vertelt Jan, nadat de instelling waar hij voor werkte failliet is gegaan. ‘Ik had met mijn manager afgesproken dat ik een nieuw behandelteam mocht opzetten met innovatieve manieren van werken. Dat had ik nog graag een paar jaar gedaan, mijn senioriteit inzetten en dan vertrekken. Maar door slecht management is de instelling failliet en zijn we allemaal ontslagen, zonder afscheid. In plaats van een afscheidsreceptie door de achterdeur naar buiten. En je hoort het pas op het allerlaatst. We hadden het ons anders voorgesteld.’

Luisterend naar de organisatieverhalen krijgen we informatie over de organisatiecultuur. We zoomen in op drie aspecten van een verhaal.

#### **1 Waar gaat het over?**

Het onderwerp van het verhaal zegt iets over welke onderwerpen de organisatie van belang vindt. Welke doelen hebben de mensen in de organisatie? Hoe denken zij? En wat zien ze over het hoofd en/of negeren zij?

#### **2 Wie doet er mee?**

Er zijn personages in het verhaal, vaak een held, een schurk en

helpers. Wie speelt welke rol? Welke afdeling? Aan de helden nemen we een voorbeeld, de schurken kun je de schuld geven van alles wat is misgegaan. En wie speelt letterlijk geen rol en wordt niet genoemd?

### 3 Wie vertelt en wie luistert?

Elk verhaal heeft een verteller en publiek. In organisaties zijn beide vaak groepen: een afdeling, leden van een projectteam, mensen met een bepaalde functie. Is er een wij-zijcultuur in de organisatie? In een gezonde organisatie hebben een aantal van die groepen, die 'wij's' een flinke overlap; misschien is er in sommige verhalen wel een organisatie breed 'wij'!

Hoe kunnen managers, organisatieontwikkelaars en trainers de verhalen van de organisatie begrijpen en gebruiken?

Organisatieverhalen zijn goed te gebruiken:

- in veranderingsprocessen,
- om te laten zien wie je bent en waar je voor staat,
- om samenwerking tot stand te brengen,
- om kennis over te dragen,
- om te horen wat de mensen bezig houdt en wat ze nodig hebben,
- etc...

Werken met het verhaal van de organisatie, een oefening  
Deze oefening hebben we in de workshop met elkaar gedaan.  
Graag geven we jullie de beschrijving om hem zelf te kunnen gebruiken.

De oefening is ontleend aan Einstein en de kunst van het zeilen, praktijkboek over leiderschap en communicatie.

## **Oefening deel 1, instructie**

In groepjes van vier tot zes mensen een verhaal produceren door om de beurt één zin bij te dragen. De deelnemers zitten in een kring van stoelen. De eerste zin wordt gegeven, waarna iedereen op de rij af een zin bijdraagt. Zo ga je vijf keer de kring rond. Alle deelnemers schrijven de zinnen van het verhaal onder elkaar op, en noteren wie welke zin bijdraagt.

Doe uitsluitend de oefening, ga geen gedachten en/of gevoelens over de inhoud van het verhaal en/of het proces uitwisselen tijdens de oefening. Noteer ze eventueel in de kantlijn voor later onderzoek.

De eerste zin spreekt de deelnemers persoonlijk en in het hier en nu aan en luidt:

‘Er was eens een deelnemer aan een BMC-conferentie over verbinden te Ermelo...’

Of

‘Er was eens een medewerker van de basisschool “Pipo”...’

Of

‘Er was eens een medewerker van de afdeling Toezicht en Handhaving van de gemeente ...’

## **Reflectie 1A**

(op het niveau van het proces van de oefening)

In hetzelfde groepje vraag je jezelf en elkaar:

Hoe heeft jouw input het verhaal beïnvloed terwijl het zich ontvouwde?

Hoe heeft het zich ontvouwende verhaal jou beïnvloed?

Reflecteer eerst op je eigen gevoelens, gedachten en gedrag en geef elkaar daarna desgewenst feedback.



## **Reflectie 1B**

(op het niveau van de inhoud van de oefening)

In hetzelfde groepje vraag je jezelf en elkaar:

Wat beschouw jij als het centrale thema van het verhaal? Waar gaat het over? Welke vragen spreekt het aan?

Welke titel geeft de groep aan het verhaal?

Als er meerdere groepjes uit dezelfde organisatie een verhaal hebben gemaakt: lees elkaar de verhalen voor en reflecteer op elkaar.

## **Oefening deel 2, instructie**

Neem uit het verhaal dat je in een groep hebt gemaakt jouw eigen vijf zinnen. Herschrijf ze naar:

1. de ik-vorm,

2. de tegenwoordige tijd,

en zet ze onder elkaar. Lees jouw verhaaltje zorgvuldig door, bepaal voor jezelf het kernthema of de belangrijkste thema's en geef het verhaal een titel die je erboven schrijft.

103

## **Reflectie 2**

Wat zegt dit verhaal over (aspecten van) jou en jouw leven? Waar ben je tevreden over? Welke veranderthema's zitten erin?

Wissel je inzichten uit met iemand uit je eigen groepje.

## **Ervaringen met deze oefening**

### **1. Een gemeentelijk team van 60 mensen**

Aanleiding: Het team wil in een teamdag oud zeer loslaten en zich weer onderling verbinden voor de toekomst.

Er is gereorganiseerd, maar de mensen kunnen het oude zeer nog niet vergeten, laat staan loslaten. Emoties als boosheid en verdriet mogen er niet zijn en niet gezien worden. Ze worden weggelachen. Mensen doen op allerlei manieren niet (meer) mee.

### **Het verhaal van de organisatie**

In een tiental groepen wordt de oefening gedaan.

De deelnemers voelen zich eerst onwennig, maar gaandeweg zijn ze blij dat ze hun gevoelens kunnen uiten en dat ze in deze vorm wel naar elkaar luisteren. De verhalen lijken op elkaar, er zijn zelfs enkele verhalen met dezelfde titel. Ook in de persoonlijke verhaaltjes geven deelnemers aan zichzelf te herkennen, en blij te zijn 'dat het gezegd is'. Ze hebben elkaar op een andere manier leren kennen.

## **2. Een afdeling van veertien mensen bij een middelgrote gemeente.**

Aanleiding: De medewerkers vinden zichzelf een heel gezellige club. Het afdelingshoofd vindt de feedbackcultuur slecht: 'Ze doen het gewoon niet. In feite lijkt het hier gezelliger dan het werkelijk is!'

### **Het verhaal van de organisatie**

In twee groepen van zeven wordt de oefening gedaan. Wat op valt:

- Beide groepen zijn exact gelijk klaar.
  - In beide groepen eindigt de hoofdpersoon in slaap.
  - In beide groepen ging de hoofdpersoon ver weg iets heel anders doen (een camping beginnen/naar het buitenland achter de geliefde aan).
  - In beide groepen waren de collega's daar totaal onverschillig onder!
- Dat was een schok voor de medewerkers!

### **3. Een overheidsinstelling.**

Aanleiding: de organisatie is groot en erg regelgestuurd. Men wil de omslag maken van regels en procedures naar ‘de menselijke maat, contact en communicatie’.

#### **Het verhaal van de organisatie**

We doen de oefening in één groep. Het verhaal kabbelt wat, kabbelt nogal, er lijkt geen eind aan te komen... Totdat de hoofdpersoon, ‘een manager bij...’ van geslacht verandert en van ‘hij’ opeens ‘zij’ wordt! Dan komt de flow er in.

Samen wordt geanalyseerd dat deze organisatie van ‘meer mannelijke eigenschappen’ naar meer ‘vrouwelijke eigenschappen’ wil en dat dat een heel geworstel is!

### **4. Een grote, commerciële organisatie ‘in zwaar weer’**

Aanleiding: Binnen deze organisatie werken we met een groep individuele medewerkers met deze oefening om hen te laten ervaren hoe ze in het reorganisatieproces staan en welke keuzes ze zouden willen maken.

#### **Het verhaal van de medewerker**

We doen eerst deel 1 van de oefening. De groepjes schrijven sombere verhalen over een organisatie waar mensen ontslagen worden en waar de achterblijvers schrikken van de manier waarop de organisatie met deze mensen omgaat.

In het tweede deel analyseren medewerkers hun eigen vijf zinnen. Kim heeft haar verhaal de titel ‘Eenzaam en alleen’ gegeven. In de reflectie blijkt dat zij zich in het reorganisatieproces geïsoleerd en eenzaam is gaan voelen. Ze realiseert zich door deze oefening dat zij

verbinding nodig heeft binnen haar werk om goed en gelukkig te kunnen functioneren. Voor haar blijkt zingeving te gaan over 'niet op een eiland blijven staan maar verbinden met anderen'. Zij wil gaan voor samen, ook in moeilijke tijden!

## *Lucifers*

*Een medewerker van een grote luciferfabrikant klopte aan bij het management van het bedrijf. Hij had bedacht hoe het bedrijf miljoenen aan productiekosten zou kunnen besparen. Hij was bereid het idee over te dragen, mits hij bij gebleken succes een deel van de besparing zou krijgen.*

*Het management liet een advocaat een overeenkomst opstellen, die inhield dat de man een deel zou ontvangen als er inderdaad miljoenen werden bespaard.*

*Zijn idee was even simpel als briljant: bevestig slechts aan één kant van het doosje een strookje schuurpapier in plaats van aan allebei de kanten.*

*Het management besloot het idee toe te passen en de besparingen liepen in de miljoenen. En de man ontving zijn deel...*

# Hebben uw medewerkers hun droombaan?

*Column van Martijn Aslander, inleider op de BMC-conferentie*

Het zijn drukke tijden. Afgelopen jaar hebben veel bedrijven personeel moeten laten gaan, al dan niet gedwongen of preventief, om het voortbestaan van de organisatie in economisch onzekere tijden niet in gevaar te brengen. Dit betekent dat de mensen die zijn overgebleven waarschijnlijk onder hogere druk moeten werken. Dat is op zich niet zo heel erg, maar net als met elastiekjes is ook bij de mens de rek er op een gegeven moment wel uit. Hoe houd je je medewerkers gemotiveerd? Het zal geen toeval zijn dat er momenteel veel cursussen op het gebied van motivatieontwikkeling worden aangeboden. Uit onderzoek van de afgelopen jaren blijkt steeds maar weer dat geld een slechte motivator is. Geld blijkt slechts tijdelijk te werken als het gaat om motivatie om harder te werken of meer inzet te plegen voor je baan. Voor geld is veel te koop, maar niet alles en zeker geen motivatie van personeel dat teveel op het bordje heeft liggen.

Draai het eens om! Wie van uw medewerkers (of uzelf wellicht) heeft zo'n leuke baan, dat hij/zij die eventueel zelfs zou willen doen als het onbetaald was? Dat zijn er doorgaans niet veel, wed ik. Er zijn verhalen te over van mensen die in de onderste laag van de hiërarchie werken, maar buiten het werk excelleren in leiderschap, initiatief en

onvermoede vaardigheden als bestuurslid van een vereniging of wellicht in de lokale politiek. De tijd dat we mensen beoordeelden alleen op hun leeftijd en diploma's is allang voorbij. Mensen zijn veel meer dan hun titel of functie. Ik vermoed dat een groot deel van al het talent dat u toch al betaalt om aanwezig te zijn en dat te doen waarvoor u ze beloont niet benut wordt. Zoals ik al eerder schreef, we hebben vaak geen flauw benul van het enorme netwerk aan contacten, kennis en ideeën dat ons gezamenlijke personeel heeft. Dat krijg je ervan als je medewerkers als personeel ziet in plaats van als een oneindige bron aan mogelijkheden. De wereld is snel aan het veranderen en wellicht is het nu een goed moment om op dit punt mee te veranderen. Mijn tips: Breng met elkaar elkaars netwerken in kaart om te kijken of je elkaar kunt helpen met dagelijkse of strategische vraagstukken. Ga eens kijken wat voor vaardigheden alle mensen buiten hun werk aan de dag leggen en wat daarvan van waarde kan zijn voor het bedrijf. Je gaat zeker waardevolle eigenschappen van mensen leren kennen die je nog niet wist. En tot slot. Probeer te ontdekken wat voor iemand zijn baan tot een droombaan zou maken en kijk eens hoe weinig moeite het vaak kost om dat te bereiken. Vaak is wat minder bureaucratie al genoeg.