

# Mijn baas draagt ook een onderbroek

En meer filosofische gedachten

## Vooraf

Slechte communicatie is een veel gehoorde klacht in organisaties. In het ergste geval is er nauwelijks contact tussen collega's, met de klant of met de leiding van de organisatie.

Medewerkers worden moe van de zoveelste opgelegde verandering en managers vragen zich af hoe ze de uitvoerende collega's kunnen motiveren. Taken en e-mails stapelen zich op. Ziek melden of een andere werkgever zoeken zijn dan voor de hand liggende 'ontsnappingsroutes'.

Vele managementboeken zijn geschreven over hoe leiders het anders kunnen doen. Ze gaan over ruimte geven, dienend leiderschap en nog meer zinvolle en onderbouwde theorieën. Waarom zijn er geen boeken voor de vakmensen? Hoe bannen we termen als 'verantwoordelijkheid geven' en 'eigenaarschap nemen' uit het taalgebruik in organisaties? Wat is er nodig om gedachten over zeggenschap te veranderen? Wanneer ontstaat er ruimte voor de passie van vakmannen en vrouwen. En -belangrijk- voor het tegengeluid in de organisatie?

Ondanks hun verschillen zochten Laurent de Vries en Hessiëlle Kerkhoff elkaar in een dialoog op. Ze deden dat in de beslotenheid van hun eigen vragen, gedachten, overpeinzingen en persoonlijke verlangens om de wereld een beetje mooier te maken. Ze deelden op kwetsbare wijze hun ervaringen en inzichten met elkaar. Ze onderzochten persoonlijke overtuigingen, scherpten standpunten aan of werden minder stellig in zienswijzen. Wat begon met een vraag van Laurent, eindigde in overpeinzingen. Het zijn gedachten die voortkwamen uit de vraag of bazen te bazig zijn of dat hun medewerkers te lamgeslagen zijn.

Hessiëlle heeft de onderzoekende gedachten uit een aanvankelijk mondelinge dialoog overgebracht naar een briefwisseling. Zo zijn de gesprekken, whatsappjes, spraakberichten en gedachten leesbaar gemaakt. Het biedt de lezer de kans mee te kijken naar de ontrafeling van de vragen.

U leest mee alsof u op een winterse dag door de ramen bij huizen naar binnen kijkt. Om te zien hoe het huis is ingericht. Dit boek is bedoeld als inspiratie, om aan te zetten tot denken. Verwacht geen managementboek, geen zelfhulpboek, maar een unieke inkijk in de filosofische overpeinzingen van een bestuurder en een (organisatie)coach.

Voel u uitgenodigd om zelf iets te vinden en dat te uiten in eigen werkkringen. Reageren naar Laurent en Hessiëlle kan via de website [www.dewaerdmeester.nl](http://www.dewaerdmeester.nl)

# 1 Verbinding

Dag Laurent,

Je hebt aan mij de vraag gesteld om met je mee te denken. Ik vertaal jouw inbreng later deze brief. Ik kom er in mijn eentje niet uit en wil graag van gedachten wisselen. Er zijn namelijk zoveel manieren om naar jouw vraag te kijken.

Ik zou het leuk vinden om met je te schrijven. Net als vroeger. Nou ja, toen schreef ik niet met jou. Ik had penvriendinnen waarmee ik eindeloos van gedachten wisselde. Misschien vinden we al schrijvend wel antwoorden op jouw vraag.

Vrij vertaald, in mijn eigen woorden, ben jij op zoek naar het volgende: je wilt dat er een perspectief is voor medewerkers. Voor begeleiders, verzorgenden, verpleegkundigen, leerkrachten, docenten, vaklieden die met mensen werken. Een perspectief waarin hoop besloten ligt om dromen te realiseren. De kans om te doen wat tot voor kort onmogelijk werd gehouden. Het beste voor de mensen vòòr en met wie er gewerkt wordt. Jij denkt dat het idee haalbaar is. Dat heeft te maken met je jarenlange werkervaring als leidinggevende, als bestuurder.

Jij bent ervan overtuigd dat we in een tijd leven waarin het sturen vanuit de top van een organisatie niet meer werkt. Ofwel, laten we stoppen met bazen aan te nemen. Dat zou een oplossing kunnen zijn om mensen weer hun échte werk te laten doen. Zo ontstaat de kans voor het werkelijk dragen van verantwoordelijkheden. Niet alleen in leidinggevende rollen, maar juist bij iedereen die een professie uitoefent.

Laten we mensen ruimte geven, is een veelgehoorde uitspraak binnen organisaties. De woorden 'we geven ze ruimte' laten zien dat de leiding voor een grote groep medewerkers bepaalt wat ze krijgen. Ik vermoed dat jij op zoek bent naar een manier om je visie in de praktijk te brengen. Jouw vraag sluit aan bij mijn verlangen en werk waarin ik altijd op zoek ben naar iemands signatuur, naar hetgeen iemand uniek maakt. En hoe je voor- en tegenspoed gebruikt om de wereld om je heen een beetje mooier te maken. Ik voel mij minder strijdlustig, maar verlang net als jij naar vooruitgang.

Dus ik denk graag met je mee.

Groet, Hessiëlle

Beste Hessiëlle,

Wat leuk dat mijn vraag heeft aangezet tot denken. Dat is een van mijn manieren om mensen uit te dagen. Vragen stellen brengt nieuwe gedachten op gang, het hoeft niet per se tot een antwoord te leiden.

Je stelt voor dat wij samen op verkenning gaan door gedachten uit te wisselen. Dat lijkt mij een prima plan. Ik moet meteen bekennen dat ik meer een prater dan een schrijver ben. Omdat ik ervan hou om buiten gebaande paden te gaan, neem ik deze uitdaging aan.

Een van de kenmerken van een goede vraag is dat je er even op moet kauwen. De vertraging die met schrijven tot stand komt, helpt daarbij. Je verwijst naar jouw werk waarin je op zoek bent naar signatuur. Jouw rol als trainer en coach geeft wellicht weer andere invalshoeken dan die van mij als bestuurder.

Je hebt mijn eerste vraag in goede orde ontvangen. Heb je nu ook een concrete vraag terug?

Groet, Laurent

Dag Laurent,

Jouw reactie, vragen stellen brengt nieuwe gedachten op gang, zou zomaar tip 1 kunnen zijn van de queeste die we onder de loep nemen. Een tip met stip op 1, aan iedereen die beweging op gang wil brengen: begin met een vraag.

Er is een televisieprogramma met de titel *Undercover Boss*. Hierin gaat de baas vermomd de werkvloer op om mee te werken. De gedachte is dat in het contact met collega's niemand last heeft van hiërarchische verhoudingen. De baas kan dan in een ontspannen sfeer vragen stellen. Het is natuurlijk maf dat hij niet eerder op de werkvloer was. Het spreekt mij aan dat hij undercover gaat om de vragen te stellen.

Laurent, jij gaat door het leven met een ontembare behoefte de wereld mooier te maken. Hierbij word je niet gehinderd door regels of beperkende gedachten. Ik heb je er in ons eerste gesprek op gewezen dat zowel deze eigenschappen als jouw positie in de organisatie kunnen helpen bij het realiseren van traditie doorbrekende ideeën. Jouw kenmerkende eigenschappen en positie zijn geen handreiking voor uitvoerende mensen om hetzelfde te doen. Het heeft dus geen zin om jou onder de kopieermachine te leggen of als een nieuwe versie uit een 3D-printer te laten komen. Laat ik wel beginnen met het vragen van wat er in jouw hoofd omgaat.

Mijn eerste vragen zijn gebaseerd op een aanname die ik heb gezien. Jij veronderstelt dat er een grote groep medewerkers werkt in een omgeving waarin hiërarchie dominant is. Dan plopt de volgende vraag op: is het waar dat het afremmen van medewerkers de boventoon voert?

Voordat we deze vraag kunnen beantwoorden zou ik graag meer van jou willen weten. Ik wil begrijpen waar jouw *Begeisterung* vandaan komt. Wat inspireert jou? Waarvan kom jij in beweging? Welke figuren of stromingen hebben invloed op jouw kijk op de wereld? Hoe onderzoek jij? Waaraan toets jij jouw eigen denken en handelen?

Hartelijke groet,

Hessiëlle

Beste Hessiëlle,

Een opsomming is makkelijk te geven, maar nooit volledig. Augustinus, de dominicanen, filosofen zoals Hanna Arendt en Levinas. Ze hebben mij gevormd in het mensbeeld van waaruit ik leef en werk.

Het is belangrijk dat je nieuwsgierig bent naar mijn bronnen en die van andere mensen om je heen. Zo voorkom je dat je mij beoordeelt op de buitenkant. Ik vind het dus fijn dat je mij ernaar vraagt. Dat wat je van een ander mens ziet aan gedrag of juist het uitblijven daarvan, is vaak ingegeven door de omgeving, familie, vrienden. Ook de inspiratiebronnen die iemand voeden en persoonlijke factoren spelen een rol. Als we nieuwsgierig durven zijn, dan kijken we onbevangen achter het feitelijke gedrag van de ander. Dat maakt dat we de ander als gelijke kunnen zien.

Met gelijkheid bedoel ik dus dezelfde waarde. Ieder mens is evenveel waard. Het voorbeeld wat jij noemde van het televisieprogramma sluit daarbij aan. Haal de rangorde ervan af en je bent allemaal mens. Dat brengt mij op Levinas, die stelt dat het gaat om het leggen van een relatie. In de relatie kan de gelijkwaardigheid zichtbaar worden. Hij vraagt aan ons om niet alleen vanuit ons ego de ander te benaderen. Levinas nodigt uit om het contact aan te gaan. Als we bereid zijn het perspectief in te nemen van de ander, ontstaat er ruimte voor werkelijke verbinding. Als je aan eisen moet voldoen, prestaties moet leveren, dan is het moeilijk om uit je eigen opdracht te stappen.

Dat inleven is nogal een opgave, omdat we in toenemende mate geprogrammeerd lijken op het nemen van verantwoordelijkheid voor onszelf. De e-mailbox zit vol en de agenda puilt uit. Dat is het nieuwe normaal. De enige manier om daarmee om te gaan, lijkt nog harder werken. In de zorg en in het onderwijs zie ik gelukkig veel mensen die vanuit de filosofie van Levinas werken. Te makkelijk wordt dan soms geroepen dat deze medewerkers vanuit hun hart een vak beoefenen. Het gaat namelijk verder dan dat. Ze verstaan hun vak! Ze zijn bij machte om ruimte te creëren, waardoor de cliënt of de student ervaart dat ze in contact en in verbinding zijn.

Groet, Laurent