

KRINGEN IN DE VIJVER

CIRCLES IN THE POND

---

Reflecties op leiderschap vanuit  
meervoudig perspectief

*Reflections on leadership from  
multiple perspectives*

Een publicatie van het lectoraat en de kenniskring Leadership and Change Management van Stenden Hogeschool en van de Bijzondere Leerstoel Sociologie van Leiderschap, Organisaties en Duurzaamheid aan de Rijksuniversiteit Groningen

*A publication on behalf of the research group Leadership and Change Management Stenden University for Applied Sciences and of the Endowed Chair of Sociology of Leadership, Organisations and Sustainability at the University of Groningen*

## Voorwoord

Het landschap van het leiderschap is gevarieerder dan we vaak denken. De mythe van de leider die voor de troepen uitgaat en hen aanvoert is een mythe gebleken. Of toch niet? Want is er misschien toch die ene goede of bijzondere leider? En wat verstaan we dan onder goed leiderschap? Is de leider van vandaag een ander dan die van vroeger en is de stijl van de moderne leider veranderd? En hoe verhoudt leiderschap, de topbestuurder en de manager zich tot de moderne professional in een organisatie die zelf leiderschap wil ontwikkelen en daartoe initiatieven neemt? Medewerkers zijn mondiger, kundiger en zijn door moderne technieken steeds beter geïnformeerd. Wat is in deze context de rol van een 'baas', de leider in een organisatie?

De artikelen in deze bundel zijn geschreven door leden van de onderzoeksgroep van het Lectoraat Leadership and Change Management aan de Stenden hogeschool in Leeuwarden en van de Bijzondere Leerstoel Sociologie van leiderschap, Organisaties en Duurzaamheid aan de Rijksuniversiteit Groningen. De artikelen belichten leiderschap vanuit een meervoudig perspectief. Ze bespreken de actualiteit, bieden inzicht, geven richting, maar roepen ook nieuwe vragen op. De artikelen zullen dus geen sluitend antwoord geven op vragen naar de aard en vorm van modern leiderschap, maar bieden telkens een ander zicht op leiderschap en organisatievormen. Deze bundel biedt een bescheiden overzicht van perspectieven op modern leiderschap, een verkenning zonder het oogmerk volledig te willen en kunnen zijn.

De bundel bevat artikelen die in hun verschillende thema's ook de breedte van het thema leiderschap weergeven. De auteurs hebben vanuit eigen interesse en vanuit eigen hun eigen (promotie) onderzoek het thema leiderschap belicht. Wanneer de lezer tot de slotsom komt dat de artikelen meer vragen oproepen dan antwoorden bieden, dan is onze bedoeling met deze bundel geslaagd.

We willen alle auteurs hartelijk danken voor hun bijdrage en geduld. Tevens ook alle kritische meelezers (peer review) dank voor hun waardevol commentaar. De uitkomst van dit leer- en schrijfproces is een rijk palet aan perspectieven op leiderschap, waardoor de lezer een reis door dit landschap kan gaan maken. Want daar gaat het ons in deze bundel om, vanuit meerdere perspectieven reflecteren op het thema leiderschap en de lezer prikkelen om zelf verder na te denken om het gevarieerde landschap van het leiderschap verder te verkennen.

Gabriël Anthonio en Frank Huser (red).

Mei 2017



## Preface

The leadership scene is more diverse than we think. The myth of the leader who goes out to the troops and relies on them has proven to be a myth. Or not? Is there perhaps still the one good or particular leader? And what do we mean by good leadership? Is the leader of today other than those of the past and has changed the style of the modern leader? Is there indeed a myth or is it just a disguise behind which the fiction sustainably maintains? And how do leadership, the top administrator and the manager turned into the modern professional in an organization that develops proactive self-leadership and take initiatives? Staff is articulate, proficient and are increasingly informed by modern techniques. What's in this context the role of a current 'boss' or leader in a modern organization?

This collection of articles, written by members of the research group Leadership and Change Management at Stenden University for Applied Sciences in Leeuwarden and of the Endowed Chair of Sociology of Leadership, Organisations and Sustainability at the University of Groningen. Articles highlight leadership from a multiple perspective. These perspectives provide insight, give direction, but also raise new questions. So the items will give a conclusive answer to questions about the nature and form of modern leadership, but each offering a different perspective on leadership and their organizations. Allows the nature and form are explored without intending to and may be complete.

The book contains a number of articles that also reflect the breadth of the theme of leadership in their various themes. The authors have, based on their own interests and from topical own (scientific) research, highlighted the leadership theme. When the reader concludes that the items evoke more questions than they provide answers, our intention has been successful with this bundle.

We want to thank all the authors for their contribution and patience, as well as all critical co-readers (peer review) for their valuable comments. The outcome of our learning and writing process offers a palette of perspectives on leadership, to encourage the reader to go on a journey through this landscape of reflective multiple perspectives on leadership that stimulate the reader to further reflection and exploration.

Gabriel Anthonio and Frank Huser (ed).  
May 2017

## Inhoud

<b>Voorwoord</b> .....	1
<b>Preface</b> .....	3
<b>Het einde van succesvol leiderschap?</b>	
<i>Gabriël G. Anthonio</i> .....	7
<b>Zorg voor goede leiders</b>	
<i>Thecla Goossens</i> .....	31
<b>“Teambuilding” in quotation marks</b>	
<i>Ran W. Zhang</i> .....	43
<b>The innovative and not so innovative middle manager</b>	
<i>Tjeerd Zandberg</i> .....	55
<b>Three views of a secret</b>	
<i>Frank A. Huser</i> .....	61
<b>Friendships in organizations</b>	
<i>Elsbeth de Boer &amp; Gabriël Anthonio</i> .....	75
<b>Duurzaam behandelen in de Verslavingszorg</b>	
<i>Margreet van der Meer-Jansma, Daniëlle Jansen,</i> <i>Ingrid Willems en Gabriël Anthonio</i> .....	89
<b>Noord-Nederland op weg naar een rookvrije generatie?!</b>	
<i>Robert C. van de Graaf en Gabriël G. Anthonio</i> .....	97
<b>Niet Pierre Bokma, alstublieft</b>	
<i>Frank A. Huser</i> .....	119
<b>Vergaande of beperkte rationalisering?</b>	
<i>Jurre J. Rass</i> .....	131
<b>Over de auteurs - About the authors</b> .....	139

*'Er gebeurt niets, tot iets beweegt'* (Albert Einstein)

Als je een steen in de vijver gooit, gaat er iets bewegen, er gaat iets gebeuren. De kringen in de vijver volgen elkaar eerst snel op, dan gaat het langzamer en worden ze aan de randen teruggekaatst. De vijver is door de steen in beweging gekomen en toont verschillende en een hele reeks gevolgen van de steen. We kunnen het effect van de steen op de vijver dus van meerdere kanten bekijken. Zo is deze bundel bedoeld, vanuit een meervoudig perspectief kijken naar leiderschap, de volgers, de gebeurtenissen en de impact daarvan op mens en organisaties.





# HET EINDE VAN SUCCESVOL LEIDERSCHAP?

*Over de ontmythologisering van succesvol leiderschap*

---

Gabriël G. Anthonio

## **Abstract**

A successful leader is someone who succeeds in increasing the profit of an organisation in particular in case of an unsuccessful organisation. In this way, a successful leader shows how leadership changes an organisation internally and externally. The more successful a leader is, the more profit for society. It is challenging to become a successful leader, as it requires much skills and a certain character. Because of this, there has been an extensive need for leadership programs. This need has even been increased in the last forty years due to technological and economic changes in society.

Now, the leadership industry is profiting on international and regional levels.

It has even become an industry of millions. Yet, it remains questionable whether these leadership programs offer what they promise: successful leadership.

This article tends to answer this question by addressing three questions.

Firstly, which experts play a role in the leadership industry? This question will be addressed by considering the different types of leadership experts, such as scientists and guru's. Secondly, did the leadership industry lead to more successful leaders?

The article tends to answer this question by considering previous research on the successfulness of leadership programs such as the seven habits of successful leadership. Thirdly, to what extent did successful leadership reach its limits?

This question will be answered by considering the story of the Emperor's New Clothes.

## Inleiding

De afgelopen vijftig is er een groeiende belangstelling voor leiderschap in organisaties ontstaan. Nog steeds verschijnen er wekelijks nieuwe boeken en worden er veelvuldig uitnodigingen voor programma's om een succesvolle leider te worden gedaan. Een succesvol leider is kort gezegd diegene die de omzet van een organisatie weet te verhogen, meer maktaandeel verwerft, de beurskoersen doet stijgen en ook een meerwaarde voor de branche of samenleving kan realiseren. De succesvolle leider toont zijn of haar kunnen bij voorkeur in een organisatie die nagenoeg failliet ging of op zijn minst tot de middenmoot in de sector behoorde. Hij of zij is een lichtend voorbeeld hoe leiderschap het verschil maakt in een organisatie en de wereld eromheen. Succesvol leiderschap gaat hierbij vaak uit van een model dat een leider aan het roer, aan de top van een afdeling, sector of organisatie staat. Hij of zij heeft alle touwtjes in handen en draagt de eindverantwoordelijkheid. Dit wordt ook wel de klassieke piramide organisatie genoemd die is ontstaan in het industriële tijdperk. Naar mate het leiderschap succesvol is in het leiden van de organisatie zal de organisatie, de sector waar de organisatie toe behoort en samenleving als geheel hiervan mee profiteren.

De industrie voor het verbeteren van leiderschap is enorm en divers. Wereldwijd gaan er miljarden om in deze industrie. Verschillende leiderschapsdeskundigen (goeroes) en hun organisaties, coaching bureaus, uitgevers van zelfhulpboeken en opleidingsinstellingen profileren zich op deze internationale- en regionale markt. Kennelijk is er veel behoefte naar dergelijke programma's onder leidinggevende in organisaties. Tegelijk kunnen we ons afvragen of deze deskundigen en hun programma's ook bieden wat ze beloven: succesvol leiderschap. Deze claim van de leiderschapsindustrie zullen we aan de hand van drie deelvragen verkennen en proberen te beantwoorden.

1. Welke deskundigen spelen een rol in de leiderschapsindustrie?
2. Heeft de leiderschapsindustrie aantoonbaar meer succesvolle leiders opgeleverd?
3. Is succesvol leiderschap op zijn retour, wordt de mythe doorbroken?

Voordat we op deze vragen ingaan, zullen we eerst een beschrijving geven van deze opmerkelijke industrie.

## Leiderschapsindustrie

Leiderschap in een moderne organisatie en de mate waarin deze succesvol is, is een onderwerp dat veel belangstelling geniet. De trainingen en programma's van commerciële instituten en aan hogescholen en universiteiten draaien op volle toeren. Bedrijven sturen soms hun hele top- of complete managementlagen naar de veelal prijzige conferenties. Van de boeken van leiderschapsdeskundigen over thema's als effectief leiderschap en succesvol organisaties veranderen zijn er wereldwijd vele miljoenen van verkocht. Daarnaast worden er miljoenen aan lezingen, trainingen en programma's die gebaseerd zijn op deze boeken over leiderschap gespendeerd en dus ook goed aan verdiend. Allerlei nationale- en internationale boekingsbureaus prijzen de meest prominente leiderschapsdeskundigen voor een congres of evenement in een organisatie aan. Andere bedrijven verdienen weer aan handige samenvattingen, overzichten en luister cd's voor onderweg, voor de altijd maar drukke managers die geen tijd hebben om er zelf een gedegen studie van te maken.

Zo is er het beknopte overzicht van Dominique Hajtjema (2005) met de Top Tien management deskundigen van de 21-ste eeuw. En het handige en overzichtelijke boek van Ben Tiggelaar (2012) - *MBA in één dag* - waarin een tiental managementdeskundigen beknopt worden weergegeven. Tiggelaar verzorgt ook de '*MBA in één dag*'-congressen waarin de meeste internationale leiderschapsdeskundigen in vogelvlucht door hem worden behandeld.

Dan is er het beknopte journalistieke werk van Rick Nieman (2008) - *de Goeroe Methode* -, waarin 13 gerenommeerde leiderschapsdeskundigen aan het woord komen. Ook hiervan zijn in korte tijd duizenden exemplaren van verkocht. Ook de veelgelezen bundel van Ansink en Spaninks (2013) met als veelbelovende titel, *Galerij der Groten*, waarin de lezer overzichtelijke en korte interviews met een reeks managementgoeroes wordt voorgeschoteld, behoort tot hetzelfde genre en industrie.

Naast boeken en trainingsprogramma's waar deskundigen en succesvolle praktijkmensen enthousiast hun verhaal doen zijn er talloze tijdschriften op het gebied van management en leiderschap. Ook hier zien en lezen we weer verhalen van dezelfde deskundigen en succesvolle leiders uit de praktijk. Kortom, 'succesvol leiderschap' is big business. Laten we beginnen bij het begin, bij de deskundigen die het fundament van deze industrie vormen.

## 1. Welke deskundigen spelen een rol in de leiderschapsindustrie?

### Leiderschapsdeskundigen in soorten en maten

De leiderschapsindustrie kent haar eigen specifieke deskundigen en organisaties die hen ondersteunen bij hun activiteiten zoals lezingen, trainingen en congressen verzorgen. Deskundigen zijn er in verschillende soorten en maten. Een deskundige in deze sector is simpel gezegd een persoon die door de industrie en vooral door de markt als zodanig erkend wordt. Er zijn geen kwaliteitscriteria, opleidingsniveaus of diploma's aan verbonden. De erkenning zit eenvoudig gezegd in het aantal verkochte boeken, gevolgd door trainingen en lezingen. De gerenommeerde spreker ontvangt vergoedingen tussen de 1.000,- tot 100.000,- euro/dollar per dagdeel. Deze deskundigen zijn grofweg in te delen in de volgende categorieën: wetenschappers, goeroes, spirituele- en ervaringsdeskundigen. Sommige van de leiderschapsdeskundigen gebruiken een mengeling van deze categorieën in hun presentaties en boeken.

### De wetenschapper als deskundige

Henry Mintzberg (1979), is een leiderschapsdeskundige en wetenschapper die als een van de eersten fundamenteel onderzoek deed naar leiderschap en complexiteit in organisaties. Terwijl Mintzberg zich vooral op leiderschap in relatie tot de strategie en de structuur van de organisatie richt, zijn er anderen die meer vanuit sociale- of psychologische inzichten zich als deskundige profileren. Manfred Kets de Vries (2006) is een van hen. Kets de Vries is sociaal wetenschapper, psychoanalyticus en econoom en is verbonden aan het prestigieuze Insead Instituut in Fontainebleau, die wereldwijd politici en groot-industriële coacht. Een paar keer per maand vliegt Kets de Vries naar Moskou om invloedrijke Russen te coachen. Onderzoekers en internationaal bekende sprekers als Collins (2005), MacFarland (2008) en Kiel (2015) hebben als wetenschappers grootschalig onderzoek gedaan naar organisaties die succesvol bleken te zijn. Great Leadership, in termen van effectief- en succesvol was de bijvangst van hun onderzoek. Hun uitgebreide onderzoeken hebben geleid tot theorieën over profielen van succesvol leiderschap en profielen van succesvolle organisaties. Ben Tiggelaar (2012), biedt in zijn *MBA in één dag* programma een beknopt overzicht van de meest gangbare theorieën van wetenschappers die tevens de status van goeroe hebben weten te verwerven.

De hierboven genoemde leiderschapsdeskundigen beperken zich echter niet tot de collegebanken, integendeel. Velen hebben een dagtaak binnen de leiderschapsindustrie in het verzorgen van lezingen voor groot-industriële, het verzorgen van managementcongressen en het begeleiden van topbestuurders uit de wereld van de

industrie en politiek. De academische inbedding van de wetenschappers zorgen vanwege deze status voor een zekere mate van geloofwaardigheid van het programma of congres. Deze wetenschappers hebben voor de leiderschapsindustrie niet alleen onderzoek gedaan, maar weten deze ook op een aanstekelijke manier op het publiek over te brengen.

### **De conceptueel-deskundigen**

Kenmerk van de conceptueel-deskundige, ook wel 'goeroe' genoemd, op het gebied van leiderschap is hun kwaliteit om zaken te vereenvoudigen. Ze weten een complexe situatie, wat leiderschap veelal is, om te vormen tot enkele eenvoudige principes. Kenmerk van een goeroe is dat de leiderschapsprincipes vooral gesteund wordt door de goeroe en de volgelingen zelf. Er is verder geen wetenschappelijk bewijs of onafhankelijke evaluatie in de praktijk die dit idee ondersteunen. Het concept is een mix van de charismatische goeroe en de theorie zelf, die overtuigend klinkt en goed verkoopt. Bij deze goeroes en hun boeken treffen we flarden van wetenschap of hoopvolle praktijken aan. Maar geen van deze voorbeelden wordt fundamenteel door wetenschappelijk onderzoek in de praktijk van leiderschap en succesvol veranderen van organisaties of de samenleving ondersteund.

Eliyahu Goldratt, auteur van het boek - Het doel (2009), waarvan wereldwijd tientallen miljoenen verkocht zijn, adviseerde vele topbestuurders uit de wereld van industrie, bankwereld en politiek. Zijn boek is een soort roman waarin de hoofdpersoon, Alex Rugo, vecht voor het voortbestaan van zijn bedrijf en huwelijk. Goldratt werd door Fortune 'goeroe' van de industrie en door Business Week 'genie' van de industrie uitgeroepen. Van het boek van leiderschapsgoeroe Covey - *de Zeven eigenschappen van effectief leiderschap* - zijn er wereldwijd meer dan 25 miljoen verkocht. Voor het FranklinCovey instituut, het bedrijf van de familie Covey, zijn wereldwijd naar schatting ruim 20.000 mensen werkzaam.

Rondom deze en andere vergelijkbare deskundigen hebben zich bedrijven ontwikkeld die hun ideeën in de markt zetten. Terwijl de goeroe zelf vaak op pad is om zijn verhaal wereldwijd uit te dragen zijn er anderen vanuit het concept bezig met het ontwikkelen van trainingen en met de verkoop van boeken, scheurkalenders en dvd's. De Nederlandse Remco Claassen (2008) is veelgevraagd spreker en weet in een mix van volkstaal, platte humor en ontroerende persoonlijke verhalen hele groepen managers te overtuigen van zijn opvattingen over goed leiderschap. Zo ook Wouter Hart (2012), die met zijn boek *Verdraaide Organisaties* binnen een jaar tienduizend boeken in Neder-

land verkoopt. Hart werkt een neomarxistische model, het klassieke conflict tussen systeem- en leefwereld van de Duitse socioloog Habermas op eenvoudige wijze uit en voegt daar organisatie- en zingevingsprincipes aan toe. In tegenstelling tot Covey en Goldratt hebben goeroes als Claassen en Hart geen universitaire opleiding genoten. Deze leiderschapgoeroes hebben gemeen dat ze een goed idee (concept) hebben en tegelijk zelf beperkte of geen ervaring met leiderschap in een organisatie en hebben. Ze hebben als autodidact hun theorieën zelf of met anderen ontwikkeld. Deze deskundigen zijn vooral goede en overtuigende verhalen vertellers. In het digitale MT (Management Team) tijdschrift worden deze moderne goeroes dan ook wel de nieuwe dominees genoemd.

### **Goeroes: de nieuwe dominees**

*“Naast helderheid, eenvoud en energie lijkt ook troost een succesfactor. Bij een seminar komen mensen bij elkaar die met vergelijkbare vraagstukken worstelen. Onze problemen blijken dan niet uniek, iedereen heeft er last van. Dus zo gek doen we het nog niet. Dat is een troostrijke gedachte, die veel goeroes graag gebruiken om ons gerust te stellen. De goeroes zijn daarmee boodschappers van hoop en appelleren tegelijkertijd aan onze dromen en idealen. Hoop op een maakbare wereld, op een plotseling inzicht waardoor wij onszelf of anderen beter begrijpen en op vaardigheden waarmee we uitdagingen beter het hoofd kunnen bieden.” (Hajitema, in: MT 2011)*

De kracht van de eenvoud van het idee schuilt in de belofte dat succesvol goed leiderschap voor iedereen bereikbaar wordt. Zekerheden worden niet gegeven, je moet er vooral in geloven. De deskundigen vervullen hiermee de behoefte aan perspectief en hoop bij de toehoorders. Het is tot op zekere hoogte vergelijkbaar met een religieuze bijeenkomst.

### **De spirituele deskundigen**

Terwijl leiderschapsgoeroe Covey nog een mix van sociale-, psychologische- en deels spirituele bronnen gebruikt is Deepak Chopra onomwonden leiderschapsdeskundige vanuit een oosterse spirituele invalshoek. Bij deskundigen als Chopra draait alles om een ‘groeïend bewustzijn’ waarin zelfhulpmethoden zoals meditatie en yoga tot de basistechnieken van succesvol leiderschap behoren. Sri Sri Ravi Shankar noemt zichzelf spiritueel goeroe. Met de titel van zijn laatste boek over leiderschap uit 2014 windt hij er geen doekjes om: *Management Mantras, The key to effective management and leadership* (Shankar, 2014). Shankar heeft vele nominaties, prijzen en eredoctoraten op zijn naam staan. Hij is de oprichter van de stichting Art of Living die tot doel heeft

stress in de wereld en in het bijzonder bij leiders en professionals te verminderen. Hij richt zich tijdens zijn lezingen en congressen niet alleen op leiders zoals politici, bestuurders en operationeel managers, maar ook op hoogopgeleide professionals als artsen en docenten.

Ook christelijke leiderschapsdeskundigen doen actief mee binnen deze industrie. De Duitse prior-monnik Anselm Grün (2015) reist seminars en congressen af om christelijke monastieke spiritualiteit te promoten evenals de Nederlandse katholiek en oblaat Wil Derkse (2003) die het benedictijnse leven in de wereld van leiderschap en management introduceert en Jaap Lodewijks (2013) die Franciscaans leiderschap onder aandacht van moderne leiders brengt. De spiritueel deskundigen claimen vaak dat zij universele principes delen met hun toehoorders. Tegelijk ontkennen ze niet dat zij uit klassieke religieuze geschriften, tradities en methoden putten, integendeel. Het publiek doet de meditatie, ademhalings- of concentratie oefeningen van harte mee. De goeroes prediken hiermee direct of indirect hun eigen geloofsovertuiging als weg naar een succesvol leven en leiderschap. Maar bovenal zijn deze deskundigen ook weer goede verhalen vertellers. Ze weten hun publiek te boeien en te inspireren met hun overtuigingen en ideeën hoe leiderschap beter en succesvoller kan.

### **De ervaringsdeskundigen**

En dan zijn er nog zelfbenoemde leiderschapsdeskundigen die hun (auto-) biografieën en verhalen in boekvorm hebben uitgegeven. Het zijn ook vaak media persoonlijkheden die in talkshows of al rondvliegend in een luchtballon of hoge bergen beklimmend de aandacht op zichzelf weten te vestigen. Leiderschapsdeskundigen zoals de media-genieke miljardair en avonturier Richard Branson (2012) van het succesvolle bedrijf Virgin Group valt onder deze beschrijving.

Vaak zijn de ervaringsdeskundigen in een bepaalde organisatie, in een afgebakende periode succesvol geweest. Voorbeelden hiervan zijn Jack Welsch (2005) voormalig CEO van General Electric, Ricardo Semler (2009), voormalig CEO Ricardo Semler van het bedrijf Semco, een hoogwaardig technologisch bedrijf voor de scheepvaart en energie sector. Maar ook lokaal zijn er deskundigen zoals onze Nederlandse Bob Crébas (2006) over de weg naar de succesvolle miljoenenverkoop van Martkplaats.nl. en zijn ecologische idealen.

De studenten weten ook een reeks bekende politici, sportcoaches en andere beroemdheden die door de leiderschapsindustrie worden omarmd te benoemen. Dat is niet alleen vanwege hun persoonlijke succes, maar vooral omdat ze goede verhalen vertellers zijn. Het zijn publiektrekkers die volle zalen trekken. Voorbeelden hiervan zijn voormalig politici zoals Bill Clinton, Michail Gorbatsjov, Herman Wijffels, Jaap de Hoop Scheffer of Dries van Agt die tegen een goed tarief in te huren zijn voor een lezing of spreekbeurt over leiderschap en succes organisaties veranderen en aanverwante thema's. Maar ook Foppe de Haan, voormalig voetbalcoach, astronaut André Kuipers en Roel Pieper, voormalige topman van Phillips, zijn tegen lucratieve bedragen te boeken voor een lezing. Dan volgt er nog een oneindige lijst van bekende en minder bekende politici, generaals, ondernemers, sportcoaches, kunstenaars, muzikanten, zeezeilers, ijswaterzwemmers en andere avonturiers die de leiderschapsindustrie van boeken, methoden en lezingen voorzien. Deze ervaringsdeskundigen zijn eveneens goede en overtuigende verhalen vertellers.

De verschillende leiderschapsdeskundigen kunnen we als volgt in een overzicht weergeven:

<b>Leiderschap: deskundigen en goeroes</b>	<b>Voorbeelden:</b>
Wetenschappelijk deskundige	Collins, MacFarland, Mintzberg, Kets de Vries
Conceptueel deskundige	Covey, Goldratt, Claassen, Hart
Spiritueel deskundige	Chopra, Shankar, Derkse, Lodewijks, Grün
Ervaringsdeskundige	Welch, Semler, Branson, Crébas

Uiteraard roept de leiderschapsindustrie en de deskundigen die haar heeft voortgebracht allerlei vragen op. Enerzijds is er de bewondering over haar enorme groei in iets meer dan een halve eeuw en de vaak gedreven en authentieke persoonlijkheden die hierin actief zijn. Anderzijds kunnen er allerlei kanttekeningen bij de leiderschapsindustrie worden geplaatst. Is het bijvoorbeeld juist om een succesvolle leiderschapsmethode aan te prijzen, die niet bewezen werkt? Is leiderschap en succesvol veranderen wel zo maakbaar zoals door de verschillende deskundigen wordt voorgesteld?

Wat de industrie de afgelopen veertig jaar in ieder geval heeft voortgebracht is de aandacht voor leiderschap. De vraag die vervolgens gesteld kan worden is of deze industrie, conform haar claim dan ook succesvol leiderschap heeft voortgebracht.



## 2. Heeft de leiderschapsindustrie aantoonbaar meer succesvolle leiders opgeleverd?

Op de websites van leiderschap-organisaties, programma's, deskundigen en goeroes vinden we weinig verantwoording in termen van wetenschappelijk onderzoek, evaluatie- of effectmetingen terug. Voorbeelden van zulke sites uit de leiderschapsindustrie zijn op internet te vinden onder namen als FranklinCovey, Center for Servant Leadership, Center for Creative Leadership, Alchemy of Leadership en Great Leadership. Deze sites bieden informatie, programma's of persoonlijke arrangementen zoals coaching of in-company trainingen aan. Geen van hen onderbouwt de claim voor succes op basis van kritische evaluaties van casussen uit de praktijk of gedegen wetenschappelijk onderzoek. Wel vinden we geschreven dankbetuigingen of korte filmpjes terug van deelnemers aan de programma's die openhartige en persoonlijke getuigenissen afleggen van de impact van het programma. Er zijn geen kwaliteitscriteria, klachtenoverzichten of waarderingslijsten van positieve en negatieve ervaringen van de deelnemers. Op basis van de openbare, beschikbare informatie die de leiderschapsindustrie zelf biedt kunnen we deze vraag dus niet beantwoorden. De informatie die geboden wordt is eenzijdig positief en lijkt succesvol leiderschap, mits men de juiste methode toepast, relatief eenvoudig te zijn.

Leiderschap is naar mijn idee en meer dan 20 jaar werkervaring als leidinggevende een complexe opgave. Organisaties zijn dynamisch, afhankelijk van vele in- en externe factoren. Een leider, bijvoorbeeld hoofd van een afdeling, middenmanager of eindverantwoordelijke directeur, heeft ook een beetje geluk nodig om succesvol te zijn. Of omgekeerd, een goede leider kan struikelen over problemen of vastlopen in zaken waar hij of zij geen enkele invloed op heeft (Anthonio, 2016). Zaken als economische ontwikkelingen, de media, de arbeidsmarkt, politieke- en sociale ontwikkelingen hebben vaak invloed op organisaties. In deze ontwikkelingen liggen kansen of bedreigingen besloten. Het is uiteraard aan de leider om deze zo veel als mogelijk vroegtijdig te herkennen en passende maatregelen te nemen, maar dat lukt natuurlijk lang niet altijd. Leiderschap betekent veel verantwoordelijkheid en tegelijk veel onzekerheid. Vanuit deze onzekerheid en behoefte aan ordening opereert de leiderschapsindustrie.

Maar ook bij het bepalen van de strategie bij leiderschap op basis rekenmodellen en risicoanalyses doet zich hetzelfde fenomeen van onzekerheid voor. De wereld is immers niet maakbaar of beheersbaar. Integendeel, leiders die steunen op scenario's en risicoanalyses om zich op de toekomst voor te bereiden worden door deskundigen als Nassim Taleb (2007), hoogleraar aan de Universiteit in New York in zijn boek *De Zwarte Zwaan*, als zeer risicovol beschouwd. De gebeurtenis van '9/11' is zo'n zwarte onverwachte

zwaan, evenals de eerst hoopvolle groene Arabische lente die vervolgens uitmondt in een regionaal bloedbad, de recente internationale bankencrisis en moderne ziekten als HIV of Ebola. Het leven in het algemeen, maar zeker ook die van leiderschap in organisaties zijn niet maakbaar. Deze complexiteit en het onverwachte, soms pech en soms geluk, maakt dat het aantonen of leiderschap door een veelbelovend programma betere organisaties en een betere samenleving oplevert dan ook nagenoeg onmogelijk. Er zijn teveel factoren van invloed op het falen of succes, volgens Taleb.

Kunnen we dan helemaal niets leren van leiderschapsmodellen of theorieën? Als het op het geheel van het leiderschap of organisaties geen aantoonbaar effect heeft, dan misschien wel op onderdelen? Uiteraard kunnen we onderdelen van een leiderschapsmethode, de werkwijze van een deskundigen in de praktijk onderzoeken.

Thomas Kowalewski (2015), een van mijn PhD-studenten, heeft in een periode van vier jaar onderzoek gedaan naar de impact van de Zeven Habits van Stephen Covey in twee grote organisaties. Honderden medewerkers zijn gevolgd in de periode voor, tijdens en na de training. Begin 2015 promoveerde hij hierop aan de Rijksuniversiteit van Groningen. Uit zijn onderzoek kwam naar voren dat autocratisch leiderschap significant toenam bij leiders en transformatieel leiderschap bij meer op coaching van medewerkers ingestelde deelnemers aan het programma.

In zijn onderzoek werd geen directe relatie tussen effectiviteit van leiders of teams gemeten die het programma wel of niet gevolgd hadden. Terwijl men rapporteerde dat de mate van zelfregie door de training was toegenomen bleken de deelnemers aan de training zich iets vaker ziek te melden dan diegenen die de training niet hadden gevolgd. Alle deelnemers, van middelbaar tot hoger opgeleid, gaven aan zeer enthousiast te zijn over de training en programma van de Zeven Habits. De waardering voor de cursus lag gemiddeld rond de 8+. Ook rapporteerden de deelnemers dat zij na de training een betere balans ervoeren tussen privé en werk, hetgeen hun iets hogere arbeidsverzuim verklaarde.

Het is wereldwijd de eerste keer in het 25 jarige bestaan van de Zeven Habits methode dat er wetenschappelijk onderzoek naar deze (qua verkoop) succesvolle methode is gedaan. De uitkomst van het onderzoek van Kowalewski geeft een gemengd beeld van positieve, negatieve en neutrale uitkomsten. De claim van Covey van zijn methode "The Seven Habits of Highly Effective People", op de cover van het boek wordt in dit omvangrijke onderzoek niet eenduidig bevestigd. Hiermee is niet gezegd dat de claim

vals is, maar wel dat deze via een eerste omvangrijk wetenschappelijk onderzoek met voor-, tussentijdse en nametingen niet aangetoond kon worden.

De eigenschappen van de niveau 5 leider van Jim Collins, *Good to Great* (2005), is volgens Collins uit zijn veldonderzoek naar duizenden succesvolle en minder succesvolle bedrijven naar voren gekomen. Vervolgens heeft hij deze bevindingen omgezet in een theorie, waaronder het 'egeltjesprincipe' en de Level 5 Leider. Collins is een wereldwijd veel gevraagd spreker op leiderschapscongressen. Collins stelt zich echter bescheiden op als het gaat over de claim dat succesvol leiderschap in programma's of concepten te vatten is:

*“Leiderschap is een vaag concept dat meer in de weg staat dan dat het echt helpt. Het zegt vooral dat we erg onwetend zijn. Van alles dat we niet begrijpen, zeggen we dat het leiderschap is. Leiderschap was onze god in de twintigste eeuw, toen alles te pas en te onpas aan leiderschap werd toegeschreven. Vroeger hadden we God als antwoord op al onze vragen over natuurverschijnselen. Nu is onze wereld sociaal. Het gaat om organisaties, instituties en naties. Die willen we begrijpen. We weten veel van natuurkunde, biologie en chemie. We begrijpen niet zo erg veel van sociale systemen. “Als we God geaccepteerd hadden als antwoord op alle vragen, zouden we nu geen natuurwetenschappen hebben. Zo richtten wij ons aanvankelijk in het onderzoek op andere antwoorden dan leiderschap. Het is echt aan mijn onderzoeksteam te danken, dat op gegeven moment in opstand kwam en zei dat we leiderschap niet langer konden negeren. Ik was bevooroordeeld. Inmiddels is wel duidelijk dat er verschillende niveaus zijn van leiderschap en dat bazen van uitmuntende bedrijven het hoogste niveau van leiderschap vertonen.” (Hajjtema over Jim Collins in: MT, 2001).*

In toenemende mate wordt er aan universiteiten onder leiding van hoogleraren onderzoek gedaan naar de impact van diverse programma's en leiderschapstrainingen. Voorbeelden hiervan zijn Mathieu Weggeman van het Rijnlands Model en hoogleraar organisatiekunde aan de Technische Universiteit in Eindhoven, Leon de Caluwé van de Kleurentheorie en hoogleraar advieskunde aan de Vrije Universiteit van Amsterdam en André Wierdsma hoogleraar organiseren en co-creëren aan Nyenrode Business University te Breukelen. Opvallend is dat deze hoogleraren allemaal deel uitmaken van dezelfde industrie, het netwerk van sprekers en publicaties over hoe leiderschap succesvoller, effectiever en doelmatiger kan zijn. Hierbij laten de hoogleraren zelf blijken

eigenaar te zijn van bepaalde, of van de eigen theorieën of concepten. Ook hier zien we weer sprekers die met overtuiging, humor en inspiratie een verhaal weten te brengen. Het risico is niet ondenkbaar dat opvattingen, overtuigingen en wetenschap hier door elkaar lopen.

Leiderschap is complex, het leven is niet maakbaar, organisaties dynamisch en het toeval speelt bij succes vaak een grote rol. Kortom, de claim van methoden die succesvol leiderschap bevorderen lijkt voorbarig. Hiermee is niet gezegd dat bepaalde type leiders en methoden niet succesvol zijn, integendeel. Uit het (historisch) onderzoek onder bedrijven van Collins, MacFarland en bijvoorbeeld Kiel komen er profielen van succesvolle leiders naar voren.

De vraag is echter of dit type leiders door de leiderschapsindustrie te creëren, te herhalen is. Collins blijft zichzelf onderzoeker noemen en biedt om die reden geen programma's aan om op niveau 5 uit te komen. Het onderzoek van Kowalewski naar de impact van de Zeven Habits training van Covey laat op bepaalde gebieden een positieve impact zien van diegene die de training hebben gevolgd. Maar ook hier kon, ondanks de hoge waardering voor training zelf, geen directe relatie tussen de training en de effectiviteit voor het leiderschap en de organisatie worden aangetoond.

Ondanks het gebrek aan wetenschappelijke bewijzen, op enkele voorzichtige aanwijzingen over de impact van onderdelen van programma's of kenmerken van succesvol leiderschap na, draait de leiderschapsindustrie vooral op het niveau van overtuigingen. Overtuigingen bieden geen garantie op succes, integendeel. Ze vergroten juist de kans op een kokervisie, eenzijdigheid en zelfs sektarisme.

Als dergelijke, kostbare en onbewezen producten of diensten in de maakindustrie, de medische- of voedingsindustrie verkocht zouden worden, dan zouden deze direct al dan niet met schade claims van klanten of door toezichthoudende instanties of de overheid zelf van de markt worden gehaald. De leiderschapsindustrie verkoopt vanuit dit perspectief gezien dus een goed lopend verhaal, een mythe. Een meer bescheiden opstelling vanuit deze industrie lijkt, gelet op het niet of nauwelijks aantoonbaar maken van de claim van succesvol leiderschap, op zijn plaats. Laten we deze mythe en hiermee de sterke relativering, of mogelijk het einde van de claim op succesvol leiderschap verder verkennen.

## De mythe van leiderschap

Klanten bepalen de markt van de leiderschapsindustrie. Zolang er wereldwijd door duizenden mensen wekelijks boeken en programma's gekocht worden zal de industrie blijven doen wat ze doet, de verkoop van succesvolle leiderschapsformules. Verschillende soorten sprekers zullen stad en land af blijven reizen en hun visie en principes met hun gretige gehoor blijven delen. Maar voor hoe lang nog? Hoe lang zal de mythe van succesvol leiderschap nog in de huidige vorm blijven voortbestaan? Er is onder-tussen een andere, parallelle werkelijkheid op het gebied van leiderschap aan het ontstaan. Een van meest toonaangevende personen uit de industrie zelf kondigt een kentering op het gebied van succesvol leiderschap aan. Barbara Kellerman, verbonden aan Harvard University's John F. Kennedy School of Government, beschrijft in haar boek *The End of Leadership* (2012) hoe het populaire leiderschapsideaal op zijn retour lijkt te zijn. Zij maakte zelf jarenlang deel uit van de leiderschapsindustrie zowel binnen het academisch onderwijs, leiderschapsinstituten en als gerenommeerd spreker op vele nationale- en internationale congressen. Kellerman is een autoriteit op het gebied van leiderschap in een politieke context en heeft vele academische publicaties op haar naam staan. De industrie die zij jarenlang gediend heeft bekritiseert ze omdat ze er niet langer meer in gelooft. In haar boek over het einde van leiderschap geeft ze eerst een overzicht van de groeiende leiderschapsindustrie in de afgelopen veertig jaar, met haar optimistische claim voor succes en effectiviteit. Kellerman betoogt dat de leiderschapsindustrie zelf onvoldoende kan aantonen dat leiderschap op basis van een bepaalde methode succes kan behalen. Het mantra en de claim dat leiderschapsprogramma's leiden tot succes blijkt volgens Kellerman voor een groot deel op een mythe gebaseerd te zijn. Terughoudendheid ten aanzien van claim op succesvol leiderschap en scepticisme is hier dus op zijn plaats (Kellerman, 2012:159-160).

## Leiderschap in de praktijk, haar industrie en de volgers

Als gevolg van culturele en vooral technologische veranderingen is de machtsverhouding tussen leiderschap en de volgers, politieke bestuurders, de medewerkers en de burgers in de leiderschapspraktijk ingrijpend veranderd. Het moderne industriële piramidemodel van de organisatie werkt op veel plaatsen niet meer. Moderne organisaties, met hoogopgeleide professionals zijn veel meer platte netwerkstructuren geworden. De leider is niet langer het boegbeeld aan de top, maar onderdeel geworden van een dynamisch netwerk van leiders en volgers (Anthonio, 2016). Politici, bestuurders en managers, de leiders in een organisatie, hebben hierdoor minder vanzelfsprekend als vroeger gecentraliseerde de macht. De volgers zijn mondiger, autonoom en machtiger geworden. Informatie is voor iedereen en op elk moment beschikbaar. Men is niet meer

afhankelijk van de boodschap van leiders om geïnformeerd te raken. Ook heeft men geen leiders nodig om gebeurtenissen of informatie te duiden. Via sociale media als Twitter en Facebook worden wereldwijd razendsnel meningen gedeeld en denkbeelden gevormd. Sociale veranderingen of zelfs beginnende revoluties voltrekken zich binnen de onzichtbare wereld van de sociale media en internet. Leiders hebben in zeer beperkte mate grip op de informatie uitwisseling en beeldvorming die wereldwijd binnen de massa plaatsvindt. Opeenvolgende revoluties in de islamitische wereld, allerlei vormen van gewelddadig terrorisme en de nieuwe non-violence protestbewegingen zoals Occupy kennen geen duidelijk leiderschapsstructuur meer. Ze bestaan uit informele netwerken, tijdelijke kleine cellen die in losse en tijdelijke verbanden opereren. Politiek leiders zijn het zicht en de grip op deze, soms risicovolle en af hoc bewegingen met internationale tentakels kwijt geraakt. Door dit onvermogen is hun invloed en macht tanende (Kellerman, 2012:3-45).

Niet alleen het leiderschap in de praktijk, maar ook leiderschapsindustrie zelf wordt onder anderen door Kellerman kritisch onder de loep genomen. Hierbij staan enkele vragen, die verwijzen naar de claim van de leiderschapsindustrie in termen van succesvol leiderschap, centraal. Is het waar dat deze industrie succesvol leiderschap ontwikkelt? Worden de resultaten hiervan gemeten en gepubliceerd? Is goed leren volgen niet even belangrijk geworden als goed leiderschap?

Kellerman stelt dat leiders die menen in een verticale piramide van leiderschap te functioneren in deze tijd bedrogen uitkomen. De wereld is aan het veranderen, er zullen nieuwe modellen en theorieën over leiderschap en volgers moeten worden ontwikkeld. Misschien is de succesvolle leider van morgen wel een zeer bedreven en goede volger, iemand die sociale netwerken snel doorgrond en hier goed gebruik van weet te maken.

Het boeiende aan het gedachtegoed van Kellerman is dat zij zich vervolgens niet meer richt op de leiders zelf, maar op de groeiende groep autonome personen die voorheen volgelingen van leiders waren. Leiderschap in de 21-ste eeuw moet volgens Kellerman dus grondig herzien worden. De leider is niet langer de succesvolle politicus, bestuurder of manager aan de top, maar onderdeel van een complex netwerk waarin hij of zij de ene keer volgend en de andere keer weer leidend is. Volgen of leiden draait hierbij om de vraag of doelen worden behaald, in plaats van klassieke posities en rollen worden gehandhaafd. Hiermee komt er einde aan het idee van de leider aan de top die de organisatie tot grote hoogte zal opstuwten en succesvol maken. Kellerman betoogt dat effectief leiderschap en effectief volgen steeds meer in elkaar over zullen gaan. Klassiek leiderschap en haar ontwikkelprogramma's zijn op zijn retour, de tijd heeft dit concept

achterhaald, het mooie verhaal verkoopt niet meer, de mythe is doorbroken. Deze gedachten vanuit politiek leiderschap vinden we ook terug in denkers over organisatieveranderingen en leiderschap. Kellerman is dus uiterst kritisch over de leiderschapsindustrie zelf, die niet kan aantonen dat zij succesvolle leiders heeft voortgebracht. De tweede lijn die zij volgt in haar betoog is die van ingrijpende veranderingen van de wereld om ons heen. Bij het ontwikkelen van succesvol leiderschap lijkt men nog steeds vanuit verticale, top-down piramidestructuur te denken, terwijl organisaties in- en extern steeds meer op horizontale netwerken beginnen te lijken. Deze tweede lijn van Kellerman wordt door verschillende auteurs bevestigd.

De titel van het boek van Lanting (2012), *Iedereen CEO*, spreekt voor zich. Lanting beschrijft evenals Kellerman dat onder invloed van steeds mondiger wordende medewerkers, globalisering en nieuwe informatie technologieën organisaties niet langer als piramidestructuur, maar eerder als een platte pannenkoek kunnen worden gezien (2012: 74-75). Medewerkers hebben elkaar en steeds minder een leidinggevende nodig om hun doelen te bereiken. Het aanhaken, goed ingebed raken in functionele netwerken wordt hiermee een belangrijke opgave voor moderne organisaties en haar medewerkers.

Swieringa & Jansen (2010) rekenen met hun boek *Gedoe komt er toch, zin en onzin over organisatieverandering*, radicaal af met de klassieke beelden over succesvol leiderschap. Met name met de top-down mentaliteit, het idee dat de grote leider, de bestuurder inspireert en de koers uitzet, wordt genadeloos afgerekend. Swieringa en Jansen pleiten voor meer horizontale structuren gebaseerd op dialoog en betrokkenheid van alle lagen van de organisatie. Leiders moeten afdalen, uit hun comfortzone komen en het gesprek en de confrontatie aangaan. Deze ontmoeting zal na enig 'gedoe' vruchtbaar blijken te zijn. Ook het boek van Richard Thaler en Cass Sunstein (2008) *Nudge, Improving, About Health, Wealth and Happiness*, wijst ons op de nieuwe dimensie die organisaties en samenlevingen als geheel kenmerken. De politieke, sociale- of bestuurlijke visie, een instructie- of werkopdrachten moeten niet top-down maar horizontaal worden gecommuniceerd. Dit is het principe van *nudging*, de moeder olifant die haar jong voorzichtig, rustig maar wel doelgericht naar het water duwt. Nudging betekent zonder gebruik van macht of kracht, dus zonder te forceren de goede kant op gaan. Er zijn tientallen vormen van nudging (2012: 229-225). Kenmerkend voor deze aanpak is dat door leiders zaken als het uitnodigen, verleiden of stimuleren worden ingezet daar waar vroeger het overtuigen, kaderstellen of zelfs dreigen werd ingezet. Dit principe van nudging is toepasbaar bij leiderschap, opvoeden, het bevorderen van

een gezonde leefstijl en welzijn in de samenleving. Nudging, het rustig in de goede richting duwen werkt volgens de auteurs beter dan een top-down boodschap die vaak onnodige weerstanden oproept en daarmee haar doel niet bereikt.

In het verlengde van Kellermans kritische boodschap, over het gebrek aan onderbouwing van de leiderschapsindustrie en het verband met veranderende wereld van organisaties en samenwerkingsverbanden, vinden we bij diverse bronnen, zoals hierboven beschreven bevestiging. Dit kan als volgt worden samengevat:

*Succesvol leiderschap wordt mogelijk minder top-down sturen en misschien wel meer succesvol leren samenwerken en meebewegen in de toenemende horizontale dimensie die mede door moderne technologie in- en rondom organisaties aan het ontstaan zijn.*

In plaats van een top down, een bestuurlijk of management perspectief opent zich steeds meer een sociologische kijk op leiderschapsvraagstukken. In het laatste gedeelte zullen we stilstaan bij de mythe van leiderschap op basis van een oud verhaal, een sprookje.

### **3. Is succesvol leiderschap op zijn retour, wordt de mythe doorbroken?**

Het promotieonderzoek van Rene Weijers met als titel *Dienen en Deugden* (Weijers, 2011) laat een beeld zien waarin opgeklopt leiderschap met hoge verwachtingen aan de broodnodige relativering toe is. Het kwalitatieve onderzoek van Wijers is gebaseerd op een reeks gesprekken met bestuurders die een topfunctie bekleden in organisaties. Weijers komt in zijn onderzoek uit op 'klassieke' kenmerken van goed bestuur (Weijers, 2012:14-15). De grondhouding, de deugd is hierbij doorslaggevend. Deze klassieke kardinale deugden zijn: verstandigheid, rechtvaardigheid, matigheid en moed. Hierbij draait het bij klassieken zoals Plato en Aristoteles, als het gaat om de deugd, niet alleen om theoretische wijsheid, maar ook om het doen, het handelen zelf. Samenvattend stelt Weijers (2012:15) gaat leiderschap in het topbestuur om deugdzaam en bekwaam leiderschap, zonder opgeklopte verwachtingen en aureolen. In het verlengde van zijn bevindingen relateert Weijers de methoden en leiderschapstrainingen die tot grote successen of meer effectiviteit zouden kunnen leiden. Elke bestuurder en leider die hij heeft gesproken blijkt een eigen unieke route die onderling zeer verschillend zijn, te hebben afgelegd. Leiderschap komt dus meer uit de persoon zelf en is minder te herleiden tot aangeleerde technieken en methoden, stelt Weijers (2012:16).



De afgelopen halve eeuw is succesvol leiderschap, zoals we hierboven hebben gezien een mantra geworden. Nieuwe leiders zouden landen, organisaties en publieke vraagstukken oplossen. De welvaart zou toenemen, milieu- en vredes vraagstukken worden opgelost. En om dit te bevorderen zijn er allerlei goeroes opgestaan, worden er leiderschapstrainingen gegeven, zijn er speciale MBA-opleidingen gericht op leiderschap ontwikkeld en al dan niet zelfbenoemde ervaringsdeskundigen die succes garanderen op het podium gezet. Maar hoe ziet de werkelijkheid, het beeld over leiderschap en de resultaten hiervan eruit? Er is een oud verhaal, een sprookje dat haarfijn de mythe van groots leiderschap blootlegt;

*Dit oude verhaal gaat over een machtige keizer die erg op zijn uiterlijk was gesteld.<sup>1</sup> Zijn kleermakers maakten steeds mooiere en kostbaardere gewaden, maar de keizer raakte steeds eerder uitgekeken op de nieuwe ontwerpen. Hij keurde steeds meer ontwerpen af en keek vervolgens dagen lang verveeld uit het raam. Hij was op zoek naar iets dat nog meer indruk zou maken, naar iets wat nog niet bestond.*

*De keizer, vol van zijn eigen nieuwe idee, beveelt zijn hofkleermaker een gewaad te laten maken van “de stof die nog niet bestaat.” Er worden uit alle windstreken kleermakers naar het hof gehaald. Een drietal kleermakers uit een zeer ver land zeggen helemaal aan de wensen van de keizer te kunnen voldoen. Zij kunnen op basis van het idee van keizer een uniek, nog nooit vertoonde kostuum maken: namelijk van een stof die alleen zichtbaar is voor hele slimme mensen.*

*In werkelijkheid zijn die drie kleermakers een stelletje oplichters, want zo’n stof bestaat helemaal niet. De keizer is helemaal enthousiast. Om die reden vertrouwen de kleermakers erop dat niemand zal durven erkennen dat hij of zij de stof niet ziet, uit angst voor de keizer en om voor dom uitgemaakt te worden. De keizer huurt deze veelbelovende kleermakers in. Ze krijgen een vorstelijk loon en rijkdommen, aan niets ontbreekt het hen. Ze sluiten zich enkele dagen in een werkplaats op en doden de tijd met eten, drinken en slapen. Daarna komen ze met grote gebaren en lovende woorden naar de keizer toe en doen alsof ze een heel bijzonder kleed in hun handen hebben. Ze voeren samen een fantastisch toneelstuk op en doen de keizer het kleed aan dat alleen door hele slimme mensen kan worden waargenomen.*

---

<sup>1</sup> Gebaseerd op het sprookje Hans Christian Andersen voor het eerst gepubliceerd in 1837, getiteld: *De nieuwe kleren van de keizer*.

*De keizer aarzelt even, want hij ziet zijn eigen nieuwe kleding niet. De keizer wordt overtuigd door de enthousiaste reacties van de kleermakers. Nadat hij het kledingstuk heeft aangetrokken tonen alle kleermakers grote lof voor de keizer en maken diepe buigingen. De keizer gelooft ondertussen het mooie verhaal. Zeker als ook de diep buigende minister van onderwijs en wetenschappen zegt dat het kledingstuk hem geweldig staat!*

*De keizer waant zich in unieke en peperdure kleren en hij wil natuurlijk niet dat mensen denken dat hij zelf dom is. De keizer paradeert parmantig, met zijn nieuwe kleren tussen zijn hovelingen. De hofhouding, bevreesd voor zijn macht, prijzen de keizer en zijn nieuwe kleren de hemel in. Ze loven zijn idee en uitgekende smaak. Door deze overweldigende reacties besluit de keizer zijn nieuwe kleren aan het hele volk te tonen. Vol trots flaneert de keizer in een grote optocht met muziek en gardisten - geheel naakt - terwijl het volk van verbazing, angst en plaatsvervangende schaamte de handen voor het gezicht slaat. Halverwege de parade is er een kind uit het publiek dat roept: "Hè kijk daar eens, de keizer loopt helemaal in zijn blootje!"*

*Alle toeschouwers en de hofhouding houden de adem in voor de toorn van de keizer. Hij loopt echter onverstoord door, vanwege het idee dat alleen hele slimme mensen de schoonheid van zijn nieuwe kleding zullen zien en waarderen. Maar plotseling wordt de opmerking van het kind door een ander kind beantwoord. "Het is waar! Kijk, de keizer loopt in zijn blootje!" Spoedig roepen alle mensen dit, maar de keizer weet niet anders te doen dan trots door te lopen ondanks dat hijzelf zijn nieuwe kleren ook niet ziet. De hofhouding achter hem blijft trouw zijn sleep dragen... die er niet is. Teruggekomen van de parade krijgt de keizer door dat de drie kleermakers hem bedrogen hebben. Wanneer hij ze laat opzoeken in de werkplaats zijn de drie al lang vertrokken met hun loon en alle rijkdommen.*

In dit verhaal zien we een dwaas idee dat de behoefte van een leider, macht en ijdelheid vervult. In eerste instantie is er niemand die protesteert uit angst om voor dom uitgemaakt te worden of de woede van de leider en zijn gevolg op de hals te halen. Het zijn kinderen die als eerste, vanuit een ander perspectief, durven te zeggen dat de keizer naakt rondloopt. De mensen nemen dit nieuwe idee, dat leiderschap op deze manier niet langer werkt over. Hiermee wordt de mythe doorbroken.

### De mythe doorbroken

Ik vraag geregeld aan studenten van HBO- en WO-opleidingen wie zij een groot leider vinden. Namen als Gandhi, Martin L. King, Nelson Mandela, Moeder Theresa en anderen uit voorbije jaren worden genoemd. Sommigen gaan nog verder in de tijd terug en noemen Koning Arthur, Benedictus, Boeddha, Franciscus van Assisi of Jezus van Nazareth als grote en inspirerende leiders. Weinigen weten een leider te noemen die nu, in deze tijd een positieve impact in de wereld of beter gezegd hun eigen wereld heeft. Als ik vervolgens aan de studenten vraag of zij namen of voorbeelden weten van falend leiderschap gaan bijna alle handen omhoog. Elke student heeft daar wel een naam of beeld bij. Diederik Stapel, de frauderende professor wordt vaak als een van de eersten door hen genoemd. Premier Balkenende hoort ook in het rijtje van falend leiderschap volgens de studenten thuis. Maar ook Nina Brink met het World Online debacle, Victor Muller die de Saab auto-industrie weer op de rit zou krijgen maar mislukte, topadvocaat Bram Moskowicz die vanwege onzorgvuldige praktijken uit de advocatuur werd gezet, Aysel Erbudak, de frauderende ziekenhuis directeur (Slotervaart), en Rijkman Groenink die de ABN-Amro verliet met een vertrekbonus van bijna 30 miljoen, worden geregeld genoemd.

En dan volgt er een hele rij falende Kamerleden, gedeputeerden van provinciale staten en burgemeesters en wethouders die het met declaraties niet al te nauw namen, betrokken waren bij het aannemen van niet-toegestane geschenken of bij omkooppraktijken. Ook buitenlandse fraudeurs, zoals doping gebruikende wielrenners, ontspoorde bankiers, corrupte politici en pedofiele priesters worden genoemd. Als organisatie wordt de Rooms-Katholieke kerk vaak genoemd vanwege de pedo-schandalen die de kerk ondertussen miljoenen aan afkoop- en schadevergoedingen heeft gekost. Ook accountantskantoren, banken of financiële toezichthoudende instellingen worden na de kerk als organisaties genoemd die het niet zo nauw nemen als het gaat om leiderschap. Bij het noemen van de namen en organisaties laten veel studenten hun ergernis de vrije loop. Bij de discussies die volgen staan de morele en ethische kanten van leiderschap centraal. "Een leider moet vooral een goed voorbeeld zijn!" zo is de algemene teneur.

Als ik na een college en soms heftige discussie over goed en vooral falend leiderschap aan studenten vraag om de balans op te maken, geven velen aan niet meer te geloven in succesvol of goed leiderschap. Sommigen zijn cynisch, anderen geven aan dat moderne communicatie technieken gecentraliseerd of top down leiderschap op korte termijn zal vervangen. "Iedereen is zijn eigen leider!", riep onlangs een achttienjarige student aan een HBO-opleiding uit. De groep medestudenten knikten instemmend.

Dit beeld, dat de mythe en daarmee het mantra van succesvol leiderschap wordt doorbroken, de ontmythologisering van leiderschap, komen we niet alleen in de klaslokalen tegen. Diverse auteurs en onderzoekers op het gebied van leiderschap en organisatie ontwikkeling constateren dezelfde trend. Freek Vermeulen onthult in zijn boek hoe het er in de wereld van de CEO's en topmanagers werkelijk aan toegaat en hoezeer macht, inkomen en informele netwerken meer invloed hebben dan inhoudelijke strategieën om een organisatie goed te leiden. Vermeulen laat aan de hand van feiten zien dat de wereld van management voor een groot deel uit valse façades bestaat (Vermeulen, 2010). Maarten van Rossem verkent in een veel verkochte publicatie waarom Nederlandse burgers de overheid en haar politieke leiders steeds meer als vijand zien (Rossem, 2010). Ad Verbrugge beschrijft deze tijd met gevoelens van onbehagen waarin cultuur, normen en waarden op drift zijn geraakt. Dit is voor een deel te wijten aan onduidelijke sturing van de samenleving en ontbreken van leiderschap daarin (Verbrugge, 2004). Menno Lanting benoemd als reactie op het einde van de mythe van de topbestuurder en technologische mogelijkheden iedereen vrolijk tot CEO en introduceert netwerk-leiderschap (Lanting, 2011). De hierboven eerder genoemde Harvard-professor Barbara Kellerman rekt snoeihard af met de leiderschapsindustrie, waar ze zelf ooit deel van uitmaakte met haar boek; "The end of Leadership".

De keizer loopt naakt rond, de hofhouding klapt anderen dragen de onzichtbare sleep. De kleermakers, de brengers van een mooi verhaal zijn reeds vertrokken. Deze mythe duurt zolang de keizer, de hofhouding en het volk in de mythe geloofd. Maar meer dan alleen kinderen stelt men het mantra, die van succesvol leiderschap aan de top van de organisatie ter discussie.

### **Tot slot**

Zoals we hebben gezien zijn er allerlei deskundigen binnen de leiderschapsindustrie. Er zijn wetenschappelijke deskundigen, conceptuele deskundigen, spirituele deskundigen en ervaringsdeskundigen. Ondanks de erkende of zelfbenoemde deskundigheid kan geen van hen aantonen dat hun methoden gegeneraliseerd kunnen worden of dat hun werkwijze die elders toegepast wordt ook daadwerkelijke succesvol leiderschap en goed lopende organisaties oplevert. Mede als gevolg van falend leiderschap op tal van terreinen en bij verschillende organisatie brokkelt de mythe van de goede, de succesvolle leider steeds verder af. Sterker, de leider die zich als succesvol profileert en met de borst vooruit rond paradeert, wordt niet alleen gewantrouwd maar ook bijna uitgelachen. Er is een groeiend bewustzijn dat falen of succes van meer zaken afhangt dan de methoden of technieken die een leider weet toe te passen. Misschien heeft de afbraak van

de mythe niet alleen met het profileren van leiders te maken, maar ook met de industrie er omheen. De leiderschapsindustrie heeft groot en succesvol leiderschap mogelijk veel te hoog verheven, alsof alle problemen hiermee opgelost konden worden.

Reeds in de oudheid wordt de mythe van leiderschap door bijvoorbeeld Plato en Aristoteles gerelativeerd. Zij waren een van de eersten die onderzoek deden en nadachten over het leiderschap dat in staat zou zijn om het publieke domein, de stadstaat Athene en haar instituties op de juiste manier te besturen. Hun bevindingen zijn in lijn met het voorgaande en neem ik dan ook graag aan het slot van dit artikel over de ontmythologisering van goed en succesvol leiderschap over.

De ideale leider is er niet, althans nog niet volgens Plato in een van zijn werken *De Staatsman* (Plato, 1998: 90-92). Die ideale leider die nog moet komen zal koninklijk zijn én wijs met een onovertroffen inzicht in het goede. Dezelfde gedachte vinden we ook verwoord bij de leerling van Plato, Aristoteles in zijn boek *Politica*. Die mens die onovertroffen leiderschap toont, die ver boven de polis uitstijgt in wijsheid en deugd, die mens staat boven alle wetten. Die mens zal zijn als een god onder de mensen. Tot die tijd zullen we het met een groep daartoe bestemde wijze mensen en de wetten die allen in het gareel houden moeten stellen (Aristoteles, 2013:139-141).

Goed en succesvol leiderschap dat gepresenteerd wordt als ideaal kan behulpzaam zijn als regulerende en richtinggevende gedachte, maar moet dus niet verward worden met de praktijk van leiderschap die weerbarstig en grillig is. Aristoteles omschrijft leiders dan ook vrij pragmatisch, als een groep wijze mensen die met behulp van de wetten mensen in het gareel houden. Leiderschap en haar programma's en methoden mag en moet zich misschien ook wel richten op dit niveau van goed en succesvol. Wijze mensen die door hun handel en wandel en gericht beleid de boel in het gareel weten te houden. Vanuit dit realisme moet het verlangen naar de maakbaarheid van leiderschap en organisaties niet ontaarden in een mythe over goed en succesvol leiderschap, die als een mantra blijft rondzingen in programma's, trainingen en op congressen.

Het publiek gelooft steeds minder in deze mythe, zoals in het verhaal van de nieuwe kleren van de keizer. Het is dus een vergissing te denken dat men een unieke of universele leiderschapskwaliteiten of methode bezit en daarmee bij anderen ook succes kan garanderen. Het in stand houden en voeden van deze vergissing via leiderschapstrainingen of colleges van door de leiderschapsindustrie benoemde deskundigen en goeroes grenst aan misleiding.

Leiderschap in deze tijd vraagt om zicht op en behendigheid in sociale-, horizontale structuren en netwerken waarin bestuurders, managers en professionals zich steeds meer bewegen. Dit pleit dus voor een meer sociologische kijk op leiderschap en nader onderzoek vanuit dit perspectief. We kunnen bij 'goed' of 'succesvol' dan ook beter spreken over mensen die in staat zijn om verbinding aan te gaan, goed samen kunnen werken en netwerken te motiveren en op de juiste manier weten te beïnvloeden. In plaats van de ultieme, goed en succesvolle leider die de organisatie of samenleving heeft gered van de ondergang of die tot op grote hoogte heeft opgestuwd.

Als er al succes behaald wordt door een organisatie is dat niet alleen te herleiden tot de leider zelf, maar ook tot de volgers, de economische- sociale- en politieke context en niet te vergeten tot het toeval, de grilligheid van het bestaan zelf.

---

## Literatuur

- Antonio, G.G. (2016). *Leiderschap in Verandering: Over afdalen van de piramide en struikelen over kiezelsteentjes* (inaugurele rede). Leeuwarden: Stichting Praktijk en Wetenschap.
- Ansink, J., & Spaninks, P. (2013). *Galerij der groten: Grondleggers van management*. Schiedam: Managementboek.
- Aristoteles. (2012). *Politica*. (J.M. Bremer & T. Kessel, Trans.) Groningen: Historische Uitgeverij.
- Branson, R. (2012). *De Branson-Way: Opmerkelijke insidersinformatie over Bransons grootste successen*. Amsterdam: Meulenhoff Boekerij.
- Caluwe, L., & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen: Een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer.
- Covey, S.R. (2008). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap (18<sup>e</sup> dr.)*. Amsterdam: Business Contact.
- Collins, J. (2005). *Good to Great: Waarom sommige bedrijven een sprong vooruit maken ... en andere niet (6<sup>e</sup> dr.)*. Amsterdam: Business Bibliotheek.
- Chopra, D. (2011). *De Ziel van leiderschap: Vind de sleutel tot succes op ieder niveau van het leven*. Amsterdam: Kosmos Uitgeverij.
- Crebas, B. (2006). *Iedere dag Vrij*. Noordoostpolder: Brennells Media.
- Claassen, R. (2008). *WIJ, Wij, Wij: De psychologie van het gunnen*. Houten: Spectrum

- Derkse, W. (2003). *Een levensregel voor beginners: Benedictijnse spiritualiteit voor het dagelijkse leven*. Tiel: Lannoo.
- Goldratt, E.M. (2009). *Het Doel: Een proces van voortdurende verbetering*. Houten: Spectrum.
- Grün, A. (2015). *Bezielend leiding geven (2<sup>e</sup> druk)*. Utrecht: Uitgeverij Ten Have.
- Hajjtema, D. (2005). *Leiderschap in de 21-e eeuw*. Amsterdam/Antwerpen: Business Bibliotheek.
- Hart, W. & Buiting, M. (2012). *Verdraaide Organisaties: Terug naar de bedoeling*. Deventer: Kluwer.
- Hajjtema, D. (2001). Jim Collins: Leiderschap als God van de 20-ste eeuw. *Management Team*. Geraadpleegd op 10 april, 2015 via <http://www.mt.nl/1/331/home/jim-collins-leiderschap-als-god-van-de-20ste-eeuw.html>
- Hajjtema, D. (2011). Goeroes: De nieuwe dominees. *Management Team*. Geraadpleegd op 10 april, 2015 via <http://www.mt.nl/139/32374/nlgoeroe/goeroes-de-nieuwe-dominees.html>
- Kellerman, B. (2012). *The end of leadership*. New York: HarperCollins.
- MacFarland, K.R. (2008). *Doorbraak: Hoe gewone bedrijven in toppresterders veranderen*. Amsterdam: Business Contact.
- Kowalewski, T. (2015). *Personal Growth in Organizational Context: The effectiveness of personnel growth training for employees and leaders* (proefschrift). Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Kets de Vries, M.F.R. (2006). *Wat leiders drijft: Een klinische benadering van gedragsverandering in organisaties*. Amsterdam: Nieuwezijds.
- Kiel, F. (2015). *Return on Character: The real reason why leaders and their companies win*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Lanting, M. (2011). *Iedereen CEO: Netwerkleiderschap en de nieuwe organisatie*. Amsterdam: Business Contact.
- Lodewijks, J. (2013) *Franciscaans leiderschap: Als het wassen van andermans voeten* (4<sup>e</sup> herz. dr.). Utrecht: Ten Have.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A synthesis of the research*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Plato. (1998). *De Staatsman: Verzameld werk*. (H. Warren & M. Molengraaf Trans). Amsterdam: Bert Bakker.

- Semler, R. (2009). *SEMCO-stijl: Het inspirerende verhaal van de meest opzienbare werkplek ter wereld (11<sup>e</sup> druk)*. Amsterdam: Boekerij.
- Shankar, S.S. (2014). *Management Mantras: Keys to effective management and leadership*. Mumbai: Jaico Publishing House.
- Swieringa, J., & Jansen J. (2010). *Gedoe komt er toch: Zin en onzin over organisatieverandering*, Schiedam: Scriptum Management.
- Taleb, N. (2009). *De Zwarte Zwaan: De impact van het hoogst onwaarschijnlijke*. Amsterdam: Nieuwezijds.
- Thaler, R.H., & Sunstein C.R. (2009). *Nudge: Improving decisions about health, wealth and happiness*. London: Penguin Books.
- Tiggelaar, B., & Aerts, J. (2012). *MBA in één dag: Het boek: Een frisse blik op de beste ideeën van de belangrijkste managementdenkers*. Soest: Tyler Roland Press.
- Verbrugge, A. (2004). *Tijd van Onbehagen: Filosofische essays over een cultuur op drift*. Amsterdam: Sun.
- Vermeulen, F. (2010). *Business Exposed: The naked truth about what really goes on in the world of business*. London: Prentice Hall.
- Weggeman, M., & Peters, J. (2009). *Het Rijnland-boekje: Principes en inzichten van het Rijnlands model*. Amsterdam: Business Contact.
- Welch, J., & Welch S. (2005). *Winnen!*. Utrecht: Spectrum.
- Wijers, R. (2011). *Dienen en Deugen: Kracht & kwetsbaarheid van topbestuurders*. *M&O*, (1), 5-20.
- Wierdsma, A. (2005). *De gebroeders Vos gaan uit: Co-creatie van verandering*. Zutphen: Eburon.



# ZORG VOOR GOEDE LEIDERS

*Lessen uit de zorgethiek voor leiderschap*

---

Thecla Goossens

*“The way to a better world is more likely to depend on better people than on better principles. The question is how we produce better people.” (Nel Noddings, Educating Moral People)*

## **Abstract**

The importance of the moral development of leaders for sustainable and responsible business cannot be overestimated. The visions of moral leadership are often based on ethical theories, unilaterally based on man as a rational being. The perspective of the relationship between leader and follower, and the role of emotion is lacking or is even considered to be muddy. By changing the vision of leadership from transactional to transformational, the vision of moral competence and morality of leadership also requires development. The ethics of care, or relational ethics, not only provides a basis for defining moral competencies, but also handles the moral teaching, organizing and carrying out the act in organizations. These grips are in line with the transformational leadership. The ethics of care is in a sense the ‘missing link’ between the leadership and moral competencies of leaders. In this article, the author draws parallels between the lead and care as reciprocal processes, and develops tools for the leader to shape its role as a moral figurehead of an organization.

## Inleiding

Het belang van de morele ontwikkeling van leiders voor duurzaam en verantwoord ondernemen kan moeilijk worden overschat. De visies op moreel leiderschap zijn vaak gebaseerd op ethische theorieën die eenzijdig op de mens als rationeel wezen zijn gestoeld. Het perspectief van de band tussen leider en volger en de rol van emoties ontbreekt of wordt zelfs als vertroebelend beschouwd. Met het veranderen van de visie op leiderschap van transactioneel naar transformationeel behoeft ook de visie op morele competenties en moreel handelen van leiders verdere ontwikkeling. De zorgethiek, of relationele ethiek, biedt niet alleen een basis voor het definiëren van morele competenties, maar tevens handvatten voor het op moreel richten, inrichten en verrichten van het handelen in organisaties. Deze handvatten liggen in het verlengde van het transformationeel leiderschap. De zorgethiek is in zekere zin de ‘missing link’ tussen dit leiderschap en de morele competenties van leiders. In deze bijdrage gaat de auteur in op de parallellen tussen leiden en zorgen als wederkerige processen en ontwikkelt zij handvatten voor de leider om zijn rol als moreel boegbeeld van een organisatie vorm te geven.

## Waarom moreel leiderschap in de belangstelling staat

Wanneer leiders van grote ondernemingen in het nieuws komen is het meestal mis: dan gaat het over corruptie, zelfverrijking, arrogantie, sociale wantoestanden of ecologische rampen. En niet alleen binnen bedrijven. Ook in de politiek en de sportwereld wordt het handelen van leiders kritisch gevolgd. Waarom staat leiderschap zo in de belangstelling? Vrij naar Heraclitus kunnen we zeggen dat één mens er duizend waard is als hij een goede leider is. Omgekeerd leidt verkeerd handelen van leiders tot problemen in duizendvoud. Nu is aandacht voor leiderschap niet nieuw en ook het kritisch beschouwen van de keuzes die leiders maken is van alle tijden. Zie bijvoorbeeld Homerus’ kritische benadering van de keuze van koning en legerleider Agamemnon in de *Ilias*. Agamemnon moet een besluit nemen in de oorlog tegen Troje. Om uit te kunnen varen heeft hij voor zijn vloot gunstige wind nodig. Die kan hij krijgen op voorwaarde dat hij zijn oudste dochter offert.<sup>1</sup> Nee, makkelijk is het niet om leider te zijn, toen niet en nu niet.

---

<sup>1</sup> Wie nog niet bekend is met dit verhaal en wil weten hoe het afloopt, zie bijvoorbeeld Homerus, & Schwartz, M. A. (1989/ca. 750 v.Chr.). *Ilias & odyssee* (4e dr ed.). Amsterdam: Athenaeum-Polak & Van Gennep.

Er is veel onderzoek gedaan naar de effectiviteit van leiderschap.<sup>2</sup> Maar een effectieve leider hoeft niet noodzakelijkerwijs een goede leider te zijn in de morele betekenis van het woord. En juist aan moreel leiderschap is behoefte. Het is daarom niet verwonderlijk dat literatuur, seminars en opleidingen waarin de morele ontwikkeling van leiders centraal staat populair zijn. Vaak zijn deze gebaseerd op traditionele ethische theorieën, waarbij *integriteit* en *verantwoordelijkheid* de belangrijkste kernwaarden zijn. De laatste jaren heeft met name Fred Kiel in zijn studies daar *vergevingsgezindheid* en *compassie* aan toegevoegd.<sup>3</sup> Naast de ratio wordt het belang van emoties onderkend bij het maken van een keuze in een moreel dilemma. Deze aanvulling ligt geheel in de lijn van de zorgethiek. In het navolgende zullen we eerst de ontwikkeling van het denken over leiderschap en ethiek uiteenzetten, vervolgens een toelichting geven op de zorgethiek en ten slotte aangeven welke lessen leiders hieruit kunnen trekken om van hun organisaties morele gemeenschappen te maken.

### De veranderende visie op leiderschap en ethiek

Lange tijd werd het denken over leiderschap bepaald door de persoon zelf, door zijn deugden, karaktereigenschappen en vaardigheden. Onder invloed van de Verlichting, de wetenschap en de industriële revolutie raakte het natuurlijke leiderschap op de achtergrond en traden management en transactioneel leiderschap naar voren. Het bijpassende mensbeeld was dat van het onafhankelijke, rationele en autonome individu. De ruilrelatie en het welbegrepen (materiële) eigenbelang vormden de basis voor het aansturen van ondergeschikten, daar waar natuurlijke leiders het moesten hebben van hun charisma en hun verbinding met goddelijke krachten.

In onze huidige ideeën over leiderschap staat de leider niet meer centraal, maar is het perspectief verschoven naar de leider-volgerrelatie. De leider is onderdeel van een groep, behartigt de belangen van zijn groep door vorm te geven aan de waarden en doelen die de groep nastreeft. Hierbij is in veel mindere mate sprake van top-down leidinggeven. Leiderschap wordt nu veelal gezien als een ontwikkelingsproces gericht op zingeving en op de motivatie gezamenlijke doelen te bereiken. Dit doet de leider niet door te sturen, plannen en onderhandelen, maar door charisma, inspiratie, intellectuele stimulatie en individuele aandacht.

2 Een goed overzichtswerk op dit gebied is het werk van de Alex Haslam (Haslam, S. A., Reicher, S. D., & Platow, M. J. (2011). *The new psychology of leadership: Identity, influence and power*. Hove: Psychology Press.)

3 Zie Kiel, F. (2015). *Return on character: The real reason leaders and their companies win*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press en Lennick, D., & Kiel, F. (2011). *Moral intelligence 2.0: Enhancing business performance and leadership success in turbulent times*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.

Ethiek draait om de kernvraag: wat is goed om te doen? De meeste modellen die voorhanden zijn om deze vraag te beantwoorden zijn terug te voeren op een drietal theorieën: de deugdenethiek, de plichtethiek en de gevolgenethiek.

De deugdenethiek geeft als antwoord op de kernvraag, dat die handeling goed is die bijdraagt aan de ontwikkeling van een goed karakter. Word je er een moedig, volhardend, rechtvaardig mens van, dan zit je met je handelen op het goede spoor. Volgens de plichtethiek doe je het goed, wanneer je handelt in overeenstemming met de morele wet. Een eenvoudige formulering hiervan luidt: zou je willen dat iedereen in deze omstandigheden dezelfde keuze zou maken?<sup>4</sup>

De gevolgenethiek tenslotte kijkt naar het resultaat. Je moet zo handelen dat je het meeste geluk voor zoveel mogelijk mensen bereikt. Deze morele theorieën zoeken naar universele morele wetten en gaan uit van de mens als rationeel wezen. Door zuiver te redeneren kun je onpartijdig en context-onafhankelijk bepalen welke keuze je moet maken wanneer je een keuze moet maken waarbij verschillende morele waarden botsen. Red ik mijn land of red ik mijn dochter? Ga ik personeel ontslaan of accepteer ik een financieel risico? De traditionele ethiek sluit daarmee net als het transactioneel leiderschap aan op het verlichtingsdenken. Dit gaat immers ook uit van de ratio als belangrijkste eigenschap van de mens.

Evenals leiderschap is ethiek evenwel in de laatste twee decennia van de twintigste eeuw veranderd. Relaties en emoties worden niet langer als verstorende factoren gezien. Het mensbeeld dat ten grondslag ligt aan zorgethiek is hetzelfde als dat van het transformationele leiderschap: de mens is ten diepste gerelateerd. We worden geboren in een gezin, in een gemeenschap. We hebben familie, vrienden, buurtgenoten, landgenoten. We hebben behoefte aan groei en ontwikkeling en een natuurlijke neiging om voor anderen te zorgen. Deze neiging leidt er rechtstreeks toe dat we morele actoren willen zijn. Zorg wordt erkend als intrinsieke waarde. We oordelen moreel positief over diegenen die goed voor andere mensen, dieren, milieu en omgeving zorgen.

Wanneer we deze ontwikkelingen in leiderschap en ethiek combineren rijst de vraag welke morele vraagstukken er nu op het bord van leiders in organisaties komen te liggen. En als we dat weten kunnen we onderzoeken welke bijdrage zorgethiek kan leveren bij het oplossen van deze problemen. We beginnen met de vraagstukken. Er zal nog steeds voldoende winst gemaakt moeten worden voor de continuïteit van

---

4 Dit is een vrije vertaling van het categorisch imperatief van I. Kant (1781). Ook de 'golden rule' uit veel religies, 'wat jij niet wilt dat u geschiedt, doet dat ook een ander niet,' is een formulering van zo'n morele wet.

de organisatie, maar daar komen andere doelen bij. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen met respect voor *people, profit* en *planet* is allang geen modegril meer. De *profit*-kant is niet uit beeld, maar we zien wel dat bedrijven die in ontwikkelingen vooroplopen in hun jaarverslagen niet meer alleen verslag doen van de pure winst uitgedrukt in geld. Ook andere – maatschappelijke – doelstellingen spelen een rol. In toenemende mate zijn organisaties zich bewust van hun zorgplicht als het om het milieu gaat. Respect voor mensen gaat zowel over de wijze waarop een organisatie omgaat met haar werknemers als over de klant. Het blijft niet bij het verbeteren van arbeidsomstandigheden maar gaat ook om de ‘inclusieve organisatie’ waarin ruimte is voor mensen die extra aandacht nodig hebben. Vanuit het perspectief van de klant stellen organisaties zich de vraag welk effect hun product heeft op de klant. Kun je nog wel junkfood, wegwerpstoffen en energieverbruikers produceren? Zorgethiek legt nieuwe dilemma’s bloot. Naast bestaande overwegingen moeten keuzen getoetst worden aan de waarden die de zorgethiek met zich meebrengt, zoals sociale verbondenheid, samenwerking en vertrouwen. Het effect van een handeling op relaties gaat een rol spelen, evenals de mogelijkheden van mensen zich te ontwikkelen tot zorggevende morele actoren.

Het goede nieuws voor leiders is dat zij morele vraagstukken niet alleen hoeven op te lossen. Dat kan namelijk het beste samen met de volgers. Inzichten uit de zorgethiek kunnen daarbij helpen. De leider heeft hierin natuurlijk wel een bijzondere positie. Hij zal als rolmodel moeten handelen naar de waarden van de organisatie. Dat vraagt, naast kennis en vaardigheid, een houding waaruit zichtbaar wordt dat hij het groepsbelang boven zijn eigen belangen stelt.

### Wederkerigheid in leiden en zorgen

Leiderschap wordt vaak gezien als eigenschap van een persoon, maar hier benaderen we het als proces, als een wisselwerking tussen leiders en volgers. *Leadership, in short, is very much a we-thing*, zegt Alexander Haslam, want leiderschap gaat om leiders én volgers.<sup>5</sup> Vrij naar Haslam kunnen we overigens zeggen: *ethics, in short, is very much a “we-thing”*. Want ook ethiek ontstaat waar mensen samenkomen, waar wordt gezorgd en waar relaties en identiteiten worden gevormd.

We kunnen het leiderschapsproces uitsplitsen in een drietal hoofdelementen: richten, inrichten en verrichten<sup>6</sup>. Bij het *richten* van een organisatie moeten we denken aan het formuleren van een missie en een visie, het vaststellen van doelen en prioriteiten.

<sup>5</sup> Haslam (2011) pagina xxi

<sup>6</sup> Deze elementen zijn ontleend aan het INK-model van het Instituut Nederlandse Kwaliteit. Zie ook Stoker, J. I., & Kolk, N. J. (2003). *Grip op leiderschap; toegankelijke modellen en praktische inzichten*. Deventer/Zaltbommel: Kluwer/INK.

Dat doet de leider in samenspel met de omgeving. Bij dit element hoort daarom het onderhouden van relaties met klanten, leveranciers, samenwerkingspartners en andere belanghebbenden. Activiteiten die bij het *inrichten* horen zijn het organiseren van taken en processen zodat de gestelde doelen worden bereikt. Er worden afspraken gemaakt en meetmomenten bepaald. Medewerkers worden zo ingezet dat ze kunnen werken aan de uitvoering, verbetering en vernieuwing van het werk. Op het derde niveau, *verrichten*, houdt de leidinggevende zich bezig met het faciliteren en ondersteunen van de medewerkers bij het uitvoeren van hun taken. De leider laat voorbeeldgedrag zien, neemt integere beslissingen en stimuleert medewerkers initiatieven te nemen. Op alle niveaus zien we terug dat de leider in een web van relaties opereert, zowel binnen als buiten de organisatie. Hij heeft daarin een stimulerende en initiërende rol. De kwaliteit van die relaties bepaalt in hoge mate zijn succes.

‘Zorgen moet je niet maken, zorgen moet je doen’, luidt de tekst op een Loesje-poster. Net als leiderschap vatten we zorgen hier op als proces, waarbij de zorggever de zorg-behoevende ondersteunt bij het zo goed mogelijk (voort)bestaan en ontwikkelen. Leiden en zorgen zijn processen die een aantal opvallende overeenkomsten laten zien. Iedereen kent fasen in zijn leven waarin je zorg ontvangt en waarin je zorg geeft. En net zo zijn er perioden waarin je leidinggeeft of waarin je geleid wordt. Het zijn beide wederkerige processen waarbij de partijen verschillen in afhankelijkheid en in macht. Een derde overeenkomst is dat zowel in de zorgethiek als in het transformati-oneel leiderschap de mens niet alleen wordt gezien als rationeel wezen, maar primair als relationeel. Zorgethiek vormt daarom voor leiders een waardevolle aanvulling op de traditionele ethische opvattingen, omdat deze ethiek uitgaat van relaties tussen mensen. Mensen hebben zorg nodig en streven naar groei en ontwikkeling. Op deze processen heeft een leider invloed. Hoog tijd om de zorgethiek te verkennen.

### Zorgethiek

Het antwoord op de ethische kernvraag ‘wat is goed om te doen’ luidt voor de zorgethiek als volgt: ‘een handeling is goed in de mate waarin deze een oprechte response is op de behoefte van een ander.’<sup>7</sup> Zorgethiek gaat ervan uit dat mensen de eigenschap hebben om aandacht te schenken aan de behoeften van anderen. Ons empathisch vermogen stelt ons daartoe in staat. Dit vermogen kunnen we nauwelijks uitzetten, we worden direct geraakt door het zien van het leed van anderen. Emoties spelen een rol bij de inschatting van morele implicaties van een situatie. Ze verstoren niet een

---

7 Voor een bondig overzicht van de kern van zorgethiek zie: Held, V. (2006). *The ethics of care. The Oxford Handbook of Ethical Theory*. New York: Oxford University Press New York.

helder beeld van wat er aan de hand is, integendeel, emoties helpen ons juist om te zien wat goed is en wat niet. Een voorwaarde is wel dat we reflecteren op onze emoties en ze aan onderzoek onderwerpen.

De zorgethiek verwerpt de gedachte dat objectiviteit en onpartijdigheid tot het beste morele oordeel leiden en dat partijdigheid te allen tijde vermeden moet worden. Een leider zal de belangen van de eigen organisatie boven de rest stellen, net zoals een ouder eerst zijn eigen kind zal redden en dan pas dat van een ander. Het hemd is nader dan de rok. De mens in nu eenmaal relationeel bepaald en wederzijds afhankelijk. De afhankelijkheidsrelaties die dit met zich meebrengt, en dus de machtsverschillen, zijn moreel geladen.

De kernwaarden van de zorgethiek zijn sociale verbondenheid, samenwerking en vertrouwen. Een ethiek van zorg (*ethic of care*) wordt op deze wijze vaak tegenover een ethiek van rechtvaardigheid (*ethic of justice*) geplaatst. Met deze beschrijvingen bestaat het risico dat we vervallen in de traditionele genderspecifieke stereotyperingen van mannen en vrouwen. Zorgethiek zou dan staan voor aandacht, responsiviteit, verhalende nuance, relativiteit en het cultiveren van zorgrelaties en de 'rechtvaardigheidsethiek' voor billijkheid, gelijkheid, individuele rechten, abstracte begrippen, universalisme en de ratio. In onze opvatting moet een goede leider beide invalshoeken kennen en situationeel kunnen toepassen.

Terug naar de leider. Wat heeft hij nodig om moreel te zijn? Het gaat om een combinatie van attitude en competentie. Hij heeft moreel redeneer- en oordeelsvermogen nodig, maar ook intuïtie, gevoel en ontvankelijkheid. Bij goede zorg is er sprake van aandachtige toewijding, ook '*engrossment*'<sup>8</sup> genoemd. De aandacht en energie is gericht op de ander. Daarnaast moet de situatie van de ander begrepen worden vanuit de positie van de ander. Dus niet: 'als ik jou was dan zou ik ...', maar 'hoe is het voor jou, wat heb je nodig en hoe kan ik je helpen?' Vanuit deze diepe empathie kan de zorggever zich verplaatsen in de doelen en motieven van de ander. Zorgethici noemen dit '*motivational displacement*'.<sup>9</sup> Hiervoor moet de zorggever in een 'reflectieve modus' zijn; zowel openstaan voor de ander als voor zijn eigen gevoel, en hierop reflecteren. In morele scholing is daarom van groot belang te leren reflecteren, emoties te onderzoeken en een dialoog te voeren. In gesprek met de ander ontwikkelt, begrijpt en construeert de actor zichzelf als ethisch wezen.

Deze eigenschappen van leiders sluiten volledig aan bij de vier competenties die Kiel<sup>10</sup> benoemt. Dit zijn achtereenvolgens integriteit, verantwoordelijkheid, vergevings-

8 Deze term is geïntroduceerd door Nel Noddings in Noddings, N. (1984). *Caring: A feminine approach to ethics and moral education*. Berkeley; London: University of California Press.

9 idem

10 Zie noot 3

gezindheid en compassie. Onder integriteit verstaat Kiel de consistentie tussen iemands principes en waarden en zijn gedrag. Ook het nakomen van beloften en de waarheid spreken horen hierbij. Bij verantwoordelijkheid gaat het om het accepteren van de consequenties van gemaakte keuzes en het toegeven van fouten. Bovendien is het van belang dat de leider zijn verantwoordelijkheid breed invult: laat de wereld beter achter dan hoe je hem hebt aangetroffen. De volgende twee competenties zijn geheel in lijn met de zorgethiek. Vergevingsgezindheid betekent dat mensen, ook de leider zelf, fouten mogen maken. Zonder fouten kan er immers geen sprake zijn van leren en ontwikkelen. En als laatste noemt Kiel compassie. Deze competentie omvat naast empathie het actief voor een ander zorgen en betrokkenheid tonen bij diens ontwikkeling.

Voor we zorgethiek gaan toepassen op het leiden van organisaties willen we nog één aspect toevoegen. Het zorgproces kan namelijk worden onderverdeeld in vier fasen: *care about*, *care for*, *care giving* en *care receiving*<sup>11</sup>. We laten deze termen voor de helderheid onvertaald. Bij *care about* ben je je bewust van het feit dat er iemand anders is en dat die ander bepaalde behoeften heeft, bepaalde belangen en motieven die zorg vragen. In de fase van *care for* heeft de actor de notie dat er op zijn schouders een verantwoordelijkheid rust als het gaat om de zorg voor die ander. Bij *care giving* is er sprake van feitelijk handelen: de zorg wordt verleend om aan de behoefte te voldoen. In de fase van *care receiving* erkent de zorgontvanger de handeling als verleende zorg. Een voorwaarde voor goede zorg is dat deze vier fasen zo op elkaar zijn afgestemd dat er een congruent geheel ontstaat. Hier ontstaat een organisatievraagstuk en tekent zich een taak af voor leiders.

### **Het leiden van een zorgzame organisatie**

Voorgaande inzichten laten zich vertalen naar een opdracht voor leiders die zorgzame organisaties willen opbouwen en aansturen. De drie fasen van zorg worden hierbij gekoppeld aan de drie aspecten van leidinggeven.

#### *Richten - care about*

Bij het richten van een organisatie wordt een visie gevormd op de toekomst van het bedrijf. Waar gaan we voor? Wat zijn onze idealen? Deze visie wordt vertaald in een missie. Hierin beschrijft de organisatie wat haar rol zal zijn in het bereiken van de gewenste toekomst. Wat is onze meerwaarde, onze betekenis en ons bestaansrecht? Wat zijn onze normen, waarden en overtuigingen? Welke doelen stellen we onszelf,

---

11 In: Tronto, J. C. (1993). *Moral boundaries: A political argument for an ethic of care*. New York: Routledge.



wat zijn onze ambities? Vervolgens formuleert de organisatie een strategie: hoe komen we daar? Maar ook: met wie moeten we rekening houden?

*Who do we have to care about?*

Deze vragen stoppen niet bij de nationale grenzen. De gevolgen van het organisatiebeleid op mondiale problemen rond armoede, uitputting van grondstoffen en klimaat hebben uiteindelijk ook effect op het welzijn van de eigen klanten en medewerkers. De organisatie zal zich hiervoor goed moeten inleven in de wereld van de klant. Hoe worden hun belangen op korte en op lange termijn het beste gediend? Dit vraagt aandacht en opmerkzaamheid van iedereen die bij het proces is betrokken. Tot stakeholders horen niet alleen degenen die financieel aan de organisatie zijn gebonden. We dragen speciale verantwoordelijkheid voor al diegenen van wie de belangen geraakt worden door onze handelingen en keuzes<sup>12</sup>. En daar kunnen we aan toevoegen dat het niet alleen om mensen gaat, maar ook om natuur en milieu. De leider dient te handelen vanuit de zorgethische overtuiging dat een organisatie meer verantwoordelijkheden heeft dan alleen die voor winst en continuïteit.

*Inrichten - care for*

We gaven al aan dat de vier fasen in de zorg congruent moeten zijn. De leider moet de organisatie dus zo inrichten dat de zorg, die in de doelen is vastgelegd, waar wordt gemaakt in de wijze waarop het werk is georganiseerd. Dat betekent op zijn minst dat er ruimte is voor samenwerkingsrelaties tussen collega's maar ook voor het combineren van verschillende rollen in sociale verbanden. Werk moet gecombineerd kunnen worden met zorg voor kinderen, mantelzorg of vrijwilligerswerk, willen medewerkers een ethisch 'heel' mens kunnen zijn.

Gezien het belang van het werk voor de identiteit van de medewerker zal er bij het inrichten moeten worden nadacht over de kwaliteit van de arbeid, over keuzevrijheid, afwisseling, waardering, maar vooral ook over de contacten die de medewerker tijdens het werk met collega's, klanten en ondergeschikten heeft. Op die manier wordt een organisatie een plaats van saamhorigheid. Familiebanden, vriendschapsnetwerken en buurschappen zijn sociale structuren die al duizenden jaren op die manier functioneren. Voor organisaties, sociale structuren die nog maar enkele eeuwen oud zijn en die meestal gezien worden als middel voor exploitatie, is dit nog niet zo gebruikelijk. Vanuit zorgethisch perspectief is het wenselijk dit te veranderen, zonder als organisatie het hele sociale leven van medewerkers te incorporeren. Mocht een medewerker van baan (moeten) veranderen, dan zou hij anders zijn hele zorgstructuur kwijt zijn. Daarom is

<sup>12</sup> Goodwin 1985, geciteerd door Tronto (zie vorige noot)

het belangrijk enige mate van onafhankelijkheid te houden en hem te stimuleren ook buiten het werk een voldoende betekenisvol sociaal netwerk te onderhouden.

Verder is het belangrijk dat er in de organisatie ruimte is ingericht - een zogenaamde *moral space*<sup>13</sup> - waar medewerkers die tegen morele dilemma's aanlopen terecht kunnen. En onder ruimte verstaan we dat er tijd en aandacht is met elkaar over dit soort vraagstukken in gesprek te gaan.

#### *Verrichten - care giving*

Het verrichten van zorg vraagt bepaalde kennis, vaardigheid en houding. In het verrichten kan de leider een voorbeeldfunctie vervullen door het geven van oprechte aandacht, het expliciteren van handelingsmotieven en door leiding te geven aan het proces van morele deliberatie. Dit draagt bij het charisma van de leider. Op een lijst van tien eigenschappen van charismatische mensen staat op nummer 1: meer luisteren en vragen en alleen advies geven als de ander daarom vraagt<sup>14</sup>. Charismatische mensen praten niet over zichzelf en hun successen, maar zetten juist anderen in het centrum van de aandacht, om de ander te begrijpen en daarvan te leren. Andere aspect van de benodigde houding is het geven van volledige oprechte aandacht, wat in de zogethiek *engrossment* wordt genoemd, en het focussen op wat je kunt geven of bijdragen en niet op wat er voor jou te halen valt. *Engrossment* heeft veel gemeen met wat Scharmer *presencing* noemt. Bij beide houdingen gaat het om het openstaan voor ervaringen en ideeën, waarbij vooroordelen en vaste structuren worden losgelaten. Zowel bij *presencing* als bij *engrossment* ben je helemaal in het nu en gebruik je al je zintuigen om helder waar te kunnen nemen. Het verschil is dat bij *presencing* de actor zelf het middelpunt is van de aandacht en dat bij *engrossment* de focus bij de ander ligt. Een leider kan *engrossment* oefenen. Scharmer geeft hiervoor handvatten. Wie daar niet genoeg aan heeft kan terecht bij de vele werkboeken over Theory-U die er inmiddels zijn verschenen.

Het opbouwen van een relatie kost tijd, daarom moeten leiders niet te snel van baan wisselen. Management development programma's zijn doorgaans zo opgezet dat een leider twee tot drie jaar een afdeling aanstuurt en dan weer verder gaat. Voor het opbouwen van een betekenisvolle band met de volgers is dit funest. Er is onvoldoende tijd om een gezamenlijk vocabulaire, gemeenschappelijke voorbeelden en verhalen op te bouwen. Daarmee is de leider de bouwstenen voor een morele gemeenschap kwijt.

---

13 De term is gemunt door Alice Walker in Walker, M.U. (1999). Keeping the moral space open.

Lindemann Nelson, J., & Lindemann Nelson, H. *Meaning and medicine: A reader in the philosophy of health care*. New York: Routledge.

14 Haden, J. (2012). '10 Habits of Remarkably Charismatic People'. Website Inc.com

<http://www.inc.com/jeff-haden/10-habits-of-remarkably-charismatic-people.html?nav=pop>

“Somebody has to be crazy about that kid,” zegt Noddings in haar eerste boek over zorgethiek<sup>15</sup>. Hiermee bedoelde ze dat iedere leerling ten minste één docent moet hebben die in hem gelooft en die voor hem gaat. Met medewerkers is dat precies zo. Je hebt iemand in de organisatie nodig die jou laat weten dat je ertoe doet, die je kwaliteiten ziet en oog heeft voor jouw behoeften.

Bij het *verrichten* komt het verschil in positie, rechten en macht het duidelijkst tot uitdrukking. Macht is van zichzelf niet goed of fout: het gaat erom hoe je de macht gebruikt. Doe je dit om jezelf te verrijken, om je eigen positie te verbeteren, of om het belang van de organisatie te behartigen, om gezamenlijke doelen te behalen? In een organisatie die vooral draait om winst en waar sprake is van transactioneel leiderschap zien we dat ‘het morele besef (van de leider) afneemt naarmate zijn macht toeneemt.’<sup>16</sup> Wanneer het organisatiebelang en het zelfbelang uit elkaar gaan lopen, kiest hij voor het laatste. Maar kan macht ook een positief effect hebben? Er is onderzocht in welke mate leiders bereid zijn als rolmodel te fungeren en zich op te offeren. Het blijkt dat wanneer ze meer macht hebben ze hier meer toe bereid zijn. Macht leidt namelijk tot meer zelfvertrouwen en dat kan juist een gunstige invloed hebben. Datzelfde effect treedt op wanneer een leider saamhorigheid ervaart tussen de groep en zichzelf.<sup>17</sup>

### Tot besluit

In de zomer waarin we dit schrijven is het eind van de mondiale financieel economische crisis nog niet in zicht, brokkelt Europa af en zijn wereldwijd ruim 65 miljoen mensen op de vlucht als gevolg van conflicten, oorlogen en klimaatveranderingen. Tien procent van de wereldbevolking bezit driekwart van alles wat er is en 1,2 miljard mensen leeft van minder dan één euro per dag. Er is nog heel wat leiderschap nodig om de wereld te maken tot een plaats waar iedereen een menswaardig bestaan kan leiden. En toch heeft met name de economische crisis een positieve keerzijde. Wereldwijd zien we initiatieven van mensen die elkaar weer opzoeken, die gaan delen en samen ondernemen.

<sup>15</sup> Zie noot 7.

<sup>16</sup> De uitspraak is van Lord Acton, die geciteerd wordt door Janka Stoker in Camps, T. W. A., Stoker, J. I., & Jurgens, B. J. H. (2008). *Managers zijn struisvogels: Over vluchtgedrag van leidinggevenden*. Maarsse/ Utrecht: Reed Business/Berenschot. Dit verschijnsel is recent ook uitvoerig beschreven door Joris Luyendijk (2015) in *Dit kan niet waar zijn: Onder bankiers*. Amsterdam: Uitgeverij Atlas Contact.

<sup>17</sup> Zie het proefschrift van Hoogervorst (2011), *On the psychology of displaying ethical leadership. A behavioral ethics approach*. (PhD, Erasmus University Rotterdam).

Of dat nu volkstuintjes zijn in de buurt, het uitlenen van duurzame gebruiksgoederen via [spullendelen.nl](http://spullendelen.nl), koken voor buurtgenoten met [thuisafgehaald.nl](http://thuisafgehaald.nl), met het gemeenschappelijk gebruik van een auto. Deze ontwikkeling heeft inmiddels een naam gekregen: *caring capitalism*. Welvaart zonder groei, met zorg voor de planeet en mogelijkheden voor mensen om betekenisvolle relaties aan te gaan, door kleinschaligheid en nabijheid. Het *caring capitalism* zal *caring leadership* nodig hebben. Een effectieve leider is dan tevens een goede leider.

# “TEAMBUILDING” IN QUOTATION MARKS

---

Ran W. Zhang

## Samenvatting

Er zijn tegengestelde opvattingen over de effectiviteit van “teambuilding”. Dit artikel gaat in op de vraag hoe “teambuilding” te definiëren, hoe het in de praktijk vaak uitgevoerd wordt en wat de gewenste resultaten van “teambuilding” zijn. De HRM-literatuur en de organisatiekunde-literatuur beschrijven “teambuilding” als zeer interactieve groepsgerichte interventies met als doel het vergroten van teamcohesie en -effectiviteit. “Teambuilding” moet gericht zijn op de analyse van rollen, de analyse van processen, het formuleren van doelstellingen, het oplossen van problemen, en interpersoonlijke relaties, dit alles om de teamcohesie en -effectiviteit te vergroten. In de praktijk zijn de meest populaire vormen van “teambuilding” echter alleen maar gericht op probleemoplossing en interpersoonlijke relaties omdat dit de meeste voor de hand liggende en ‘fun’-elementen van “teambuilding” zijn. Zwak ontworpen en uitgevoerde “teambuilding” levert echter nooit de gewenste resultaten. Toch blijft “teambuilding” enorm populair om commercieel-economische (“teambuilding” is een grote bedrijfstak die zichzelf continu verkoopt) en sociaal-politieke redenen (het is politiek niet gewenst voor medewerkers om tegen “teambuilding” in te gaan). De conclusie van het artikel is dat “teambuilding” de meeste kans op succes heeft als het uitgevoerd wordt in kleine groepen van medewerkers die ook in hun dagelijkse werk intensief samenwerken om gemeenschappelijke doelstellingen te realiseren. Daarnaast is “teambuilding” alleen maar succesvol in team-gerichte organisaties met een team-gerichte beloningsstructuur. Bovendien moet de inhoud van een “teambuilding”-activiteit zorgvuldig ontworpen worden om contraproductieve effecten te voorkomen. Tot slot meent de auteur dat “teambuilding” slechts een bescheiden rol kan spelen in het creëren van teamcohesie en -effectiviteit. Het zal nooit in staan zijn de aan goed teamwerk ten grondslag liggende cruciale individuele (bijvoorbeeld talent of motivatie), team (bijvoorbeeld passende persoonlijkheden of leiderschap), en organisatorische factoren (bijvoorbeeld adequate middelen of beloningssystematiek) te vervangen.

## Introduction

Some managers will solemnly swear that “teambuilding” totally works while others will casually dismiss it as utterly useless. Research studies, which have empirically examined the effectiveness<sup>1</sup> of “teambuilding” interventions, show a similar pattern of conflicting results. Some found significant positive effects, some found significant negative effects, and others found absolutely no significant effects at all.

One would argue that this is understandable. If a “teambuilding” intervention is done correctly, it should have positive effects. However, if they are done incorrectly or improperly, they may have no effects or even counterproductive effects. The question, then, becomes what is the proper and correct way to conduct “teambuilding” interventions. Naturally, one would say – this depends. Depends on what?

This article shall attempt to do the following five things in a brief, clear, and not-too-serious manner. First, human resource management and organizational behavior (HRM & OB) books do tend to discuss “teambuilding” somewhere in a chapter. The tone of voice used by such books, as this article shall review, may shed some light on how scholars and experts in general think about “teambuilding” in theory. Second, in addition to textbooks, there is anecdotal evidence concerning how people in the business field actually experience “teambuilding” interventions in practice. It would be important as well as interesting to see if their experience is along the same line as the scholars and experts who write about HRM & OB. Third, empirical articles on the subject of “teambuilding” are reviewed in order to paint a picture concerning the main categories of activities that are frequently performed and sold as “teambuilding” interventions. Fourth, two reasons are presented to explain why “teambuilding” is so popular these days – a commercial-economic reason and a socio-political one. Finally, definitions of “teambuilding” are discussed. Yes, normally one should start the discussion of a certain concept by considering its definitions. However, when it comes to “teambuilding”, it seems like few managers actually think this way. That is, they do not seem to bother at all with what “teambuilding” is defined to be before setting out to perform “teambuilding” interventions. Since that is how some, if not many, managers

---

1 An extensive debate can take place concerning how “effectiveness” should be defined. Some managers will argue that a “teambuilding” intervention is perfectly effective when the outcome of the intervention is slightly increased employee satisfaction, despite very short-term. Others would insist that effectiveness can only be measured through improved organizational productivity or profitability and that these measures must not only reflect the short-term. This issue shall come back when the different definitions of “teambuilding” are discussed later in this article.

think and work, this article shall follow suit. The definitions of “teambuilding” are reviewed and presented last.

### **“Teambuilding” in HRM & OB Textbooks**

For the purpose of this article, six random HRM & OB text books (#1. Organizational Behavior and Management by John Martin, 3<sup>rd</sup> edition, #2. Organizational Behavior by Robbins and Judge, 13<sup>th</sup> edition, #3. Behaviors in Organizations by Greenberg and Baron, 8<sup>th</sup> edition, #4. Human Resource Management - Theory and Practice by Bratton and Gold, 4<sup>th</sup> edition, #5. Essentials of Organizational Behavior by Robbins and Judge, 12<sup>th</sup> edition, #6. Applied Human Resource Management - Strategic Issues and Experiential Exercises by Kenneth M. York) were retrieved from the library of a business management school. “Teambuilding” is discussed in five of the above mentioned books, illustrating the importance and popularity of this concept (only book #1 did not directly address “teambuilding”).

The Bratton and Gold book suggests that “teambuilding” can improve communication skills and build cooperative relationships among employees. The book offers the example of Compaq Canada sending its managers to a wilderness-training center to improve such skills.

In both Robbins and Judge books, “teambuilding” is presented as a useful tool for management development or change management purposes. They assert that “teambuilding” can be applied at both intra-group and inter-group levels and that main types of “teambuilding” activities may include goal setting, development of interpersonal relations, role analysis, and process analysis.

The Greenburg and Baron book highlights that “teambuilding” can be used when established teams show signs of trouble. They offer four types of activities - role-definition exercises (team members are asked to describe their own roles and the roles of others, discrepancies and disagreements in perceptions need to be addressed and solved), goal-setting exercises (team members meet to clarify the various goals toward which they are working and identify ways to achieve them), problem-solving exercises (team members get together to systematically identify and discuss ways of solving problems), and interpersonal process exercises (this is the most popular form of “teambuilding”, usually involves fun, group, physical games). Greenburg and Baron do emphasize that “teambuilding” only works sometimes and when it comes to

“teambuilding”, there is no one-size-fits-all solutions. Finally, they argue that “teambuilding” should be continuous and not a one-shot deal.

Finally, the York book states that “teambuilding” exercises are useful both for new teams that have just been formed as well as for existing teams that are experiencing difficulties and counterproductive conflicts.<sup>2</sup> “Teambuilding” exercises are useful because they provide the team members with a common experience with which cohesion can be increased. The book lists several companies which successfully carried out “teambuilding” exercises and benefitted from them (e.g., different teams were asked to each paint sections of a painting and then the paintings were combined to create the ‘big picture’).

Although this is only based on a quick, brief, and non-exhaustive review of random textbooks on HRM & OB in the context of one single business management course, it does illustrate that “teambuilding” is presented as an important and generally positive HRM & OB instrument. This may explain, at least in part, why many HRM & OB managers or managers in general are of the opinion that they should carry out “teambuilding” activities at the companies or organizations where they are employed, believing that “teambuilding” will have positive effects for individual, team, and organizational performance.

### **Anecdotal Evidence**

Perhaps encouraged by the overall positive tone of voice from textbooks, managers and HRM professionals confidently plan and carry out “teambuilding” events. Many motivational speakers and consultants are also getting into the game of building teams and manufacturing team-spirits. Handy “how-to” books are published (and some are very well sold) on how to quickly do “teambuilding” and how to instantaneously obtain great results. However, there is plenty of anecdotal evidence showing that employees do not necessarily appreciate these “teambuilding” events as much as managers would like to believe.

One such piece of anecdotal evidence concerns what an American fast food chain did back in 2001. It was reported that approximately 100 employees participated in this “teambuilding” event where they were required to walk barefoot across an eight-foot it

---

2 It is noteworthy that some work related conflicts can be productive. Task-related conflicts can be useful in identifying new work methods and improvement alternatives that will lead to innovation and creativity at work.



of burning coals - the so-called "fire-walk".<sup>3</sup> The expert team-builder who came up with this idea must have intended for it to boost employee morale and improve camaraderie.<sup>4</sup> However, this did not end well at all (although maybe it did boost morale and camaraderie). A dozen or so employees injured themselves, suffering from first and second-degree burns, which, in its natural turn, resulted in very negative publicity for the company. Despite all this, it was reported that the executives who organized this "teambuilding" event still called it a great success (which, as it will become clear, is quite typical).

Another example of "teambuilding" that made the news, involved "water-boarding". On May 29, 2007, an employee was allegedly water-boarded during a company "teambuilding" exercise in Utah. The exercise was that the employee lay on his back with his head inclined downwards while his colleagues pinned him down. Then his manager poured water from a gallon jug over the employee's nose and mouth. It was reported that this manager, after this exercise, told his team: "You saw how hard he fought for air right there. I want you to go back inside and fight that hard to make sales." This employee indeed fought very hard for air right there. He told the media that he felt he was going to drown; that he could not scream because the water was going down his throat; and he was feeling light-headed, dizzy, and was about to black-out towards the end of this "teambuilding" exercise.<sup>5</sup>

One last example concerns something happened in 2004 in California at a security systems company. A sales rep was allegedly spanked during a company "teambuilding" exercise. It was reported that she was made to bend over and put her hands on the wall while a coworker spanked her with a metal sign. She sued the company for discrimination, assault, battery, and infliction of emotional distress. In 2006, she won the case and was awarded 1.7 million dollars in damage. The company, however, did not pay out the amount (because of various legal reasons) and appealed to Fresno County Superior Court. The jury once again ruled in favor of this employee and declared that the million-dollar settlement would stand. She was to be awarded \$10,000 for

---

3 One might find it hard to believe, but "fire-walk" is a popular "teambuilding" exercise. Most likely because it is spectacular and exciting (not to mention also dangerous and risky). However, its popularity could not possibly match that of the equally exciting and dangerous "trust-fall" where one employee falls backwards to a group of others who are supposed to catch the falling person.

4 There is no doubt that most managers have good intentions when organizing "teambuilding" events. But these good intentions can lead to misguided ideas which then turn into unwise choices of activities - something that all three cases presented here have in common.

5 This incident led to a lawsuit. However, the outcome has not been made fully public, as far as the author of this article could find.

economic loss, \$40,000 for future medical costs, \$450,000 for emotional distress, pain and suffering, and an additional \$1.2 million in punitive damages.<sup>6</sup>

Although only three, rather extreme, cases are presented here, the list of “teambuilding” exercises that have led to lawsuits is, in fact, quite long...

### Typology of “teambuilding”

There are various ways to categorize “teambuilding” interventions. According to the textbooks mentioned above, “teambuilding” can come in five main flavors: goal setting, interpersonal relations, role analysis, process analysis, and problem solving. However, not all of them are performed with equal frequencies. Process analysis and role analysis, for example, sound quite boring and analytical, so they are not much fun. Goal setting, to be frank, also has this bureaucrat paperwork connotation, so not fun either. As a result, interpersonal process and problem solving exercises, which mostly involve indoor or outdoor fun, group, physical games, turn out to be the most popular formats of “teambuilding”.

Putting these textbooks aside, one can also learn quite a bit about the practice of “teambuilding” from research articles. In fact, empirical studies looking closely at “teambuilding” have been rather focused on the last two categories of activities – interpersonal processes and problem solving exercises. Companies perform a wide array of activities in the name of “teambuilding”, aiming to improve employees’ interpersonal relations and problem solving abilities. Here is a brief list of examples of such activities (some of these must sound familiar to the reader): creativity seminars, acting classes, group lunches and dinners, group cooking, casual days, go-kart driving, trapeze, juggling, boxing, stilt walking, trampoline, chocolate-making workshops, cocktail-mixing workshops, personality and work value assessments, discussions and explorations of work related issues, outdoor obstacle courses, indoor obstacle courses, water sports, team sports, karaoke, drumming workshops, dancing lessons, scavenger hunt / treasure hunt, puzzles and riddles, fire-walk, trust-fall, rock-climbing, blindfolded-walk, ropes courses, fencing, quad biking, detective games, casino nights, falconry, horse riding, milking cows, badminton, tennis, role-playing, target shooting, archery, canoeing,

---

6 In both the Hudgens and Orlando cases, the companies argued that the employees in question voluntarily participated in the “teambuilding” events, and therefore, the companies should not be held responsible for these alleged damages. While it was unclear how the court ruled in the Hudgens case, this voluntary participation argument was not considered valid in the Orlando case in both jury trials. Also noteworthy is that it is common practice these days for employees to sign a waiver or disclaimer of some sort prior to “teambuilding” so that companies will not be held responsible for unforeseen incidents.

bowling, golfing, spa, mud sculpturing, painting and drawing workshops, sauna, ball games (e.g., baseball, basketball, softball, football, pinball, paintball etc.), and of course, any variation or combination that might tickle a manager's fancy. Research shows that these activities generally require between half a day to three days (sometimes weekends). Nevertheless, these activities described in various articles are generally categorized into five groups: indoor fun, outdoor fun, socializing events, assessments, and work related activities.

Finally, a more commercial typology. "Commercial" in this context refers to the commercially published and sold "how-to" books that teach managers how to do "teambuilding" exercises. Such books focus on a few important selling-points: "teambuilding" can be easily done, benefits can be quickly seen, and exercises do not require much preparation or equipment. According to these books, "teambuilding" is about creativity and problem solving, trust, cohesiveness and team work, motivation, and communication. Many of the games and exercises described in these books are overlapped and the functions of such games also serve multiple purposes.

So, in conclusion, "teambuilding" can be categorized in three ways: a theoretical typology, an empirical typology, and a commercial typology. Theoretically, "teambuilding" include: (1) role analysis, (2) process analysis, (3) goal setting, (4) interpersonal relations, (5) problem solving. Empirically, "teambuilding" may involve: (1) indoor fun, (2) outdoors fun, (3) socializing, (4) assessments, (5) work issues. Last but not least, commercially, "teambuilding" focuses on (1) creativity and problem solving, (2) trust, cohesiveness, and teamwork, (3) motivation, (4) communication.

### **Popularity of "teambuilding"**

"Teambuilding" is used by almost all industries that one can think of. Logically speaking, certain industries or professions may need "teambuilding" more than others. For instance, it makes intuitive sense that "teambuilding" may be very beneficial and useful for sports teams or armies. These days, however, it does not matter. From super-market cashiers to research scientists, from call centers employees to IT consultants, as long as one is employed somewhere, chances are that one has experienced "teambuilding", and probably multiple times. There are at least two reasons why "teambuilding" is this popular. First, "teambuilding" is a profitable industry that keeps selling itself to organizations as vital to organizational success. Second, it is simply politically incorrect for any manager or employee to suggest that "teambuilding" may be the wrong thing to do.

A massive industry has emerged on the basis of the very concept of building cohesive and effective teams. From consultancy and training firms to indoor and outdoor obstacle courses, many are employed by and stand to profit from the industry of “teambuilding”. When something becomes an industry, it really begins to promote and sell its products - a process that evokes, elicits, and even manufactures needs. These “experts”, otherwise known as salesmen (or saleswomen), would emphasize the link between a cohesive team and organizational productivity, promising that the “teambuilding experience” that they sell will create such cohesive, motivated, and creative work teams. Such “teambuilding” companies have glossy and professional-looking websites where the employees of their previous clients are shown doing some type of “teambuilding” exercises, all happy and smiling of course. There will be testimonies, too - featuring praises, compliments, success stories, and messages of sincere gratitude. Occasionally, there are tears as well - maybe the video footage of an emotional interview with an employee who discovered himself or herself through “teambuilding” and fell in love with his or her teammates... The familiar “tears and laughter, and a happy ever after” marketing strategy. Given such highly effective selling methods, what organization, no matter big or small, can resist “teambuilding”.

Now, consider this - after an organization spends money and sends its employees to such a “teambuilding” day (sometimes also known intimately as a “team day”), would it be reasonable to expect any employee to say that they did not like it? No matter how much they disliked it? This is the other main reason why “teambuilding” remains so ever popular. Few employees would voice their true opinion that “teambuilding” may not be useful for their team. You may call this political correctness you may call this cowardice. The fact of the matter is it is unwise and risky for an employee to suggest that the “teambuilding” event on which the company spent money and resources was anything but fantastic. If it were the manager’s decision to do “teambuilding”, he or she would have developed a sense of ownership towards the event. An employee who speaks ill of this event is directly challenging the authority of the manager - the powerholder in a company.<sup>7</sup> If the “teambuilding” event was the idea of some popular staff committee, speaking against it can equate to committing social suicide. Angering the manager, one may still gain the sympathy and support of the co-workers. Angering the crowd, however, one truly is finished.

---

7 Recall the “fire-walk” incident described in section two of this article. This line of argument presented here may explain why those executives defended their “teambuilding” event despite its leading to some employees suffering first and second degree burns.

Consequently, most employees do not complain about "teambuilding" regardless of its perceived effectiveness and utility. When asked by the manager how the team day went, they would just say "it was good!" After all, employees figure, this team day thing is just once a year, it is tolerable. This may lead the manager to actually believe that "teambuilding" is effective and appreciated by the employees. This, combined with the "happy ever after" marketing strategy that was discussed above, encourages the manager to do "teambuilding" once more next year, and again the year thereafter. It is a self-reinforcing circle, a vicious but profitable one.

### **Definitions revisited**

Like many concepts and constructs, various scholars and experts have defined "teambuilding" differently. A few definitions are considered here. One definition states that "teambuilding" is high-interaction group activities aimed to increase trust and openness among team members. Another definition provides that "teambuilding" is interventions designed to improve effectiveness in working together by confronting and resolving problems. A third definition describes "teambuilding" as a group-based intervention designed to promote a greater sense of unity and cohesiveness, and to enable the team to function more smoothly and effectively. A final definition provides that "teambuilding" is a method of helping the team to increase effectiveness, satisfy the needs of its members, and improve work conditions.

Although not directly indicated in these definitions, team size is an important consideration when it comes to "teambuilding" and teamwork. Most of the literature reviewed by this article state that effective "teambuilding" can be best achieved when the teams are relatively small (i.e., between six to ten team members). Considering the definitions presented above, indeed, the larger the team, the less likely it is for the defined objectives of "teambuilding" to be accomplished. It is far more difficult, if not impossible, to substantially increase team cohesiveness and unity, the defined objectives of "teambuilding", when the event involves too large a number of participants.

With these definitions in mind, one may consider if the "teambuilding" events that he or she has experienced were indeed "teambuilding" or not...

### **Discussion**

Effective and cohesive teams contribute greatly to an organization's success. This has been consistently and empirically shown. No question about it. What is being questioned here is whether "teambuilding" interventions truly contribute to a team's

cohesiveness and effectiveness. All the literature and sources reviewed here in this article seem to suggest that “teambuilding” is useful only sometimes, at best.

However, this does not mean there is anything wrong with the concept of “teambuilding”. The theoretical idea of “teambuilding” is not wrong at all. It is just that in practice, “teambuilding” often takes on a life form of its own. So much has been done in the name of and under the disguise of “teambuilding”, hence the quotation marks. Recall the three examples of “teambuilding” presented under Anecdotal Evidence in section two of this article. They were all organized and performed in the name of “teambuilding”, but one can seriously doubt if they indeed built a team.

So, when and how should managers and leaders conduct “teambuilding”? An important prerequisite for “teambuilding” is that the organization itself should be pursuing a team-oriented operation and strategy. In other words, in their daily work, employees are interdependent, they rely on each other, and they work closely with each other as a team. In such an organizational context, “teambuilding” makes the most sense. On the other hand, there are employees who work mostly independently and individually (either due to their preference or due to the nature of their work). Subjecting these employees to mandatory “teambuilding” through employer decree would not be useful or effective. It may be counterproductive, in fact.

Research has shown that when asked if employees want “teambuilding”, the answer is the resounding “yes”. This is not an anomaly. This only illustrates that what employees want as “teambuilding” is fundamentally different from what the managers want or what the managers think the employees want. While the management tends to view “teambuilding” as a work-task to organize and execute, employees think differently -- they just want to be “treated”. Also, different employees have different preferences as to what this treat should be. If when it comes to leadership, many subscribe to the contingency leadership theories, should not there be a “contingency theory of teambuilding”, too, then?

Another important consideration is the number of participants. Research has repeatedly shown that “teambuilding” in smaller groups (i.e., between 5 and 9 individuals) is more likely to be effective (effective as in increasing cohesiveness and a sense of unity). When the group is small, there is the opportunity and the possibility for high-interaction activities to take place. Such activities are crucial for developing interpersonal trust and cohesiveness.

These high-interaction activities, however, need to be selected carefully. Certainly not all highly interactive games are good choices (as it has been, hopefully, made clear in this article). Things like spanking, water boarding, or walking across burning coals should be approached with great caution. The commercially successful “how-to” books may be useful here. They do offer some great options that are creative, fun, and non-objectionable.

Another interesting question for discussion concerns a good team versus a not-so-good team. Which one needs “teambuilding” more? According to the book of Greenburg and Baron (see section one, book #3), “teambuilding” should be employed by teams that are experiencing troubles and that this intervention is used to help resolve those troubles. Perhaps echoing this view, some others have also suggested that successful teams simply do not require “teambuilding” because members of such teams are already genuinely motivated, capable, and driven to do their work. “Teambuilding” is like food. Give it to starving people they will appreciate it greatly. Give it to those who are already full, it will be redundant. However, there is a different view that says a struggling team cannot be helped by “teambuilding” games. When intrinsic and inherent problems exist within a team, no amount of “teambuilding” can smooth things over. Some firmly believe that “teambuilding” can never replace truly talented employees, real passion in the work, and great visionary leadership. As a result, “teambuilding” may only enhance the positive features that a successful team already possesses.

Finally, there may be the possibility that team members get “too close for comfort”. It is possible, although not a certainty, but certainly a possibility, that teams get overly built. For argument’s sake, imagine that a “teambuilding” intervention is being planned and executed. Everything is correctly done. Perfect, in fact. Small teams of interdependent employees, high-interaction activities, creative but not offensive in term of content (no legal implications), fun as well as work-related interventions. Ultimately, team cohesiveness is increased, unity is enhanced, employees bond with each other and develop mutual trust. Even then, as managers have discovered, there is still a potential downside to all this. Excessive “teambuilding” could lead to overly cohesive teams with heightened levels of groupthink, inappropriate social relations, unprofessional attitudes and behaviours at work, which can all be detrimental to successful organizational performances. So, a team can be over-built. One simply might not want to know his or her co-workers that well.

## Conclusion

So, with everything said and done, different points of view factored in, one has to realize that, when it comes to “teambuilding”, there is not one right way to do it, there are just many, many wrong ways. Should one be tempted to conclude, then, that organizations ought not to actively attempt to carry out “teambuilding” interventions?

To be perfectly clear, effective and cohesive teams are crucial for organizational success. Managers need to build teams, but not always through an obstacle course or a wilderness survival game. HRM & OB textbooks and literature have made it crystal that real teambuilding requires adequate company resources, a strong and committed leadership, a matching performance and reward system geared towards team work, truly passionate and talented team members, small team size, interdependent work nature, compatible personalities amongst the team members, high team efficacy, and a clear common goal that the team members believe in and will strive for. Without these elements, no amount of ropes courses and trust-falls and fire-walks and treasure hunts will really build a team.

One should also remember that teambuilding, by definition, needs to include role and individual team member’s needs as well. These aspects of teambuilding may not sound so fun and cannot be performed on an obstacle course or during a drumming workshop, but they are needed to really build a team.

So, does “teambuilding” work? The answer is clear and definitive. Teambuilding, when in quotation marks, will not work in producing the effects that truly matter. But that does not stop companies from sending their employees to mandatory “teambuilding” days to play those games again and again. Because, after all, some managers will still solemnly swear that “teambuilding” totally works!



# THE INNOVATIVE AND NOT SO INNOVATIVE MIDDLE MANAGER

---

Tjeerd Zandberg

## **Samenvatting**

Dit artikel stelt de vraag waarom midden-managers meer of minder innovatief zijn. De vraag is interessant omdat midden-managers vaak als eerste nieuwe kansen signaleren en tegelijkertijd in een positie zitten waarin ze kunnen reageren op nieuwe kansen. Niet alle midden-managers zijn echter even innovatief. Vaak wordt de verklaring hiervoor gezocht in leiderschapstheorieën of organisatiestructuren. In dit hoofdstuk worden hier diverse kanttekeningen bij geplaatst en wordt verder ingegaan op enkele psychologische aspecten van innovatief gedrag.

## Introduction

The past two decades have seen a strong increase in the attention for the role of middle managers. In the past middle managers were often considered as cogs in the wheel of large organizations, their main role being the implementers of plans that were developed somewhere above in the organization. This view on middle managers has changed considerably. Nowadays middle managers are often seen as crucial to innovation. Corporate entrepreneurship can to a large extent be contributed to entrepreneurial behaviour of middle managers. But what makes a middle manager an effective innovator or entrepreneur? It is often suggested that decentralization or empowerment will lead to an increase in innovative behaviour of middle managers. But the large number of failed reorganizations suggests that organizational restructuring does not automatically leads to more entrepreneurship among middle managers. Therefore the question can be asked what drives the entrepreneurial behaviour of middle managers. In this chapter we will explore some ideas related to this question.

## Middle Managers

But before we go into these questions, we have first to describe what we mean with a middle manager and why this is interesting. In the management literature there is not a very clear and sharp definition of middle managers. Often a middle manager is defined as being located below top managers and above operational supervisors. To make this a bit more specific, we can add two other characteristics. First a middle manager acts as a pivot between top management and operations. This means that he plays an important role in implementing strategic plans. At the same time he acts as the eyes and ears of top management and has to pass through relevant information about developments and trends to this top management. This implies that a middle manager needs to have strong communicative skills to fulfil this role. A second characteristic of a middle manager is that he is responsible for the results of his unit. This means that a middle manager is more than just a conveyer of information, but that he has also outcome responsibilities. When we combine these two, a pivotal role being positioned between top management and operations, with result responsibility, we can describe a middle manager also as a unit manager with a considerable level of autonomy. It is a role that is much broader than being a cog in the wheel. This also means that a middle manager has also responsibilities with regard to strategy development, innovation, and entrepreneurship.

It is generally known that involving middle managers in strategy development not only increases their commitment; it also improves their understanding of their organization's

strategy. The examples of failed strategy implementations due to misunderstanding are multiple. Involving middle managers is a way to prevent this. Next to strategic involvement, there has also been a strong increase in the entrepreneurial behaviour of middle managers in past decades. Their intimate knowledge of markets, trends, capabilities and technology, make them perfectly positioned to spot new market opportunities. They are often the first ones to identify opportunities to innovate products, processes or markets. This is confirmed by recent research that shows both innovation and corporate entrepreneurship are often related to the activities of middle managers.

### **Middle Managers' effectiveness**

As the importance of middle managers to corporate entrepreneurship and innovation is clear, the question arises why some middle manager are more innovative than others. In other words, when does a middle manager become an effective innovator or corporate entrepreneur. It is custom in both the academic as well as the popular management literature, to present answer to this question. More often than not these answers are presented as fits-all solutions. We will look briefly into two of such perspectives before we conclude with some remarks on more fundamental drivers of human behaviour.

### **The Highly effective middle manager**

From a leadership perspective, we can look at the person of the middle manager and in particular at his roles. Analysing the roles of managers is in most cases a rather functional perspective on management. There are many different examples of management roles. Often it is a description of competences and in its heart a categorization of relevant competences or behaviour. One of the most well-known theories about leadership is about transformational leadership. Transformational leadership can be characterized as inspirational motivating, intellectual stimulating and individualized considerate. Others even speak about "Highly Effective " middle managers. A highly effective middle manager is described as strong in Steering, Supporting, Self-defending and Sounding. The strength of such role-based descriptions is that it perfectly describes what a highly effective or a transformational middle manager should be. But it does not say what makes a middle manager innovative or entrepreneurial. The ultimate question to ask is when does a middle manager take the initiative. This question is not answered by just looking at the roles a middle manager can play.

### **The decentralized middle manager**

Next to the leadership approach we can look at this question of effective middle managers from the perspective of organizational theory. Organizations have often

centralized decision-making for a variety of reason. These reasons could be a desire to control local units, or the increased efficiency and cost reduction that is involved in centralization. This approach is going back to the ideas of Weber and later Simon and March. Weber described in the beginning of the previous century how organizations would become more and more bureaucratic. He sees organizations as a sort of machine, and to operate this organization optimally, processes will become standardized and controlled from a central point. After the Second World War March & Simon<sup>1</sup> became very influential with their work on the organizational theory. One of their claims was that coordination is a result of programming. They see an organization as a machine or computer. And just like computers need to be programmed by a programmer, they claimed that an organization needed to be programmed. These ideas of course led to centralization of organizations and to a growth of SOPs and routines that govern decision-making. It has also contributed strongly to the view that middle managers are just implementing decisions made by top management. And in this view middle managers that deviated from these standards were seen as blocking the strategy of the company. Therefore it strongly limits middle managers in their self-direction and self-control.

From an economic perspective the condition for centralized decision making to be effective, is that all relevant information is available at the right central position at relatively low cost. If that is not the case, decisions are suboptimal and this could be a motivation for an organization to decentralize decision-making responsibilities. The idea behind such decentralization is that middle managers have better access to information (in particular intangible information), and hence are better equipped to make the right decisions. Resulting reorganizations have often led to a decentralization of authority with the hope of fixing these problems. But often without positive results and because of this mismatch, many companies have run into problems. One reason lies in this machine perspective that sees an organization as a machine that needs to be programmed. Re-programming it so that a middle manager gets more freedom to make decisions does not necessary lead to this desired result. Ultimately, expecting decentralization as the sole explanation to lead to increased entrepreneurial behaviour at a middle management level, assumes that middle managers are born with a kind of innate desire to innovate. In a centralized organization, this desire is reined in by the prevailing rules and routines. But is it always the case that reducing rules will automatically lead to an increase of corporate entrepreneurship by middle managers?

---

<sup>1</sup> March & Simon, *Organizations*, 1958.

## Drivers

To answer this question we can turn to psychology, to research what drives human behaviour. Doing so, we have to realize that the relation between behaviour and psychology is a very broad topic. There is not one claim to be complete, but we want to highlight two fundamental drivers of human behaviour that are related to entrepreneurial behaviour. One is the desire for effectance and the other for safety.

The first and most fundamental drive is safety. Perhaps safety is the most fundamental need of people. When new-borns don't receive enough attention (which should be in a form, talking, touching, hugging) they don't develop into healthy children. People need safety to relax and feel at ease. The need for safety is not only a drive to find shelter, food or income, but also a drive to find safety and security in social contacts. Baumeister & Leary (1995) speak about the 'need to belong' as a fundamental human motive. Safety is also a prerequisite to do new things and to explore new territory. And just like ostracizing children at school can lead to psychological trauma, ostracism in work related settings can lead to negative performance. While ostracizing people makes them uncertain, the opposite means that belonging and a safe environment makes people more relaxed and confident. All people need a group in which they feel safe and trusted, and where they can breathe. A crucial element of safety and human attachment is trust. One of the major functions of trust is that it reduces uncertainty and vulnerability. This leads to an environment in which people feel comfortable to try new things and to innovate.

The second fundamental drive is the drive for effectance. Effectance is a strong agentive motive and drives people to become autonomous and successful and take control of their own direction. One can also describe effectance as the tendency to explore and influence the environment. While safety is primarily oriented towards the other, effectance is more oriented at the self. While safety is strongly embedded in the collective and the relation with others, effectance can even drive people away from each other into autonomy. Effectance is typically a characteristic of entrepreneurs. When they see new opportunities, they want to explore and exploit them. They have also a drive to leave a legacy by making a difference.

## Conclusion

When we recapitulate our findings, we can speak about the roles of middle managers, their organizational embedding, and their personal and intrinsic drives. The question we wanted to address was which middle manager is an effective innovator and what

triggers him to become entrepreneurial. Of course it depends on the situation. The personal competences of the middle manager should be such that he can act as a transformational leader if necessary. And undoubtedly decentralization and a certain level of empowerment can help. But these are only supporting conditions. It takes more to transform middle managers into entrepreneurs. The opinion that decentralization leads to corporate entrepreneurship is in its core nothing more than a very poor and mechanistic perspective on an organization. And this is the reason that organizational change is often not working. When an organization has to become more entrepreneurial, it is not the structure that has to become entrepreneurial, but the people inside this structure. Therefore we have to look at the drives of the people inside these structures to see what triggers them.

# THREE VIEWS OF A SECRET

---

Frank A. Huser

## **Abstract**

This article is about non-existing leadership, and therefore leadership that is. Leadership unnamed as leadership, probably even unseen or unnoticed as such. It is not there and at the same time, it manifests itself therein, in being not. In this article three examples of this kind of leadership will be explored. How can we identify this form of leadership? I prefer not to, no label or category, just watch what happens and think about what it says about leadership. Would you prefer to name it anyway, use only a provisional designation as unintentional leadership. In all three forms of leadership connection seems to be the key word. Without connection there is no question of leadership. Also the element of 'unintentional' plays a crucial role. Equality, connection, progress, the three dimensions of leadership that have more to do with leadership than leadership usually shows or implies. But maybe that is indeed the secret of unintended leadership. We might want to keep it that way.

## Inleiding

Wat betekent het woord leiderschap eigenlijk? In Google levert het 2,3 miljoen treffers op. De Engelse vertaling ervan maar liefst 533 miljoen. Leiderschap met bepaalde toevoegingen levert ook duizenden hits op, zoals de zoekterm 'leiderschap definitie' met 128.000 hits, of 'effectief leiderschap' met 218.000, maar 'goed leiderschap' dan weer ruim twee keer zoveel als 'effectief' met 516.000 treffers. 'Leiderschap training' doet het ook zeer goed met 512.000 hits, 'leiderschapsstijl' weer een stuk minder met een magere 31.600 en het kennelijk nog meer impopulaire 'leiderschapsstijlen test' slechts 5.930 treffers, maar 'leiderschap boek' reikt weer naar de hogere aantallen met 461.000. Zelfs het 'leiderschapskonijn' levert altijd nog 1 treffer op. Deze opsomming is natuurlijk meer grappig dan serieus, hoewel een bestudering van dergelijke resultaten misschien wel iets te zeggen heeft.<sup>1</sup>

Bij het oppervlakkig bekijken van de gevonden links is snel duidelijk dat de gevonden zoekresultaten een nogal ongeordende reeks laten zien, maar dat een toevoeging aan het woord leiderschap, waarmee een zekere afbakening wordt aangebracht, het aantal treffers drastisch laat dalen<sup>2</sup>. In het bijzonder valt op dat veel treffers verwijzen naar instellingen waar men leiderschap kan leren. Trainingen, workshops, seminars en een veelheid aan cursussen leiden op tot leiderschap.

Die 2,3 miljoen treffers in Google zijn uiteraard niet gebaseerd op eenzelfde definitie. Wanneer ik daarnaar zoek valt op dat pas bij de achtste link bij de zoekresultaten het begrip leiderschap gedefinieerd wordt, met een verwijzing naar Wikipedia:

*Leiderschap is een proces waarbij een individu een groep van individuen beïnvloedt om een bepaald doel te bereiken*<sup>3</sup>.

Het meest interessant in deze definitie vind ik het woord proces. Leiderschap als een proces, niet als eigenschap of als persoonlijk doel. Het tweede deel van de omschrijving sluit waarschijnlijk wel aan bij het idee dat we doorgaans hebben over leiderschap, namelijk iemand (de leider) die anderen (een groep medewerkers, een afdeling of een team) zo aanstuurt dat het doel wordt bereikt. Welk doel dat is maakt niet zoveel uit, dat weet de leider vermoedelijk wel. Dus, leiderschap is in deze definitie geen eigenschap, zoals je toch zou verwachten, maar een proces. Dat is verrassend omdat de meeste treffers in Google wel degelijk betrekking hebben op leiderschap als een

---

1 Nota bene, vergeet niet de wijze waarop Google zoekresultaten weergeeft en ordent, al dan niet op basis van *betaalde* zoektermen of advertenties.

2 Minder is beter; in Google Scholar levert het woord leiderschap 15.400 treffers op. Hier wordt het kaf al meer van het koren gescheiden.

3 *Casus in Leadership*, W. Glenn Rowe en Laura Guerrero, SAGE Publications, Los Angeles USA, 2011.



persoonlijke eigenschap. Wat zou hiermee bedoeld worden, leiderschap als proces en dus niet als eigenschap? Misschien kom ik hier nog op terug.

Nog even terug naar de zoekresultaten. Ik noemde het al, tot leider of tot leiderschap (of moet ik schrijven 'in' leiderschap) kun je worden opgeleid of misschien ook wel ingewijd. Het is dus kennelijk iets dat je kunt leren of iets dat je toebedeeld kan worden. Is dat wel zo en zou dat voor iedereen gelden, kan iedereen leiderschap leren?

Ik heb enkele van die websites van instellingen waar je (over) leiderschap kunt leren bekeken. Oppervlakkig weliswaar en bij geen van deze instellingen heb ik tot nu toe een opleiding of iets dergelijks gevolgd. Ik bekijk het dus van een, laat ik zeggen betrokken afstand. Twee dingen vallen mij op. Bij vrijwel elke website/instelling is sprake van een leergang waarin op systematische en methodische wijze leiderschap wordt onderwezen en de materie lijkt behoorlijk complex. Want het gaat over transactioneel en transformationeel leiderschap, over authentiek en charismatisch leiderschap, situationeel en operationeel, taak- en mensgericht leiderschap, over het verschil tussen managen en leiden, over leiderschapsconcepten en theorieën, over effectief leiderschap, over coachen en sturen, over leiderschap en verandering, enzovoort. Dit alles en meer wordt dan in oefeningen, lezingen, colleges, technieken en methoden gegoten en vormen de basis voor de ontwikkeling van het persoonlijk leiderschap. Bepaald geen sinecure.

Inderdaad schuilt er een zekere ironie in deze opsomming. Het lijkt er namelijk op dat deze variaties in leiderschap samenhangen met overwegingen van marketingtechnische aard. Iedere instelling heeft z'n eigen onderscheidend leiderschapsspecialisme in de verkoop. Want, jazeker, leiderschap lijkt vooral ook een markt te zijn. Het is de bekende (retorische) vraag, wie bedient wie op deze markt? Is het de vraag die het aanbod creëert of scheidt het aanbod de vraag?

Het is boeiend om de wereld van het leiderschap binnen te gaan en te ontdekken hoe gevarieerd het landschap daarin is en hoe het onderwerp ontwikkelt in de tijd. Maar er is ook een andere kant, een kant waarin we naar mijn smaak doorschieten, een kant van de werkelijkheid waarin we die werkelijkheid denken te kunnen begrijpen en te beheersen of te controleren door leiderschap op te vatten als instrument om te systematiseren, te structureren en te standaardiseren, waarin 'balance and control' het leidende motief is en dit de moraal van leiderschap vormt. Wanneer controle de voeding vormt voor de moraal, dan word ik ongerust.

Wanneer mijn moraal niets anders is dan een gestandaardiseerde wapenrusting die mij elke beweging onmogelijk maakt, dan krijg ik het benauwd. Wanneer leiderschap syno-

niem is met greep hebben op de dingen, dan verliezen we ons 'zelf'. Dan zoek ik, misschien wel van de weeromstuit of intuïtief, naar een andere kant van leiderschap, naar de kant van leiderschap die beweging juist mogelijk maakt, stimuleert en versterkt. Naar die vorm van leiderschap zoek ik.

In dit artikel gaat het over leiderschap dat niet bestaat, dat er niet is en daarmee er juist is. Dat lijkt vreemd, iets dat er niet is en er toch is, maar het is minder mysterieus dan het aandoet. Het is er in het *er-niet-zijn*. Iets dat ontbreekt is er tegelijk in het ontbreken ervan. Denk aan leegte. Leegte is dat wat er niet is, maar het is er ondanks of juist doordat het er niet is. Omdat het er niet is. Anders zou er geen leegte zijn. Denk aan het getal nul. Nul is niets, maar tegelijk is het iets, namelijk nul. Dit is geen makkelijke spitsvondigheid, maar een serieus gegeven, waar natuurlijk veel meer over te zeggen is. Terug naar leiderschap, die vorm van leiderschap die er niet is bedoel ik. Leiderschap die niet als leiderschap benoemd wordt, vermoedelijk ook niet zo wordt gezien. Het is er niet en tegelijk manifesteert het zich daarin.

Ik heb nagedacht over de vraag hoe en of ik deze vorm van leiderschap zou kunnen of willen benoemen. Aan de ene kant wil ik dat liever niet, geen label of categorie, gewoon kijken wat er gebeurt en nadenken over wat dat zegt over leiderschap, dat is het enige. Stap in de leegte. Wil je het toch benoemen, gebruik dan voorlopig maar een omschrijving als 'onbedoeld leiderschap' of 'niet-intentioneel'. De term 'natuurlijk leiderschap' is niet hetzelfde denk ik, omdat het al teveel duidt op een leiderschap dat er is en als zodanig meteen wordt herkend. 'Intuïtief leiderschap' en 'impliciet leiderschap' zijn ook kwalificaties die er dicht tegenaan liggen, maar voor mij toch niet voldoende. Want het gaat om een vorm van leiderschap die niet het oogmerk heeft van leiderschap te zijn en door de 'leider', die er niet is, evenmin zo wordt gezien of gebruikt<sup>4</sup>. Misschien kom ik ook hier nog op terug.

De lezer moet nu een kleine hindernis nemen. Ik wil drie voorbeelden van 'onbedoeld leiderschap' laten zien in drie clips die te zien zijn op YouTube. Ik geef summier commentaar bij de drie clips. Je kunt ze natuurlijk ook zonder mijn toelichting bekijken waarbij je dan de vraag probeert te beantwoorden wat de drie filmpjes voor jou met

---

4 Hoewel de term paradox bruikbaar lijkt te zijn voor wat ik bedoel, namelijk leiderschap als schijnbare tegenstelling, wordt de term paradoxaal leiderschap al gebruikt voor vormen van leiderschap waarin tegenstellingen overbrugd of gebruikt worden. Paradoxaal betekent dan dus (het overbruggen of samenbrengen van) tegenstellingen, terwijl ik juist op zoek ben naar de echte paradox, de schijnbare tegenstelling dus. Ook coachend leiderschap is een term die natuurlijk in mij opkomt, maar ook die voldoet niet. Het is me te methodisch, te intentioneel, te doelgericht.

leiderschap te maken hebben of wat je hierin herkent aan leiderschap. Bij elke cliptitel staat een voetnootnummer met een verwijzing naar de betreffende link in YouTube of je scant met je smartphone of tablet de QR-code<sup>5</sup> die naast de cliptitel staat.



### Clip 1: Miles Davis en het foute akkoord<sup>6</sup>

Miles Dewey Davis III (1926–1991) was een Amerikaans jazzcomponist en jazztrompettist die beschouwd wordt als een van de belangrijkste en meest invloedrijke jazzmuzikanten van de twintigste eeuw. Tot de meest illustere formaties in de historie van de jazz behoren zijn beide kwintetten.

Het eerste kwintet, dat samenspeelde van 1955 tot 1958, kende naast Miles Davis op trompet John Coltrane op tenorsaxofoon, pianist Red Garland, Paul Chambers op contrabas en drummer Philly Joe Jones. In deze periode nam Miles Davis zijn waarschijnlijk meest geroemde album en een klassieker in de jazz ‘Kind of Blue’ op. In het tweede kwintet, in de jaren 1964 tot 1968, speelde Miles met Wayne Shorter op tenorsaxofoon, contrabassist Ron Carter, drummer Tony Williams en Herbie Hancock op piano. Om deze Herbie Hancock gaat het nu. Meer precies, over een incident tussen Herbie Hancock en Miles Davis tijdens een concert van het Miles Davis Quintet in Stuttgart (Duitsland), vermoedelijk in 1963. In de clip vertelt Herbie Hancock over die avond in Stuttgart:

*<sup>7</sup>(vanaf 2:07) And I remember we were playing ‘So What’, Miles’ composition from the late fifties I guess. And Tony Williams was playing drums, Ron Carter bass, Wayne Shorter saxophone. And it was a really hot night. The music was tight, it was powerful and it was innovative and fun, we had a lot of fun. And the music was on! Tony Williams was burning on his drums and ... so, right in the middle of Miles’ solo, when he was playing one of his amazing solos, ... right in the middle of his solo I played the wrong chord. It sounded completely wrong, it sounded like a big mistake. And Miles paused for a second, and then he played some notes that made my chord right. He made it correct, which*

5 Je moet dan wel een QR-code scanner op je toestel hebben geïnstalleerd. Een QR-code scanner kun je bijvoorbeeld vinden op <https://www.scan.me/download/>

6 Zoek in YouTube op ‘herbie hancock on miles davis’ of ga naar: <https://www.youtube.com/watch?v=FL4LxrN-iyw>. De hele clip duurt 5:35 en is zeer de moeite waard, het fragment uit de tekst begint op 2:07.

7 De tekst die ik hier citeer volgt is wat Hancock vanaf 2:07 vertelt. Ook het voorafgaande deel is de moeite waard, maar voor dit artikel gaat het me vooral om dit gedeelte uit de videoclip.

*astounded me. I couldn't believe what I heard. Miles was able to make something that was wrong into something that was right. What I realize now, Miles didn't hear it as a mistake, he heard it as something that happened. Just an event. And so, that was part of the reality of what was happening at that moment. And he dealt with it. Since he didn't hear it as a mistake, he felt it was his responsibility to find something that fit. That taught me a very big lesson about not only music but about life. You know, we can look for the world to be as we would like it to be as individuals, make it easy for me, that idea. But I think the important thing is that we grow, and the only way we can grow is to have a mind that is open enough to be able to accept situations... to be able to experience situations as they are, and turn them into medicine, turn poison into medicine, take whatever situation we have and make something constructive happen with it. That's what I learned from that situation with Miles.*

Wat gebeurt er tijdens dat concert in Stuttgart? Miles speelt een solo in zijn beroemde compositie 'So What?'. Wie de compositie kent kan zich hierbij iets voorstellen en weet ook dat het erop aankomt wat de andere bandleden tijdens die solo in de begeleiding ervan spelen. Al speelt Miles de solo, de andere bandleden zijn niet minder geconcentreerd in hun ondersteunend spel. Middenin de solo van Miles speelt pianist Herbie Hancock een verkeerd akkoord. Niet zomaar een verkeerd akkoord, maar een compleet fout akkoord. Miles stopt met spelen, pauzeert een moment en gaat vervolgens door spelend met dat 'foute' akkoord. Het foute akkoord van Hancock klinkt als een goed akkoord!

*... And he dealt with it. Since he didn't hear it as a mistake, he felt it was his responsibility to find something that fit.*

Dat was de les die Hancock van Miles leerde. Het foute akkoord was niet fout, het was wat het was. Het was deel van de werkelijkheid op dat moment en in dat moment en in dat foute akkoord werd als het ware impliciet de vraag gesteld, wat doe je ermee? En Miles Davis dealde ermee en zag het als zijn verantwoordelijkheid om iets te bedenken dat klopte; het foute akkoord om te buigen naar een goed akkoord. Miles accepteerde de situatie die zich onverwacht voordeed, die niet was voorzien, en hij deed er iets constructiefs mee. Voor Miles was het foute akkoord geen fout, het was wat het was en het werd voor hem een prikkel er iets constructiefs mee te doen.

Tijdens de Unesco International Jazz Day in 2015 zegt Herbie Hancock tijdens een interview: *When you are playing on the stage you are not judging what the other musicians play. What you have in mind is to be able to enhance it. Whatever a musician plays, it is your job and your desire to be able to help it to blossom.*<sup>8</sup>

Wanneer je optreedt beoordeel je niet het spel van de anderen. Waar je aan denkt is hoe je dat spel kunt versterken. Wat iemand ook speelt, het is jouw taak en jouw wens om die ander te helpen zijn spel te laten groeien.

Wat je misschien zou verwachten tijdens het concert in Stuttgart is een vernietigende blik van Miles naar Hancock, een vloek, een verwensing, maar in plaats daarvan wist de leider van het kwintet een uitweg te vinden in een ogenschijnlijk onhoudbare situatie. Miles deed iets met dat wat niet was voorzien. Hij ging in het moment en vond van daaruit een nieuwe weg. Improvisatie pur sang. Letterlijk, hij deed iets met het on-voor-ziene, met im-pro-visatie.

Leiderschap als improvisatie.

Improvisationeel leiderschap.

Onvoorzien leiderschap.

Onbedoeld leiderschap.



## Clip 2: Canto Ostinato: lied zonder leider<sup>9</sup>

Met de trein arriveren we in het station van Groningen. Vier vleugels worden in de hal van het station gemaneuvreerd en opgesteld in de vorm van een klaverblad. Langzaam druppelen mensen binnen en nemen plaats. Sommigen nog wat vreemd om zich heen-kijkend. Je ziet ze denken, is dit echt de plaats waar zo dadelijk een concert gegeven wordt? Anderen weten het al en zijn er speciaal voor gekomen.

Het gaat om een uitvoering van de compositie Canto Ostinato, een werk van de Nederlandse componist Simeon ten Holt (1923-2012) en het meest bekende van de vijf grote composities die hij schreef<sup>10</sup>.

<sup>8</sup> Unesco International Jazz Day 2015.

<sup>9</sup> Zoek in YouTube op 'interview met Jeroen van Veen over Canto Ostinato' of ga naar:

<https://www.youtube.com/watch?v=Op9495bspDU> De hele clip duurt 13:29.

<sup>10</sup> Naast Canto Ostinato (1976-1979) zijn dat Lemniscaat (1982-1983), Horizon (1983-1985), Incantatie IV (1987-1990) en Méandres (1997). Daarnaast omvat zijn oeuvre een reeks aan kleinere werken voor pianomuziek, vocale werken, kamermuziek en elektronische muziek.

Vier musici nemen plaats achter de vleugels en een intrigerend muziekstuk ontvouwt zich. Een hardnekkig aanhoudend lied, een Canto Ostinato.

Het is inmiddels tientallen jaren geleden dat ik deze compositie voor het eerst hoorde, in de Beurs van Berlage in Amsterdam. Ik was overdonderd. Van begin tot eind werd ik meegevoerd in een wonderlijke trance van harmonie en 'ostinaat', de schitterende en tegelijk eenvoudige melodie omgeven door dat ogenschijnlijk oneindig repeterende motief. De meeste uitvoeringen van deze compositie zijn avondvullend en duren om en nabij de drie uur. Er zijn ook uitvoeringen bekend die veel langer duren en op ongebruikelijke locaties plaatsvinden, zoals in stationshallen of in de hal van een ziekenhuis. Ten Holt was nooit echt enthousiast over die extreem lange uitvoeringen. Langer is niet persé beter, zei hij dan. Ook zijn er verschillen in uitvoering. De 'traditionele' vorm is die met vier vleugels, maar ook met twee vleugels of zelfs solo wordt het werk uitgevoerd of met andere instrumentatie zoals op orgel of marimba.

Canto Ostinato ontstond tussen 1976 en 1979 toen Ten Holt terugkeerde naar het instrument waarvoor hij ooit was begonnen te componeren. In plaats van een compositie die van A tot Z vastligt schreef hij een 'vrije' vorm die overeenkomsten vertoont met dat van minimalisten. Anders dan de meeste minimalisten, die vaak de nadruk leggen op het ritmische aspect, zoekt Ten Holt het veel meer in de richting van melodie en klank. De concerten lijken haast een ritueel, waarbij het resultaat elke keer anders is. Dit komt niet alleen doordat de componist bewust de uitvoeringsmogelijkheden heeft vrijgelaten, maar ook en belangrijker omdat hij de invulling van het te spelen materiaal aan de uitvoerders overlaat. Eigenlijk gaat het nog een stap verder; net als bij improvisatie worden de muzikale keuzes pas gemaakt op het moment van uitvoering. Het is dan ook een proces of, zoals Ten Holt het ook duidde, een 'werk in uitvoering'. De pianisten navigeren door het stuk, dat bestaat uit 106 secties, en hebben voortdurend oog- en oorcontact.

Door naar elkaar te kijken en naar elkaar te luisteren en bij elkaar te verifiëren of elke speler er klaar voor is, geeft om beurten één van de musici het sein om gezamenlijk door te gaan naar een volgende sectie.

Dit suggereert dat iemand het stuk leidt, maar het tegendeel is waar. Bij Canto Ostinato bestaat geen leiding. Het stuk leidt als het ware zichzelf en het is de taak van de musici het stuk in juiste muzikale banen te voeren, waarbij ze niet alleen elkaar nodig hebben, maar ook afgaan op elementen van buitenaf, de akoestiek, het publiek, de sfeer. Alles is van invloed op het uiteindelijke resultaat.<sup>11</sup>

---

11 Bron: [www.simeontenholt.com](http://www.simeontenholt.com)

Pianist Jeroen van Veen, die in de clip te zien en te horen is, legt het als volgt uit:

*... je mag elke stukje zo vaak herhalen als je zelf wilt. En als iedereen dan is uitgespeeld en iedereen heeft z'n accentjes gedaan, dan ga je door naar het volgende. Er staat ook sein (Van Veen wijst naar een notitie in de partituur). Dan geef ik een teken. Dat teken lijkt alsof ik de boel leidt, maar dat is niet zo. Ik kijk rond en heb contact met iedereen. En op het moment dat ik met iedereen contact heb gehad en iedereen zegt okay het is goed je mag doorgaan, dan geef ik een sein en dan gaan we samen door naar de volgende sectie.*

Bij Canto Ostinato bestaat dus geen leiding, het stuk leidt zichzelf. Het werk ontstaat in de uitvoering ervan. Naast de bijzondere muziek is ook dit een fascinerend element tijdens de uitvoering, de uitvoering zelf. Er is geen leider, er is alleen iemand die de taak heeft om aan te geven wanneer er een overgang is naar een volgende sectie (het stuk bestaat uit 106 secties), alleen op het moment dat iedereen eraan toe is. Ook die rol wordt in onderling overleg toebedeeld en zelfs afgewisseld zodat alle spelers roulerend de rol van 'seingever' krijgen tijdens de uitvoering. Dus het is hier de uitvoering die zichzelf leidt.

Wat betekent dit? Wat betekent het wanneer werk ontstaat in de uitvoering ervan? Wat is de implicatie, het gevolg en de betekenis, daarvan voor dat werk en de werker die ermee en eraan werkt? Hoe krijgt leiderschap vorm als het slechts fungeert als 'momenten van seingeven', met het 'sein' als signaal in de partituur van de compositie? Het is verleidelijk hier ook het begrip 'sein' als Duits woord voor het filosofische 'zijn' te zien. Zijn het dan misschien ook ontologische vragen die uit of door de uitvoering van het stuk ontstaan? Immers wat is werk wanneer het ontstaat als het ontstaat? Hoe ziet de minimale blauwdruk voor dat werk eruit? Wie is de uitvoerder in dit 'werk in uitvoering' dat in het samenspel met de andere uitvoerders ontstaat? Hoe bepalen de 'andere uitvoerders' de andere uitvoerders en vice versa? Wie is die ander in het 'spel zonder leider'? Hoe ziet leiderschap eruit waar geen leider present is?

En op het moment dat ik met iedereen contact heb gehad en iedereen zegt okay het is goed je mag doorgaan, dan geef ik een sein en dan gaan we samen door naar de volgende sectie.



### Clip 3: Toots en Jaco; pas de deux<sup>12</sup>

Soms moet je alleen kijken en niets zeggen. Zoals bij deze clip.

Een paar woorden als inleiding om misschien iets van een spoor van duiding te leggen.

Hoewel hier als eerste de naam van Toots Thielemans geschreven staat, moet ik beginnen bij die tweede naam, die van Jaco Pastorius.

John Francis (Jaco) Pastorius III (1951-1987) was een Amerikaans componist en basgitarist. Hij was het die van de elektrische basgitaar een solo-instrument maakte en was één van de eersten die de fretloze basgitaar bespeelde met dat karakteristiek zangerig vloeiende geluid. Behalve als gerenommeerd soloartiest is Pastorius bekend van zijn werk met onder anderen gitarist Pat Metheny en zangeres Joni Mitchell, maar vooral als bassist in de formatie Weather Report, opgericht door Joe Zawinul en Wayne Shorter en aangevuld met drummer Peter Erskine en Pastorius, een band die een significante rol speelde in de ontwikkeling van de jazzmuziek. Jazz was het domein van Pastorius. Helaas niet alleen de jazz, maar ook dat van de drugs en medicijnen. Na een muzikaal zeer vruchtbare periode verdween Pastorius uit beeld. Belast met manische-depressiviteit had hij moeite om stabiliteit te vinden. Pastorius was niet makkelijk in de omgang en door zijn wispelturige gedrag vervreemde hij veel mensen van zich. In september 1987 raakte hij betrokken bij een ordinair opstootje met een uitsmijter van een bar, viel daarbij op het trottoir en raakte in een coma. Hij zou daar niet meer van bijkomen en stierf enkele dagen later op 35-jarige leeftijd.

Deze korte biografische schets is eigenlijk onder de maat omdat het de musicus Pastorius volstrekt onvoldoende belicht. Eigenlijk zou ik hier een reeks titels van composities moeten noemen en de lezer aanraden die te beluisteren om daarmee de genialiteit van Pastorius te ontdekken. Maar het gaat me nu om iets anders en in dat licht moet ik de depressiviteit van Jaco Pastorius noemen. Een uitstekende biografie is die van Bill Milkowski met de veelzeggende titel: *The Extraordinary and Tragic Life of Jaco Pastorius, the world's greatest bass player*.<sup>13</sup>

Buitengewoon en tragisch, inderdaad.

---

12 Zoek in YouTube op 'jaco pastorius sophisticated lady' of ga naar:

<https://www.youtube.com/watch?v=WtZNkU06A>. De hele clip duurt 9:10.

13 Bill Milkowski, *The Extraordinary and Tragic Life of Jaco Pastorius, the world's greatest bass player*, 1995.



Van 1980 tot 1984 toerde Pastorius met zijn Word of Mouth bigband.<sup>14</sup> Eén van de musici die hem in deze band vergezelde was Toots Thielemans (1980-2016), de beroemde Belgische gitarist en virtuoze bespeler van de mondharmonica.

Tussen Toots en Jaco was er iets bijzonders. De aimabele oudere Toots was als een baken voor de soms grillige en inderdaad depressieve Jaco. De rust van Toots gaf Jaco houvast. Soms was een lach van Toots, vanachter die grote brillenglazen, voldoende voor Jaco om weer plezier te krijgen in het musiceren.

Wat gebeurt er wanneer beiden de eerste noten van ‘Sophisticated Lady’, compositie van Duke Ellington, spelen in deze clip? Aanvankelijk vermoedelijk ingezet als intro waarna de bigband het thema snel oppikt en verder uitbouwt. Althans dat lijkt zo te zijn getuige de reacties van de bandleden. Er gebeurt iets anders. Het intro wordt een bijna volledige uitvoering, een fascinerende pas-de-deux, een subtiele dans met vraag en antwoord. Pas na ruim zeven minuten komt de bigband erbij en maakt het nummer, met nog maar slechts enkele maten te spelen, af.

Wat tussen Toots en Jaco in dit optreden zo ontroerend zichtbaar gebeurt en ontstaat, is wederzijdse empathie, een groot en gepassioneerd vermogen tot inleving. Inleven in de ander omdat de ander zich laat inleven. Dat is wat je hier ziet als Toots Thielemans en Jaco Pastorius samenspelen. Een wederzijds empathisch leiderschap, zoals dat in een dans van twee gelijkwaardige partners gebeurt.

### Three views of a secret

‘Three views of a secret’<sup>15</sup> gaat over kijken naar drie manieren van onbedoeld leiderschap. Voor mij is muziek bij uitstek een medium waarin deze vorm van leiderschap ontdekt en ervaren kan worden. Er lijkt in muziek een kracht verborgen te zitten die universeel is, die ook zonder omhaal van woorden zeggingskracht heeft. Muziek lijkt daarin ook een vorm van onbedoeld leiderschap te zijn zoals ik dat meen te zien in improvisationeel leiderschap, in leiderschap zonder leider en in wederzijds empathisch leiderschap. Maar dat muziek die betekenis heeft is natuurlijk ook persoonlijk. Wat zijn de antropologische en filosofische bronnen van dit type leiderschap, wat is de morele implicatie ervan, welke imperatieven liggen erin besloten wat is de betekenis daarvan voor bijvoorbeeld integer leiderschap?

<sup>14</sup> Moeilijk te verkrijgen is het dubbelalbum ‘*Twins I & II*’, Jaco Pastorius Big Band, Live in Japan 1982.

Wel goed verkrijgbaar is het album ‘*Invitation*’ dat een deel van datzelfde concert in Japan op een enkele cd bevat. Kijk voor een volledige discografie op [www.jacopastorius.com](http://www.jacopastorius.com).

<sup>15</sup> Zoek op ‘Jaco and Toots’ en je vindt prachtige clips van beiden waaronder ook ‘Three views of a secret’, een compositie van Pastorius, of kijk op YouTube bij: [www.youtube.com/watch?v=yBhoDaSSSKQ](https://www.youtube.com/watch?v=yBhoDaSSSKQ)

In alle drie vormen van leiderschap zoals we dat in de drie clips kunnen zien lijkt verbinding het kernwoord te zijn. Miles Davis die zich verbindt met het foute akkoord van zijn pianist in plaats van het te ontkennen of te verwerpen. Vier pianisten die in het Canto Ostinato zich met oog en oor aan elkaar verbinden en van daaruit verder komen in de uitvoering. Toots en Jaco die samen een intro ontwikkelen vanuit eenzelfde verbinding van luisteren en kijken naar elkaar en ter plekke een nieuwe compositie scheppen. Het gaat om een vorm van leiderschap die ontstaat uit verbinding, verbinding die er is, geëxploreerd en benut wordt of ontstaat. Zonder die verbinding is van leiderschap geen sprake.

Niet alleen verbinding is een sleutelbegrip, ook het element van 'onbedoeld' speelt hier een cruciale rol. Ook al is Miles de onbetwiste leider van zijn kwintet, hij handelt hier als iemand die de constructie zoekt en die actief construeert en daarin zich leider toont, mede omdat er voortgang wordt gecreëerd waar het proces anders wellicht zou stagneren. Het is zelfs de vraag of, met de interventie van Miles, er iemand is geweest die het foute akkoord van Hancock heeft gehoord. Pianist Jeroen van Veen is niet de leider van het viertal dat Canto Ostinato speelt. Hij kijkt rond, luistert en wanneer iedereen het sein geeft gereed te zijn, dan geeft hij het teken om door te gaan. Jaco is niet de bandleider, ook al is het zijn bigband, maar in het samenspel met Toots ontstaat wederzijds leiderschap, zoals mensen elkaar leiden bij een dans van twee gelijkwaardige partners.

Het valt ook op dat in de voorbeelden dat het leiderschap geen doel in zich is en dat dit ook volledig transparant is. Ook al zijn Miles en Jaco de onbetwiste leiders van hun bands en ook al is Jeroen van Veen seingever tijdens de uitvoering van het Canto Ostinato, hun acties en interventies zijn niet bedoeld als manifestatie van leiderschap, maar hebben geen ander oogmerk dan de muziek voort te zetten. En de ander zich te laten voorzetten, deel te zijn van het continuüm.

Gelijkwaardigheid, verbinding, transparantie, dimensies van leiderschap die meer met leiderschap van doen hebben dan leiderschap in de regel laat zien. Maar dat is misschien niet alleen de kern, maar ook juist het geheim van onbedoeld leiderschap.

Dit artikel gaat over leiderschap, over onbedoeld leiderschap. Leiderschap gaat impliciet ook over volgerschap!<sup>16</sup> Leiderschap impliceert dus ook volgerschap, heeft *omwikkeld*

---

<sup>16</sup> Impliciet, ontleend aan het verleden deelwoord *implicitus* dat omwikkeld of ingevouwen betekent, afkomstig van het Latijnse werkwoord *implicare* dat dus de betekenis van omvouwen of inwikkelen heeft.

*gevouwen* de betekenis van volgerschap in zich. Zou je dan kunnen stellen dat leiderschap intrinsiek door volgerschap gedreven wordt en analoog hieraan dat leiders intrinsiek gedreven worden door hun volgers en volgers hun leiders drijven? Dus dat leiderschap en volgerschap elkaar impliceren. Dat typeert een nieuwe dimensie van leiderschap (en van volgerschap). Het gaat verder dan het onderwerp van dit hoofdstuk en het verdient meer aandacht dan ik het nu geef. Daarom slechts een korte uitstap, maar wel eentje die mij ernstig prikkelt tot nadenken.

De drie voorbeelden die ik in dit artikel laat zien getuigen van die impliciete betekenis die leiderschap en volgerschap elkaar geven, waarin beide begrippen in een volkomen homogeniteit tot elkaar komen, waarin leider en volger in een homogene constellatie elkaar ontmoeten en erkennen, waarin leiderschap en volgerschap als synoniemen fungeren: de leider leidt de volger omdat de leider de volger volgt en de volger volgt omdat de volger de leider leidt. Het klinkt cryptische, maar het is glashelder. Kijk maar naar Miles Davis en Herbie Hancock en stel jezelf dan de vraag wie leidt wie en wie volgt wie? Stel dezelfde vraag opnieuw bij het fragment met de vier pianisten en bij het geïmproviseerde duet van Toots Thielemans en Jaco Pastorius. In deze voorbeelden zijn alle 'partijen' leider en volger tegelijk.

Dat werpt een nieuw en hoopvol licht op de definiëring van leiderschap, voorbij de klassieke hegemonie van leiderschap waarin de dichotomie van het 'tegenover elkaar staan' besloten ligt in plaats van dat hierin de implicatie van volgerschap wordt uitdrukt. Hierin kan een vorm van leiderschap ontstaan en groeien die niet vernedert, die inclusief is, die ontmoet en omarmt, die nederig is en die perspectief biedt in plaats van de horizon te versmallen en de weg ernaar te verengen, een weg die beheerst wordt door controles en correcties, door procedures en protocollen. Dat vraagt om een leiderschap met een moraal die ruimte geeft in plaats van een moraal die klemt als een roestige wapenrusting en elke beweging onmogelijk maakt. Leiderschap waarin de ontmoeting met de ander centraal staat.



# FRIENDSHIPS IN ORGANIZATIONS

*To be avoided or to be stimulated*

---

Elsbeth de Boer & Gabriël Anthonio

## **Samenvatting**

In organisaties zullen mensen moeten samenwerken waarbij werkrelaties een cruciale rol spelen. Men zou kunnen zeggen dat organisaties worden gereguleerd door hiërarchie, regels en voorschriften, maar meestal zijn het de netwerken die de gang van zaken binnen een organisatie bepalen. Sociale netwerken lijken de organisatorische beslissingen, omzet, mate van organisatorische betrokkenheid, de cultuur en de organisatorische conflicten te beïnvloeden. Werkvriendschappen zouden de sleutel voor de overdracht van energie aan anderen en het laten instemmen van medewerkers met organisatorische keuzes zijn. Samenwerken in een vriendschappelijke sfeer lijkt veel positiever, dan bijvoorbeeld in een sfeer van sterke competitie met de collega als vijand in een zeer concurrerende negatieve sfeer. Aristoteles had al een visie over goedlopende organisaties, als gevolg van de goede karakters van de medewerkers. Horizontaal leiderschap kan helpen om zo'n positieve sfeer op te bouwen op het werk. Dit betekent een sterke band van de

leidinggevende met de medewerkers en het bouwen van sterke banden tussen medewerkers: aandacht voor de relationele dimensies. Volgens Aristoteles zijn goede relaties een uitgangspunt voor goede organisaties, en zijn werknemers met goede karakters een positieve invloed op duurzaamheid van organisaties. Vriendschap op het werk lijkt een belangrijke onderscheidende factor tussen succesvolle en minder succesvolle werkteams zijn, maar men kan zich afvragen of vriendschappen alleen gunstig zijn voor organisaties. Een paar onderzoekers betwisten het voordeel van vriendschappen in bedrijven. Uit onderzoek kwam bijvoorbeeld naar voren dat een bevriend team in staat was om werk normen af te dwingen en dus minder productief werd. Zo kunnen er ook bevorderingen van vrienden plaatsvinden op oneigenlijke gronden en kan vriendschap leiden tot minder goede feedback. Helaas is er niet veel gepubliceerd over supervisor-ondergeschikte vriendschappen, onderzoek gericht op de relationele aspecten van leiderschap in plaats van op de meer bestuurlijke cognitieve aspecten. We kunnen ons afvragen of sterke supervisor-werknemer relaties kunnen bestaan zonder negatieve effecten. Kijkend naar vriendschappen in organisaties en alle voordelen hiervan, kan men zich afvragen of dit gevolgen voor de organisatorische keuzes zou moeten hebben. De doeltreffendheid van organisaties kan mogelijk door de informele structuur van vriendschapsnetwerken versterkt worden. Met name in gevallen waarin de werknemers lange werkdagen maken, zou het de moeite waard zijn te onderzoeken wat sterke vriendschappen op het werk voordelen hebben. Daarbij komt dat een groep van collega's niet zomaar een team genoemd kan worden, een echt team heeft mensen nodig met complementaire vaardigheden. Er lijkt behoefte te zijn aan een verschuiving van de aandacht voor slechts prestaties naar meer aandacht voor de relaties, en dus de persoon achter de medewerker. Het medewerkers mogelijk maken om vriendschappen op te bouwen in organisaties kan van grote invloed zijn op duurzaamheid van organisaties. Er moet echter nog veel onderzoek gedaan worden naar de negatieve en positieve aspecten van vriendschap op het werk, daarbij staat het onderwerp open voor onderzoek en debat.

### **Introduction**

In organizations people need to cooperate and spend a lot of time together, therefore relationships play a critical role. One could say that hierarchy and its rules and regulations control organizations, but often the relationships are the principal means through which organizations are controlled. Social networks seem to influence organizational choice, turnover, organizational commitment, culture, and organizational conflict. Workplace friendships could be the key for the transmission of energy to others and connecting employees to organizational goals. Working together in an atmosphere of

friendships seems much more positive, than for instance treating your colleague as the enemy and creating a very competitive negative atmosphere. Aristotle already had a vision of well running organizations, because of the great characters of the employees. Helping to build such a positive atmosphere at work could be called an effect of horizontal leadership. It is about connecting as a leader with employees and connecting employees: managing the relational dimensions. Thus, according to Aristotle, good relationships are a premise for good organizations, as employees with good characters are more sustainable for organizations. Friendship at work seems to be an important key differentiator between successful and less successful work teams, but one could wonder if friendships are only beneficial for organizations. A few researchers dispute the advantage of the prevalence of friendship in companies. E.g.: a befriended team could be able to enforce work norms and thus be less productive, or promotion of pet projects and reduced constructive criticism. Unfortunately there is not much published on supervisor-subordinate friendships, focusing on the relational dimensions of leadership instead of the more managerial cognitive ones. We could wonder if close supervisor-employee relationships can be built without negative side effects. Looking at friendships in organizations, one could wonder with so many advantages, if this should or could have implications for organizational interventions. Friendship structures could be influenced by organizations to increase the effectiveness of the informal structure. Especially in cases where employees make long workdays, it would be worth investigating strong friendships at work. A group of colleagues is not a team, a real team needs people with complementary skills, and needs an attention shift from only individual performance to more attention to the relationships, and thus to individuals as persons. Enabling employees in organizations to build friendships might be of large influence for sustainable organizations. Still a lot of research needs to be done about the negative and positive aspects of friendship at work, the topic is open to research and debate.

### **Relationships in organizations**

Relationships play a critical role in organizations. "Relationships are the principal means through which organizations are controlled."<sup>1</sup> Social networks within organizations have been researched on factors as organizational choice<sup>2</sup>, turnover and organizational

---

1 Gabarro, J.J. (1987). The development of working relationships. In J.W. Lorsch (Ed.). *Handbook of organizational behaviour*, (172-189). Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall. P.172.

2 Kilduff, M. (1990). The interpersonal structure of decision making: A social comparison approach to organizational choice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 47(2), 270-288.

commitment<sup>3</sup>, culture<sup>4</sup>, and organizational conflict<sup>5</sup>. Workplace friendships could be the key for the transmission of energy to others and connecting employees to organizational goals. Friendship networks are more intensive networks than social networks. Studies have shown friendship networks are powerful because of their increased communication network, which eventually influence organizational goals and outcomes. At times relational misunderstanding happens between employees. Misunderstandings on both sides, misinterpretation, and even conspiracy on behavior: like employees thinking their boss wants to fire them, or aiming to make their subordinates feel miserable. We could imagine managers have their own tasks to do, and in general would not have the time, energy, nor intention to pick on employees. They simply need to get their job done, and in many cases as effortless as possible.

If we follow the advice of books like “the way of the rat, or how to become a rat,” that will reveal the tricks and tips of the sewer in organizations, which will not really help to develop truly good relationships in organizations. The rats, examples of people and their stories, in this book try to make advantage of every situation, in a very sneaky way, mostly at the cost of others and the organizations. This book, which was originally in Dutch, is even translated in different languages and people can even follow lectures about this ‘way of working’, which might look like this is the new way to behave. The intention of this book was to show the people what is really going on in the ‘sewers’ of the organizations, except people could get the idea you have to adopt this way of working to become a successful and effective employee (or in case of students: future employees). This seems the opposite of Aristotle thoughts, about well running organizations, because of the great characters of the employees.

### **Horizontal leadership**

Leadership is an umbrella term for a number of competencies, like having a vision, planning and organizing skills, innovative behavior, motivating others and making decisions. Leaders need to steer their employees, but also need to connect with their employees.<sup>6</sup> Leadership can be defined on the one hand by the cognitive dimensions of leadership including guiding, directing, and constraining choices and actions, which we could call vertical dimensions of leadership, and on the other hand relational

---

3 Krackhardt, D., Porter, L.T. (1985). When friends leave: A structural analysis of the relationship between turnover and slayers’ attitudes. *Administrative Quarterly*. 30(2), 242-261.

4 Krackhardt, D., Kilduff, M. (1990). Friendship Patterns and Culture: The Control of Organizational Diversity. *American Anthropologist*, 92, 142-154.

5 Nelson, R.E. (1989). The strength of strong ties: social Networks and intergroup conflict in organizations. *Academy of Management Journal*. 32(2), 377-401.

6 Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press.



dimensions (more horizontal dimensions) of leadership, including emotional and motivational aspects of goal-setting and developing trust and commitment to a larger moral purpose. Managers on the one hand have to steer on the cognitive dimensions, but on the other hand have leadership skills to see to keep a good atmosphere and take care of the relationships within an organization. Aristotle<sup>7</sup> already had a vision about leadership, consisting of pathos (emotions), ethos (ethics, in the vision of the audience) and logos (logical reasoning). He argued a leader should first build good relationships, with reciprocal understanding with his audience, before persuading his subordinates into actions. This would in the long term be beneficial for the organizational outcomes. Aristotle was not discussing organizations, but *polis* (Greek term) actually 'city-states' like Athens and Sparta in his time. In this text freely interpreted as organizations and citizens as employees.

The philosopher Aristotle does not really focus on all kinds of ideals for leadership and organizations like Plato (his teacher to leadership, and organizations like the city states), but he puts the center of gravity of the organization in the middle of the community, in the community of friends. According to Aristotle, a thriving organization and its board consists of a group of people who truly care about each other and have complete fate in each other. He speaks of character friendships. One cares about the other person, because of whom he is and at the same time one invests in their development. Aristotle is quite definite about the value and strength of friendships in organizations. According to him an organization is not governed through the laws and rules (in his time people were eagerly shaping law), but by people who care about each other and look after each other. With this he does not mean stifling friendships, where one covers each other's mistakes. No, on the contrary; friends support each other and protect each other for mistakes and corruption. Aristotle places great emphasis on forming the horizontal dimension of leadership and organization. Decisions should be taken from a collective consultation and dialogue in a community of friends. Interests are weighed and servitude plays a central role in the community. Decisions are made through dialogue in the community of friends. A community of friendship like this serves as a breeding place for noble characters. The place where virtues such as wisdom, courage, justice and modesty can develop. The purpose of the friendship in the organization is to develop the organization, but also to produce good characters. After all, with good characters, there will be a sustainable community which keeps on developing and is able to provide for all her needs. Simultaneously Aristotle foresaw a few problems concerning friendships in organizations, which are not solved yet. The first is about power and the second a quantitative problem.

---

7 Pannier, C., Verhaeghe, J. (1999). *Aristoteles, Ethica Nicomachea*. Historische Uitgeverij. Groningen.

*How does the vertical power structure of the organization and its leadership relate to friendship?*

Leaders who possess much power do not really need to adjust their behavior to the wishes of the public. Aristotle was of the opinion that public leaders had to lead a sober simple life. This way they were a virtuous example for the followers. They gave up on power, weapons and titles. Their income, property and safety was subsequently supported by the community. In exchange they received legitimate power given by the community, but also, if necessary this power could be taken away again by the public. Again, this can be seen as a form of horizontal leadership, the leader is a member of the community and supported by the community.

*How can everyone be friends in a large organization?*

Leaders in a large organization cannot be friends with everyone, but they could imagine how they would decide if they were friends in a particular issue concerning their employees. Friendship therefore does not need to be just a matter of fact, but the thought of friendship can also be regulatory. At this point, Aristotle joins his teacher Plato again, who wanted to shape leadership from ideals.

Already in antiquity there are notions of leadership, methods of organizing and recorded friendship. Until now the debate and search about the value of leadership and its relationship with friendship will be continued.

### **Friendship, a connector**

For finding out if friendships are beneficial for organizations, it would be interesting to first shed some light on the concept of friendship, its components and the different types. Friendship is a close relationship, with a lot of interaction, across a greater range of settings, and a greater perceived amount of benefits in the interactions than casual friends. Friendship can be found in different forms, like the perfect friendship, friendships that are for pleasure, friendships that are useful, friendships that are for exchange. Close friendships can be distinguished from casual relationships in helping behaviors and self-disclosure. In close friendships, a stable exchange stage, each person has access to core dimensions of the other's personality both in terms of breadth (many aspects of one's personality are known to the other) and depth (central rather than peripheral aspects of one's personality are known to the other). Friendship means closeness in relationships and subsequently self-disclosure, support, and shared interests. Friendships are characterized by interdependence, in which two persons will influence each other's lives, focus their thoughts and emotions on each other and

engage in joint activities. From simply being acquainted to somebody to being a friend is a gradual process that depends on series of incidents or signs of mutual liking, making a nice gesture, reciprocating a favor, sharing moments of closeness and so on.

Friendship has been studied on the dimensions of resources exchange such as love, status, information, affection, and services.<sup>8</sup> Others study the importance of three functions of friendship namely: status, power and intimacy assistance.<sup>9</sup> An example of this, is a study, in which ratings of students were compared on the interactional and emotional dimensions of friendships.<sup>10</sup> Women seem to subscribe more dimensions, there does not seem to be an age difference in the amount of mentioned dimensions. For affection and appreciation, there seems to be an effect that with age this seems to increase for men and decrease for women. Women mentioned self-disclosure more and males trust. In interviews assistance or support was mentioned fewer times with age for men, but not for women and shared activities and compatibility increased with age for women, but not for men.<sup>11 12</sup>

### Friendship at work

Whenever people discuss the topic of friendship with people, they often reason that friendship does not belong at work, and they only have true friendship outside work. However most people agree that there is a special category of colleagues who are 'work friends', colleagues with whom they do share a lot of information, discuss difficult issues at work and also issues at home. Also many colleagues have 'work friends' who they even see or would like to meet outside work. As they already see these colleagues and talk to their colleagues even more than their own family, meeting outside work does not seem very necessary to maintain the friendship.

One of the most prominent aspects of friendship is self-disclosure. Friendship starts when persons express personal information, ideas, beliefs and concerns. The employee makes himself visible as human being, and because of showing personal traits, it will be easier for co-workers and managers too connect or even identify with this

8 Shea, L., Thompson, L., Bliszner, R. (1988). Resources in older Adults' Old and New Friendships. *Journal of Social and Personal Relationships*. 5, 83-96.

9 Candy, S.G., Troll, L.E., Levy, S.G. (1981). *Adult Friendship*. Newbury Park, CA: Sage.

10 Parker, S., De Vries, B. (1993). Patterns of Friendship for Women and Men in Same and Cross-sex relationships. *Journal of Social and Personal relationships*. 10, 617-626.

11 Matthews, S. (1983). Definitions of friendships and Their Consequences in Old Age. *Ageing and Society*. 3, 141-155.

12 Parker, S., De Vries, B. (1993). Patterns of Friendship for Women and Men in Same and Cross-sex relationships. *Journal of Social and Personal relationships*. 10, 617-626.

“human being”. When the other party responds by self-disclosing this will be the base of friendship. Self-disclosure can serve to create understanding between different parties, but also as a guide for beneficial behavior.

In a study conducted among employees in cities in Canada and the USA, employees have been asked to give their definition of friendship at work; as a result five major elements of friendship at work have been formulated, in order of decreasing frequency<sup>13</sup>:

- Behavioral Processes (76,9%), self-disclosure, sociability, assistance, shared activities,
- Cognitive Processes (70.1%), loyalty/commitment, trust, shared interests/values, acceptance, empathy, appreciation/respect,
- Affective Processes (40.2%), compatibility, care,
- Structural Characteristics (29,9%), solidarity, homogeneity,
- Proxy Measures of process (23.9%), frequency of contacts, length of acquaintance, duration of contacts.

And as employees spent much of their life at the workplace; work does have a significant impact on the employee's job satisfaction. More satisfied employees seem to be more helpful, more punctual, and stay longer with companies than less satisfied employees.<sup>14</sup> Job satisfaction itself tends to correlate in the range of .50 to .60 with measures of life-satisfaction.<sup>15</sup> <sup>16</sup> Nevertheless, we need to be critical, questions of the direction and causality of these relations have not been solved completely.

### Positive and negative effects of friendship

Some researchers dispute the advantage of the prevalence of friendship in companies<sup>17</sup> and others are advocating the positive effects of friendship at work.<sup>18</sup> Friendship at work also seems to be an important key differentiator between successful and less

---

13 Adams, R.G. Blieszner, R., De Vries, B. (2000). Definitions of Friendship in the Third Age: Age, Gender, and Study Location Effects. *Journal of Ageing Studies*. 14 (1), 117-133.

14 Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. California: Sage.

15 Judge, T.A., Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*. 78(6), 939-948.

16 Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. California: Sage.

17 Flache, A. (2003). 'Je vrienden val je niet af'. De negatieve effecten van informele netwerken op groepsolidariteit in werkgroepen. *Gedrag en Organisatie*. 16(3), 179-200. Eisenberg, S.A.J. (1994). Friendship or *Fraternization*? *Credit Union Management*, 17(7), 22-3.

18 Richer, S. F., Blanchard, C., & Vallerand, R. J. (2002). A motivational model of work turnover.

*Journal of Applied Social Psychology*, 32, 2089-2113. Riordan, C.M., & Griffeth, R.W. (1995).

The opportunity for friendship in the workplace: An underexplored construct. *Journal of Business and Psychology*, 10, 141-154.

successful work teams. Friendship opportunities<sup>19</sup> within the job environment would directly affect two attitudes commonly related to an individual's direct job experiences, satisfaction with the job and job involvement. First, friendship opportunities have a significant direct effect on an individual's satisfaction with his or her job.<sup>20</sup> Second, friendship opportunities supported the positive relationship between job involvement and job satisfaction.<sup>21</sup> When negative situations occur at work, friendship can help to undo the effects of negative emotions. Findings show that negative relationships are not only causing stress among workers, when they take place during a significant portion of their lives, but also ensure a reduction in the effective functioning of the organization. Work tends to become more specialized as the technology and customers' wishes nowadays are getting more complex. This leads to a more and more interdependent workforce, depending on teamwork. As a consequence, the quality of mutual relationships will have more influence on the work process.<sup>22</sup> Friendship is a special factor in the workplace. Friendship at work is different as it is voluntary, not imposed, it is for personal, socio emotional benefits. All other work relationships are just for organizational, work related benefits.<sup>23</sup> Researchers claim that friendship at work needs to be managed because it has the potential to lead to competitive advantage<sup>24</sup>. More recently, workplace friendship has been related to work attitudes, work team climate and interpersonal exchange relationships.<sup>25 26</sup>

---

19 Riordan, C.M., Griffeth, R.W. (1995). The Opportunity for Friendship in the Workplace: An Underexplored Construct. *Journal of Business and Psychology*, 10(2), 141-154.

20 Price, J.L., Mueller, C.W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *The Academy of Management Journal*, 24(3), 543-565.

21 Lodahl, T., Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24-33.

22 Harter, J.K., Schmidt, F.L., Keyes, C.L. (2002). Well-Being in the Workplace and its Relationship to Business Outcomes: A Review of the Gallup Studies. In C.L. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: The Positive Person and the Good Life*. 205-224. Washington D.C.: American Psychological Association.

23 Mao, H-Y. (2006). The relationship between organizational level and workplace Friendship. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(10), 1819-1833.

24 Riordan, C. M., & Griffeth, R. W. (1995). The opportunity for friendship in the workplace: An underexplored construct. *Journal of Business and Psychology*, 10(2), 141-154.

25 Song, S., Olshfski (2008). Friends at Work: A Comparative Study of Work Attitudes in Seoul City Government and New Jersey State Government. *Administration and Society*, 40(2), 147-169.

26 Tse, H. H. M., Dasborough, M. T. and Ashkanasy, N. M. (2008) A multi-level analysis of team climate and interpersonal exchange relationships at work. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 195-211.

Above mentioned findings advocate the positive effects of friendship at the workplace, whereas also negative effects are found: harassment, favoritism, strong dependence on others, gossip and reduced loyalty to an organization, unwanted organizational politics, risks such as manager employee favoritism, promotion of pet projects and reduced constructive criticism. A study shows that a formally established team of colleagues works better in situations of larger task uncertainty, than a team with friendships. This situation may increase the gap between production and group cohesion. In groups facing an extremely severe social dilemma, higher dependence on peer rewards makes groups more cohesive, but less productive. In friendship groups the effect of social control can be made ineffective.<sup>27,28</sup> It seems that maximization of output is not the common interest of group members. A case of a bank wiring room shows that such groups that demand a medium rather than a maximal level of effort are establishing production norms.<sup>29</sup> Thus the cohesiveness of groups can be a factor of negative influence on production outcomes.

It is argued that the potential collective benefit from social control in teams is no guarantee that members of a group rewarded production team will be willing to enforce work norms. This possibly is due to employees with less outside social support opportunity, who are not willing to risk their personal relationships at work for social control. A second reason could be that employees protect themselves against the never-ending high production norms.

The first reason is a phenomenon called the "second-order free-rider problem." When there is the opportunity to offer unconditional approval to a co-worker, dyads tend to form in which both sides approve of each other, while investments in the common good are being neglected.<sup>30</sup> As a consequence, a cohesive informal network of all kinds of dyads may arise, while at the same time the group fails to achieve group solidarity.<sup>31</sup> It would therefore be wise to take the employees protection from long-term high production strains into consideration as a mediating factor within befriended groups of co-workers, because of possible lowered social control. It is also conceivable that strong friendships at work are particularly important where employees work long hours and

---

27 Flache, A. (2003). 'Je vrienden val je niet af'. De negatieve effecten van informele netwerken op groepsolidariteit in werkgroepen. *Gedrag en Organisatie*. 16(3), 179-200.

28 Flache, A., Macy, M. W., & Raub, W. (2000). Do company towns solve free rider problems? A sensitivity analysis of a rational-choice examination. In: Raub, W. and J. Wessie (eds.), *The mathematical of durable reactions: Theoretical and empirical models for households and organizations*. Amsterdam: Thela Thesis.

29 Homans, G.C. (1951). *The human group*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.

30 Homans, G.C. (1951). *The human group*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.

31 Flache, A. (2002). The rational weakness of strong ties: failure of group solidarity in a highly cohesive group of rational agents. *Journal of Mathematical Sociology*. 26(3), 189-216.

have less opportunity to develop friendships outside work. Close friends especially in stressful jobs can provide support, understanding, and advice needed to cope with the work. Co-workers might have similar stresses and strains. Thus, strong friendships at work may increase employee retention, up to a point, especially in the long run.

### **What about the supervisor-subordinate friendship?**

Most of the friendship research has predominantly focused on peer friendships instead of supervisor-subordinate friendships, focusing on the relational dimensions of leadership instead of on the more managerial cognitive ones. "Little has been written about friendships between leaders and their followers."<sup>32</sup> Managers could focus on developing horizontal relations, more horizontal communication, e.g. friendships with their subordinates. An outcome of a strengthened horizontal relationship between supervisors and employees could be more responsibility, greater motivation and effectiveness in employees. In fact, it is proposed "close durable relationships in organizations force people to be accountable for their actions, discourage a negative opportunism, and promote an open and honest exchange of information."<sup>33</sup> All of these benefits may be considered advantages to the formation of close supervisor-employee relationships, if the potentials of such relationships can be unlocked without the potentially debilitating side effects.

### **Organizational intervention**

Evidence that friendship opportunities are related to positive organizational outcomes may also have implications for many organizational interventions. For example, it was proposed that friendship structures must be designed consciously by organizations to increase the effectiveness of the informal structure.<sup>34</sup> The inclusion of the friendship dimension would broaden interventions by also focusing on the environmental context in which the work is conducted. It might be worth investigating if strong friendships at work are particularly important where employees work long hours and have little opportunities to develop non-work friendship.<sup>35</sup>

Often work is divided into functions, then departments, and then tasks. The primary focus is on functional excellence, the individual in the job; the chain of command goes

32 Boyd, N.G., Taylor, R.R. (1998). A developmental approach to the examination of friendship In: leader-follower relationships. *Leadership Quarterly*. 9(1), 1-25. p. 1

33 Griesinger, D.W. (1990). The human side of economic organization. *Academy of Management Review*. 15(3), 478-499. p.486.

34 Krackhardt, D., Stern, I.L.N. (1988). Informal networks and organizational crises: An experimental simulation. *Social Psychology Quarterly*. 51(2),123-140.

35 Riordan, C.M., Griffeth, R.W. (1995). The Opportunity for Friendship in the Workplace: An Underexplored Construct. *Journal of Business and Psychology*. 10(2), 141-154.

up the functional ladder. The manager's job is to give the right individual the right task, while measuring, evaluating controlling and rewarding the employees' performance. When things go wrong, managing is all about a certain repertoire of tools: rearranging products, target groups, centralize or decentralize functional resources, optimizing line versus staff organization and changing the levels and spans of control, giving more or less responsibilities and rearranging budgets.<sup>36</sup> The relational dimensions of leadership, processes and workflows are structured along a small array of business processes, which link the right employees to the needs, and capabilities of the customers. Teams instead of individuals perform the work and the management of the work; these teams get their own responsibilities. There is a shift of focus to more continuous attention to the performance of only a few key performance objectives (KPO's), instead of on functions, departments and tasks. These set key performance indicators (KPI's) can be more related to customer satisfaction, employee satisfaction, instead of on profitability or shareholder value. In these kinds of organizations it is all about making teams, not individuals. The managers organize around workflows instead of functions. Calling a group a "team" does not make it a team. A real team needs people with complementary skills, who are committed to a common purpose and to specific measurable performance goals for which they hold themselves responsible.<sup>37</sup> Therefore the attention will shift from only individual performance to more attention to the relationships. The quality management revolution also makes use of tools for involving employees in organizational decision-making. This range of tools includes for instance: focus groups, employee involvement in work design and assessment, community-based planning, continuous improvement, process benchmarking, broader employee training, team approaches to problems and work, empowerment and employee accountability.<sup>38</sup> There is a huge shift to more attention for the customers' and employees' perspectives in the quality process. As a consequence far more attention goes to employee as a person.

Returning to Aristotle, this seems in line with his vision, about leadership. He had a vision consisting of pathos (emotions), ethos (ethics, in the vision of the audience) and logos (logical reasoning). He argued that a leader should first build good relationships, with reciprocal understanding with his audience, before persuading his subordinates into actions. This would in the long term be beneficial for the organiza-

---

36 Ostroff, F. Smith, D. (1992). The horizontal Organization. Redesigning the corporation. *McKinsey Quarterly*, 1, 148-168

37 Ostroff, F. Smith, D. (1992). The horizontal Organization. Redesigning the corporation. *McKinsey Quarterly*, 1, 148-168.

38 Van Wart, M., Berman, E. (1999). Contemporary Public Sector Productivity Values. *Public Productivity and Management Review*. 22(3), 326-47



tional outcomes.<sup>39</sup> As he was thinking about how the communities, like family, but also larger political communities, the city or ‘polis’ were built in a natural way, and how much such an organization really needs actual organizing from outside by means of a ruler or leader. In my understanding of his vision well running organizations, if leaders build good relationships, with reciprocal understanding with his employees, before persuading their subordinates into actions. And if employees get the opportunity to learn and fail, optimizing people’s characters. Because in his vision institutes like political, economic, and family life, need to be the appropriate institutions, forming and helping to build the characters of people. Thus forming a good character relies on being able to experience self-expression, to respond with friendly feelings to others’ efforts to help. This openness of expression needs for instance trust, reciprocity, understanding, self-disclosure, and all these concepts seem to be elements of friendship. Thus enabling employees in organizations to build friendships would be of large influence for sustainable organizations. A lot of the friendship type of research was carried out with typical short-term outcomes, and this friendship research would really benefit from more longitudinal research. This could eventually lead to see if friendship is the connector in organizations leading to the good characters, which are necessary and also evolve from sustainable organizations in line with the abovementioned philosophy of Aristotle.

### Conclusion

As you have read in the text above, strong evidence exists that the presence of positive emotional status and positive appraisals of the worker and his or her relationships within the workplace, support workers’ performance and quality of life. Friendship can be seen as an additional factor of well-being in the workplace that will generate a higher level of positive affect (satisfaction, atmosphere, commitment, joy, interest, and care), probably positive effects for the long term, but it is a very complex theme. There are also the negative effects like jealousy and favoritism. However predominantly research has been done on short-term outcomes and at friendships at work between co-workers instead of friendships between leaders and employees. It is too soon to draw final conclusions about the positive and negative effects of friendship at work. Every employee has his own experiences and opinions concerning friendship at work, therefore it stays a very exciting topic, to research, discuss and debate.

---

39 Pannier, C., Verhaeghe, J. (1999). *Aristotles, Ethica Nicomachea*. Historische Uitgeverij. Groningen.



# DUURZAAM BEHANDELEN IN DE VERSLAVINGSZORG

*Vandaag werken aan een betere toekomst voor de volgende generatie*

---

Margreet van der Meer-Jansma, Daniëlle Jansen,  
Ingrid Willems en Gabriël Anthonio

## **Abstract**

How do we keep healthcare affordable and at the same time feasible? Will there be sufficient finance, and enough people to offer care? With these issues often the theme of sustainable care comes forward. Sustainable care is often interpreted as care that promotes the health of citizens, that maintains the high quality of care and improve where possible, and at the same time highlighting the cost of care.

This applies to the care for addicts in the Netherlands no different. Also within the addiction care we are looking for sustainable solutions. Under sustainable we mean programs that work: promoting healing, supporting the recovery process and thereby preventing relapses. Sustainability also means it delivers more than just individual welfare. Here we can think of the social impact, inconvenience and insecurity, but also to the next generation. Especially on this last topic this article focuses. What is needed to work more sustainable and treat the addiction with an eye and focus on the next generation? This is about transgenerational transmission of addiction: the addiction is passed from (grand) parent to child.

To further develop sustainability in the care for addiction is to get a clear picture of the children of addicted parents. There should be more attention to early detection of the possible dependence of older (and possibly child). In addition, attention should be to educate and make the timely discussion of the risks and possible existing education problems.

## Inleiding

De komende decennia staan we binnen de zorg voor een enorme opgave. Hoe houden we de zorg betaalbaar en tegelijkertijd uitvoerbaar? Zijn er straks nog wel voldoende financiën, maar ook mensen om de zorg vorm te geven? Bij dergelijke vraagstukken komt veelal het thema van de duurzame zorg naar voren. Duurzame zorg wordt vaak uitgelegd als zorg die de gezondheid van burgers bevordert, de kwaliteit van zorg hoog houdt en waar mogelijk verbetert en tegelijkertijd aandacht heeft voor de kostenstijging in de zorg. Dit geldt voor de verslavingszorg in Nederland niet anders. Ook binnen de verslavingszorg zijn we op zoek naar duurzame oplossingen. Onder duurzaam verstaan we programma's die werken: bevorderen van genezing, ondersteunen van het herstelproces en daarbij het voorkomen van terugval. Duurzaam betekent ook dat het meer oplevert dan individueel welzijn alleen. Hierbij kunnen we aan de maatschappelijk impact denken, overlast en onveiligheid, maar ook aan de volgende generatie. Met name op dit laatste thema richt dit artikel zich. Wat is nodig om duurzamer te werken en te behandelen in de verslavingszorg met oog en aandacht voor de volgende generatie?

Ter illustratie een casus.

*Doortje is een vrouw van achter in de 40. Zij heeft een ingewikkeld leven. Vroeger bij haar thuis dronk haar vader en er vielen ook wel eens klappen. Ze beschrijft het alsof het normaal was: 'Je wist niet beter'. Op haar 16<sup>e</sup> is ze zelf volop begonnen met het gebruiken van verschillende middelen, zoals cocaïne en alcohol. Ze viel voor 'foute' mannen, die ook gebruikten en bij wie criminaliteit een grote rol speelde. Ondertussen werd ze moeder van drie kinderen.... Deze kinderen hebben lang bij hun verslaafde moeder thuis gewoond, totdat dit op gegeven moment niet meer ging. De kinderen zijn uit huis geplaatst. Van de drie kinderen gaat het met het oudste kind heel goed, woont zelfstandig en heeft een baan. Het middelste kind heeft psychiatrische problematiek ontwikkeld en het jongste kind gebruikt zorgelijk veel middelen, voornamelijk drugs.<sup>1</sup>*

Binnen de praktijk van de verslavingszorg zien we bovenstaande casuïstiek helaas vaak voorkomen. We noemen dit transgenerationale overdracht van verslaving: de verslavingsproblematiek wordt doorgegeven van (groot)ouder op kind.

---

1 De citaten in dit artikel komen uit interviews die zijn uitgevoerd in het kader van het promotieonderzoek: 'Overdracht van verslaving' en zijn geanonimiseerd.

### **Transgenerationale problematiek**

Zowel binnen de somatiek als binnen de psychiatrie is familiair voorkomen van ziekten bekend. In de psychiatrie is er in toenemende mate evidentie voor genetische en vooral epigenetische factoren die leiden tot stoornissen. Verslaving is daarin zeker geen uitzondering (Volkow en Baler, 2014).

Kinderen van verslaafde ouder(s) zijn, in dit licht, een kwetsbare groep. In vergelijking met kinderen die opgroeien bij gezonde ouders lopen kinderen met een verslaafde ouder of ouder met psychische problemen drie tot dertien keer zo hoog risico om zelf ooit psychische- of verslavingsproblemen te ontwikkelen (Weissman et al, 2006; Dean et al, 2010; Sandvoort van et al, 2011; Hirschfeld-Becker et al, 2012). Daarnaast doen deze kinderen vijf keer vaker een beroep op de geestelijke gezondheidszorg dan kinderen van ouders zonder psychopathologie of verslavingsproblematiek (Sandvoort van, et al. 2011). Het is dan ook van belang te zorgen voor een vroege signalering van mogelijke problemen in ontwikkeling, gedrag of verslaving bij kinderen van verslaafde ouders. Deze kinderen krijgen nu echter helaas niet altijd de aandacht en hulp die ze nodig hebben. Niet vanuit de hulpverlening binnen de verslavingszorg, maar ook niet vanuit verwijzers zoals huisartsen, kinderartsen en verloskundigen. Zij hebben niet altijd voldoende kennis en mogelijkheden om problematiek te (her)kennen van de verslaafde ouders en hun kinderen. Om de risico's voor de volgende generatie te verminderen, is meer aandacht nodig voor vroege signalering van verslaving als stoornis en van risico's en mogelijk reeds aanwezige problematiek bij het opgroeien en opvoeden.

De problemen die kinderen van verslaafde ouders ontwikkelen kunnen zich op verschillende manieren uiten. Naast de verhoogde kans op het ontwikkelen van verslavingsproblematiek hebben kinderen van ouders met middelenmisbruik een verhoogde kans op het ontwikkelen van gedragsproblemen, (neuro)psychologische problemen en/of cognitieve problemen (Johnson & Leff, 1999). Onderzoek heeft verder laten zien dat kinderen van verslaafde ouders vaak opgroeien in moeilijke omstandigheden, met veel sociale en financiële problemen, waarbij meer risico op huiselijk geweld en een instabiele gezinssituatie bestaat (Connors et al, 2003). Hoe meer stress de kinderen ervaren, als gevolg van de levensstijl en de psychische problemen van hun ouders, hoe groter het risico dat de kinderen zelf ook psychopathologie ontwikkelen en verslaafd raken.

*Quote Doortje: 'De kinderen zijn toen emotioneel helemaal verwaarloosd, die hebben heel wat meegemaakt. Ik begon te dealen vanuit huis en er kwamen gebruikers over de vloer. Dat is voor de kinderen wel hartstikke erg geweest'.*

Het is niet alleen een kwetsbare groep, maar ook een grote groep. In Nederland zijn er jaarlijks 405.000 mensen met een psychische aandoening en/of verslaving met kinderen in de leeftijd tot 18 jaar. In totaal heeft deze groep ouders 577.000 kinderen onder de 18 jaar. Van deze kinderen heeft vier procent een ouder met een alcohol of drugsverslaving, veelal gecombineerd met een andersoortige psychische aandoening. Dit betekent dat per 10.000 inwoners, 350 kinderen onder de 18 jaar een ouder hebben met een psychische aandoening en/of een verslaving (Graaf de et al, 2010).

Verslavingszorg Noord Nederland (VNN) zet zich sinds 2011 expliciet in om aandacht te genereren voor transgenerationale overdracht. Ze heeft een langlopende historie op dit vlak met de gezinskliniek De Borch (voorheen De Lage Kamp), waar gezinnen behandeld worden met juist dit doel: het doorbreken van transgenerationale verslaving en mensen met een afhankelijkheid te behandelen tot gezonde, abstinente en succesvolle ouders. De verslavingssector in zijn geheel is in 2013 meegegaan in deze ambitie. In de visie op Verslaving en Verslavingszorg (GGZ Nederland, 2013) wordt al expliciet aandacht gegeven aan dit thema. Een prachtig streven, met daarbij kansen en mogelijkheden, maar helaas ook veel dilemma's en belemmeringen.

Deze belemmeringen zijn voornamelijk zichtbaar bij het in beeld krijgen van kinderen van verslaafde ouders, voor zowel de verslavingszorg als de verwijzende instanties.

### **In beeld krijgen van de kinderen van verslaafde ouders**

De kinderen van volwassen cliënten zijn binnen de verslavingszorg en bij verwijzers lang niet altijd voldoende in beeld. Hier zijn diverse oorzaken voor aan te wijzen. Tijdens de intakeprocedure wordt nog niet door alle verslavingszorginstellingen standaard naar de kinderen gevraagd: zijn er kinderen en hoe gaat het met de kinderen? Daarnaast wordt niet altijd de situatie van de kinderen meegenomen gedurende de behandeling van de volwassen cliënt. Het registreren van de kinderen is dus nog lang niet overal een standaardwerkwijze.

Verder zijn de meeste hulpverleners, zowel binnen de verslavingszorg als ook de verwijzers, primair gericht op de volwassen cliënt die komt voor een specifieke behandeling en/of begeleiding. Hulpverleners besteden tijdens dit behandeltraject niet altijd aandacht aan de kinderen van de cliënt. Hierbij wordt veelal een beroep gedaan op WGBO (Wet op de Geneeskundige Behandelingsovereenkomst), die voor-

schrijft dat een goede behandelrelatie wordt opgebouwd met de cliënt. Het tijdens de behandeling in gesprek gaan over eventuele kinderen, zou volgens verschillende hulpverleners de behandelrelatie tussen hulpverlener en cliënt kunnen schaden. Dit bevragen kan volgens behandelaren als gevolg hebben dat de cliënt afhaakt. Het is bekend dat binnen de verslavingszorg sprake is van een hoog percentage no-show en drop-out van cliënten (De Weert-van Oene, 2000), waardoor het extra van belang is de cliënt te verbinden aan de behandeling. Het opbouwen van een vertrouwensband is hierbij belangrijk.

Uit de praktijk blijkt verder dat hulpverleners het ingewikkeld vinden om het onderwerp ‘kinderen’ bespreekbaar te maken. Stigma en negatieve attitudes ten opzichte van cliënten met een verslaving spelen voor hulpverleners bij de volwassen cliënten soms een rol (Boekel, van et al. 2015). Het bespreken van hoe het met de kinderen gaat is dan mogelijk extra beladen. Daarnaast hebben niet alle hulpverleners voldoende kennis en vaardigheden om het onderwerp ‘kinderen’ te bespreken. Dit geldt binnen de verslavingszorg, maar zeker ook bij de verwijzers, zoals bijvoorbeeld in de eerste lijn huisartsen, kinderartsen en verloskundigen.

Er wordt vanuit cliënten ook lang niet altijd ruimte geboden om het over de kinderen te hebben. Het onderwerp wordt nog te vaak gezien als bedreigend. Cliënten zijn vaak erg op hun hoede en denken mogelijk aan trajecten van uithuisplaatsing van hun kinderen. Daarnaast willen cliënten hun kinderen graag beschermen. Ze willen hun kinderen niet belasten met hun behandeling. Cliënten hebben verder reeds heel wat moeten overwinnen om zelf hulp te gaan zoeken en te ontvangen, waardoor er in het begin van de behandeling simpelweg soms geen ruimte is om het onderwerp kinderen te bespreken. Echter, vanuit verhalen van cliënten komt vaak naar voren dat het contact met hun kinderen en het mogelijke herstel hiervan een grote motivator is om de behandeling aan te gaan, wat een aanknopingspunt voor hulpverleners kan zijn.

Quote Doortje: ‘Ik heb nog een kans gekregen, voor mijn kinderen. Ik zei: ‘Ik ga stoppen met die harddrugs’. En die kans heb ik zo benut, die heb ik zo benut. Ik had in het begin de grootste bonje met jeugdzorg, ik begreep hun maar niet, maar nu beseft ik dat het toch ergens goed voor is geweest...’

### **Een wenkend perspectief**

Bovenstaande laat zien, dat hoewel men overal binnen de verslavingszorgsector inmiddels wel doordrongen is van het feit dat kinderen van verslaafde ouders een verhoogd risico lopen om zelf ook problematiek te ontwikkelen er nog veel belemmeringen zijn.

Om verder in te zetten op duurzaamheid in de verslavingszorg is het van belang aandacht te hebben voor deze belemmeringen om daarmee de kinderen van verslaafde ouders beter in beeld te krijgen. Er dient er meer aandacht te zijn voor vroeg-signalering van de mogelijke verslaving van ouder (en mogelijk kind). Daarnaast moet er aandacht zijn voor de opvoeding én het tijdig bespreekbaar maken van de risico's en mogelijk aanwezige opvoedingsproblematiek. Het is van belang bij kinderen van verslaafde ouders in een vroeg stadium niet alleen de risico-, maar ook de beschermende factoren in kaart te brengen.

Verder is het van belang het aanbod voor kinderen van verslaafde ouders en gezinnen verder te ontwikkelen en op te bouwen. Hierbij wordt al sinds jaar en dag ingezet op preventie-activiteiten, waarbij wordt gewerkt aan de versterking van de ouder-kind interactie, ondersteuning van de ouder(s), versterking van het zelfvertrouwen, de coping vaardigheden en sociale redzaamheid van het kind en het aanbieden van een ondersteunend netwerk of vertrouwenspersoon. Daarnaast ontwikkelen we steeds verder door aan specifieke behandeling voor gezinnen, zoals binnen de gezinskliniek De Borch te Eelderwolde van VNN.

Hoe eerder we met elkaar als verslavingszorg sector en verwijzende instanties signaleren of er risico's aanwezig zijn voor een kind opgroeiend bij verslaafde ouders, hoe eerder we eventueel passende hulp kunnen bieden en mogelijk met elkaar de transgenerationale overdracht van verslaving kunnen doorbreken. Op deze manier werken we, vanuit een visie op duurzaamheid, met aandacht voor transgenerationale problematiek aan een betere toekomst voor kinderen van verslaafde ouders.

---

## Literatuur

Boekel van L.C., Brouwers, E.P., Weeghel van, J., & Garretsen, H.F. (2015). Stigmatisering van patiënten met een verslaving en de gevolgen voor de hulpverlening: een systematisch literatuuronderzoek. *Tijdschrift voor Psychiatrie: Uitgave van de Stichting Tijdschrift voor Psychiatrie waarin participeren de Nederlandse Vereniging voor Psychiatrie en de Vlaamse Vereniging voor Psychiatrie*: 57(97), 489 - 497.

Conners N.A., Bradley R.H., Mansell L.W., Liu J.Y., Roberts T.J., Brugdorf K., & Herrel J.M. (2003). Children of mother with serious abuse problems: an accumulation of risks. *American Journal Drug Alcohol Abuse*: 29(4):743-58.



- De Weert- van Oene, G. H. (2000). *Dropping out: Prevalence and determinants of noncompliance in inpatient substance dependence treatment*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Dean, K., Stevens, H., Mortensen, P.B., Murray, R.M., Walsh, E. & Pedersen, C.B. (2010). Full spectrum of psychiatric outcomes among offspring with parental history of mental disorder. *Archives of General Psychiatry*: 67(8), 822-9.
- GGZ Nederland (2013). *Een visie op verslaving en verslavingszorg: focus op preventie en herstel*.
- Graaf de, R., Have, M. ten & Dorsselaer van, S. (2010). *De psychische gezondheid van de Nederlandse bevolking. NEMESIS-2: Opzet en eerste resultaten*. Trimbos-instituut.
- Hirshfeld-Becker, D.R., Micco, J.A., Henin A., Petty, C., Faraone, S.V., Mazursky, H., Bruett, L., Rosenbaum, J.F. & Biederman, J. (2012). Psychopathology in adolescent offspring of parents with panic disorder, major depression, or both: a 10-year follow-up. *American Journal of Psychiatry*: 169(11), 1175-84.
- Johnson, J.L., & Leff, M. (1999). Children of substance abusers: overview of research findings. *Pediatrics*: 103(5), 1085-99.
- Santvoort van, F., Hosman, C., Doesum van, K. & Janssens, J. (2011). Preventie programma KOPP/KVO onder vuur. *Tijdschrift voor Gezondheidswetenschappen*: 89(1), 16-19.
- Sher, K.J., Walitzer, K.S., Wood, P.K. & Brent, E. (1991). Characteristics of children of alcoholics: Putative risk factors, substance use and abuse, and psychopathology. *Journal of Abnormal Psychology*: 100(4): 427-448.
- Volkow, N.D., & Baler, R.D. (2014). *Addiction science: Uncovering neurobiological complexity*. National Institute on Drug Abuse, National institutes of Health, Bethesda, USA.
- Weissman, M.M., Wickramaratne, P., Nomura, Y., Warner, V., Pilowsky, D. & Verdelli, H. (2006). Offspring of depressed parents: 20 years later. *American Journal of Psychiatry*, 163(6): 1001-8.



# NOORD-NEDERLAND OP WEG NAAR EEN ROOKVRIJE GENERATIE?!

*Een visie op wellicht de meest duurzame manier om ziekten en vroegtijdig overlijden te voorkomen en een gezonde, vitale regio te bevorderen*

---

Robert C. van de Graaf en Gabriël G. Anthonio

## **Abstract**

Over the past century the prevalence of smoking dropped by more than half in the Netherlands. Yet still about a quarter of our population smokes, and smoking tobacco is still the single most important cause of illness and premature death. In our country daily too many children start smoking and too few smokers succeed each year to stop smoking permanently. Many people now realize that smoking is not healthy and most parents would prefer their children not to smoke. The health risks are however still often underestimated as well as how addictive smoking is, how relatively simple children can become addicted to tobacco and how difficult it is to quit. Moreover many seem to understand insufficiently how solid this addiction is rooted in our society. Smoking is not just a major social and individual problem, but it is above all a problem of social network structures inside often a strong transgenerational transmission of this addiction. In this article we discuss a vision for a sustainable approach to the tobacco problem, which not only population-based measures should be taken, but additionally mainly a regional and local approach desired. By de-normalizing smoking and by changing knowledge and attitudes among individuals and within social networks, with better support for smokers to quit smoking in a possible smoke free environment, will eventually have fewer children start smoking and more going to stop smoking. In the long term this could lead to a more vital region, where not only the current residents, but also the next generations will benefit from.

## Inleiding

Een gezonde leefstijl is een belangrijke voorwaarde voor een vitaal leven. Vitaliteit kunnen we omschrijven als een natuurlijke en gezonde gesteldheid en een overvloed aan energie. Een vitale regio draagt niet alleen bij aan de kwaliteit van leven van vandaag de dag, maar ook aan die van morgen. Als we streven naar een vitalere regio dan hebben we het dus ook niet alleen over de huidige, maar ook over volgende generaties. Een ongezonde leefstijl zorgt voor een minder vitaal bestaan. Een verslaving aan alcohol, drugs, medicatie of andere middelen is geregeld een onderdeel van een ongezonde leefstijl. Een verslaving die door velen wordt onderschat en mede daardoor de meest voorkomende verslaving is, is die aan tabak. Roken wordt over het algemeen niet als een echte verslaving gezien, maar meer als een ongezonde gewoonte.

Roken veroorzaakt echter een enorme maatschappelijke schade (De Kanter, 2016; Kok, 2016; De Kinderen, 2016) en is de belangrijkste te voorkomen oorzaak van ziekte en vroegtijdig overlijden in ons land (Van de Graaf, Van Schaijck, 2017). Ongeveer twee derde van de mensen die blijven roken, sterft aan de gevolgen ervan en een kwart zelfs voor de pensioengerechtigde leeftijd (De Kanter, 2016). Elk jaar weer overlijden ruim 20.000 Nederlanders als gevolg van ziekten die veroorzaakt zijn door roken (en meeroken). In Nederland rookt een kwart van de bevolking; dit zijn zo'n 3,6 miljoen mensen (Ter Weijde, 2015; Van Veen, 2016). Hieraan gerelateerd is het feit dat opvallend genoeg juist deze verslaving gemakkelijk overgaat van de ene generatie op de andere (Van de Graaf, Anthonio, 2017). Roken doet namelijk roken (Bommelé, 2016) en dit geldt vooral voor kinderen die opgroeien in een gezin of sociaal netwerk waarin veel gerookt wordt (Figuur 1).

Dagelijks beginnen circa 100 Nederlandse kinderen te roken; dit zijn zo'n 36.000 kinderen per jaar (Ter Weijde, 2015). Binnen bepaalde subgroepen van de samenleving, zoals die met een lage sociaaleconomische status (SES) en laag opleidingsniveau, is de rookprevalentie onder kinderen beduidend hoger dan in hogere SES-groepen (Hiscock, 2012; Willemsen, 2016), hoewel er binnen deze groepen wel verschillen bestaan tussen gezinnen, families en specifieke sociale netwerkstructuren.

Om een vitalere regio te creëren is het van groot belang om de rookprevalentie sterk te verminderen. In dit artikel bespreken we een visie op een duurzame aanpak van het tabaksprobleem, waarbij niet alleen populatiegerichte maatregelen moeten worden genomen, maar aanvullend vooral een regionale en lokale aanpak is gewenst. We zullen dit doen aan de hand van twee praktijkvoorbeelden van rokers. Deze casussen zijn geanonimiseerd, zodat ze niet te herleiden zijn tot personen of gezinnen die beschreven worden. De casussen staan voor de herkenbaarheid hieronder cursief gedrukt.



Figuur 1. Zien roken en meeroken doen roken (foto Robert van de Graaf).

### **Casus 1. Volwassen en tabaksverslaafd**

*Een hoogopgeleid stel (vrouw 33, man 34) is nieuw in de huisartsenpraktijk op het Friese platteland. De man is sinds een jaar samen met zijn broer eigenaar van een succesvol transportbedrijf dat hun vader ooit begonnen is. De vrouw werkt als communicatieadviseur bij een verzekeraar. De man rookt al 22 jaar en de vrouw circa 16 jaar. Ze bezoeken sporadisch de praktijk. De vrouw gebruikt een orale anticonceptiepil en krijgt bij het eerste consult een rookstopadvies, omdat de combinatie met roken de kans op onder meer hart- en vaatziekten en trombose vergroot. Een half jaar later stopt de vrouw de anticonceptiepil en staakt ook zonder begeleiding het roken vanwege een zwangerschapswens. De man blijft roken, weliswaar buitenshuis.*

*Drie jaar later wordt hun zoon geboren en twee jaar daarna hun dochter. Tien jaar later, zo'n 16 jaar na inschrijving in de huisartsenpraktijk, bezoekt de man (inmiddels 49 jaar) het spreekuur met het verzoek om stoppen-met-roken begeleiding. Zijn conditie is slecht en hij heeft zijn zoon - inmiddels een puber van 12 jaar - betrapt op het roken van een sigaret samen met zijn beste vriend. Zijn zoon, bekend met ADHD, heeft aangegeven dat hij zich beter kan concentreren door het roken, iets wat de man herkent van zichzelf. De man komt uit een echte rokersfamilie. De vader van de man (opa) rookte vanaf 9-jarige leeftijd. Opa was vanaf z'n veertigste bij de longarts in behandeling in verband met longproblemen. Ondanks ondersteuning van de rookstoppoli in het ziekenhuis lukte het opa niet om te stoppen met roken. Zijn 'bourgondische leefstijl' had hier waarschijnlijk ook mee te maken. Opa stierf op 59 jarige leeftijd aan de gevolgen van longkanker.*

*De man heeft sinds zijn vader overleed een vurige rookstopwens. Hij heeft een aantal zelfhulpboeken gelezen, meerdere rookstoppogingen gedaan zonder verdere hulpmiddelen, maar ook met nicotine pleisters, kauwgom van de drogist en met acupunctuur. Verder heeft hij een e-sigaret gebruikt in een poging te minderen, maar ook dit hulpmiddel hielp niet. Tijdens de stoppogingen kreeg de man last van slaap- en concentratieproblemen, werd hij somber, nerveus en prikkelbaar. De man rookt doordeweeks ruim een pakje sigaretten per dag en op stressvolle dagen meer. Zijn vrouw rookt inmiddels ook weer. Beide roken niet binnenshuis, maar wel in het bijzijn van de kinderen.*

*Een jaar geleden had het stel de film 'De vervangers' gezien, waarin duidelijk werd gemaakt hoe de tabaksindustrie probeert jonge kinderen aan het roken te krijgen om de overleden rokers te vervangen. De film heeft een grote indruk op de man gemaakt. Recent zag hij een tv-reclame over de rookvrije generatie en vlak daarna betrapte de man zijn eigen zoon op het roken van een sigaret. Hij schok hier zo van dat hij direct besloot een afspraak te maken bij de huisarts met de vraag om hulp bij het stoppen met roken voor zichzelf en voor zijn zoon.*

### Wat kan de huisarts doen om de man en zijn zoon te helpen te stoppen met roken?

De man is duidelijk gemotiveerd om te stoppen met roken en neemt zelf het initiatief om hierbij hulp van de huisarts te vragen. De man wil, net als ongeveer 80% van de rokers in ons land, al langer stoppen met roken. Echter, doet slechts een kwart van de rokers jaarlijks één of meerdere serieuze stoppogingen (Willemsen, 2016). Vaak is een aanleiding nodig om daadwerkelijk een poging te doen, zeker als er nog geen beperkende (acute) gezondheidsklachten zijn. Voor de man was de directe aanleiding het betrappen van zijn zoon bij het roken van een sigaret. Vergeleken met andere landen is het percentage rokers dat jaarlijks in ons land een stoppoging doet laag (Willemsen, 2016). Het is belangrijk dat maatregelen worden genomen om dit percentage hoger te krijgen.

De man heeft al langere tijd een stopwens, die te maken lijkt te hebben met het op relatief jonge leeftijd aan longkanker overlijden van zijn vader. De man heeft al meer pogingen gedaan met en zonder hulpmiddelen, maar nog niet met hulp van de huisarts. Jaarlijks wordt, zoals gezegd, door ongeveer één miljoen rokers stoppogingen gedaan waarbij slechts zo'n 5% na een jaar nog steeds gestopt is (Ter Weijde, 2015). De onderschatting van de ernst van de verslavingsproblematiek en de overschatting van de eigen mogelijkheden om definitief te kunnen stoppen lijken belangrijke rede-

nen hiervoor te zijn. Daarbij blijken rokers terughoudend te zijn om gebruik te maken van bewezen effectieve begeleiding van bijvoorbeeld een huisarts. Bij slechts 23% van de stoppogingen wordt gebruik gemaakt van bewezen effectieve hulpmiddelen (Ter Weijde, 2015), zoals zonder recept verkrijgbare nicotine vervangende medicatie of begeleiding van een professionele rookstopcoach. Wat betreft toeleiding van rokers met een stopintentie naar goede zorg lijkt er nog veel verbeterd te kunnen worden. Nu de man bij de huisarts is, is het van groot belang om zijn hulpvraag serieus te nemen en een zo optimaal mogelijke behandeling aan te bieden. Op basis van het verhaal van de man lijkt er sprake te zijn van een vrij ernstige tabaksverslaving, die al lange tijd bestaat (circa 37 jaar). De geëigende behandeling bestaat idealiter uit een combinatie van psychologische en farmacotherapeutische interventies (Van de Graaf, 2017; CBO, 2016).

### **Casus 1. Vervolg**

*De man geeft aan dat hij geen nicotine vervangende medicatie wil, want dat heeft hem in het verleden ook niet goed geholpen. Hij schrijft zijn klachten destijds toe aan bijwerkingen van die medicatie, maar ook ziet hij dat er sprake was van ontwenningverschijnselen in combinatie met veel stress op het werk. Hij wil graag varenicline, een ander medicijn dat kan helpen met stoppen met roken, omdat dit pas geleden een collega ook goed heeft geholpen. Hij heeft geen behoefte aan gesprekken, want hij geeft aan wel te weten hoe hij moet stoppen. De huisarts heeft begrip voor de wensen van de man, maar ze adviseert nadrukkelijk om naast medicatie toch ook psychologische begeleiding te nemen van de praktijkondersteuner, omdat met deze combinatie-behandeling de kans op succes het grootst is. De man heeft immers al meerdere niet-succesvolle rookstoppogingen gedaan en wellicht dat de man met begeleiding andere strategieën kan vinden om niet meer terug te vallen.*

*De man blijft, echter, bij zijn standpunt - 'hij heeft ook geen tijd voor gesprekken' - en de huisarts schrijft varenicline voor. Verder adviseert ze de man om ook zijn vrouw te motiveren om te stoppen met roken, omdat dit de kans op succes voor de man zal vergroten. Na het gesprek beseft de huisarts dat ze nog niet de aanpak van het roken van zijn zoon hebben besproken. Er staat een vervolgafspraken over twee weken, waar ze dit ter sprake zal brengen.*

De huidige stoppen-met-roken behandeling, zoals beschreven in de landelijke behandelrichtlijnen (CBO, 2016; NHC, 2009, Zorgmodule, 2009), is voornamelijk gericht op het rokende individu. In de praktijk blijkt er nog te weinig aandacht te zijn voor het gezin en het sociale netwerk van de roker en de kinderen in leefomgeving. Vooral

kinderen van rokende ouders lopen een groot risico om zelf te gaan roken en verslaafd te raken aan tabak. Ze hebben zo'n twee tot drie keer meer kans om zelf te gaan roken dan kinderen van niet-rokende ouders (Van de Graaf, 2017). Voor een deel wordt dit bepaald door erfelijke aanleg, maar vooral leren jonge kinderen van hun rokende ouders hoe je moet roken, wat voor functie roken heeft (bijv. stressreductie of gezelligheid) en dat roken erbij hoort.

De kennis en attitude ten aanzien van het wel of niet zelf gaan roken lijken zich voor een belangrijk deel reeds voor de puberteit te ontwikkelen. De invloed van de peergroep bij het beginnen met roken is ook aanzienlijk, vooral als de beste vriend of vriendin ook rookt (Vink, 2016; Vink, 2016; Ter Weijde, 2015), maar deze lijkt toch minder groot te zijn dan de invloed vanuit het gezin zelf. Nadat een kind zelf is gaan roken, bepalen meer de erfelijke aanleg voor tabaksverslaving en de unieke omgeving van het kind (bijv. vrienden op school en bij vrijetijdsbesteding) hoeveel er gerookt wordt, of een kind verslaafd raakt en of het doorgaat met roken of niet (Vink, 2016; Vink, 2016). De invloed van ouders wordt naarmate een kind ouder wordt steeds geringer, behalve als ouders zelf roken in het bijzijn van hun kind (92% van de rokende ouders doet dit (Van de Graaf, 2017)) of zelfs samen met hun kind (en hun vrienden) gaan roken. Dan versterken ouders en kinderen (en de peergroep) het rookgedrag van elkaar. Over het algemeen geldt dat hoe jonger een kind begint te roken hoe sneller er sprake is van een verslaving en hoe ernstiger de verslaving veelal wordt. Het is daarom zaak om het roken zo lang mogelijk uit te stellen als een kind nog niet rookt, of zo snel mogelijk te interveniëren als een kind al wel rookt. Daarom zou een vast onderdeel van het rookstop consult van elke hulpverlener ook moeten zijn de eventueel aanwezige kinderen, andere gezinsleden en het rookgedrag binnen het gezin en het sociaal netwerk. Roken is een netwerk-probleem en verdient een netwerk-aanpak. Hulpverleners zouden getraind moeten worden om hier meer aandacht voor te hebben.

De aanpak van rokende tieners is hiervan een goede illustratie. Veel rokende tieners lijken niet gemotiveerd om te stoppen met roken, maar toch worden vrij veel stop-pogingen gedaan door rokende tieners (Scherphof, 2014). Er wordt daarbij nauwelijks gebruik gemaakt van een individuele behandeling van bijvoorbeeld de huisarts. De effectiviteit van de psychologische en farmacologische behandeling bij rokende tieners (voor zover dit onderzocht is) is verder gering. Er zijn wel aanwijzingen dat school- en gezinsinterventies effectief kunnen zijn (Scherphof, 2014). Deze interventies hebben meer een sociaal netwerk-aanpak en zijn onder meer gericht op het veranderen van de sociale norm in de leefwereld van jongeren en het verbeteren van



de kennis en attitude ten aanzien van het roken. Essentieel hierbij is dat ouders en leerkrachten zelf niet roken en dat er een tabaks-ontmoedigende rookvrije leef- en leeromgeving wordt gecreëerd. Als bijvoorbeeld rokende ouders zelf stoppen met roken dan is dat de beste manier om hun kinderen te beschermen tegen het roken. Daarmee hebben ze ook een protectieve invloed op de peergroep van hun kinderen en indirect dus ook weer op hun eigen kinderen. Naast het zelf stoppen met roken is het van belang dat ouders hun opvoedvaardigheden ten aanzien van het roken door hun kinderen gaan optimaliseren. Dit is zeker van belang als een kind al rookt. Ouders kunnen hiervoor hulp vragen bij de jeugdgezondheidszorg of verslavingszorg. Een goede afstemming met school en begeleiders bij vrijetijdsbesteding, zoals sportcoaches en sporttrainers is daarbij ook van belang. Zowel vanuit preventief als behandelooptpunt is het voor kinderen van belang dat er zoveel mogelijk één sociale ‘niet-roken’-norm en ‘niet-roken’-boodschap wordt uitgestraald binnen de omgeving waarin een kind zich ontwikkelt.



Figuur 2. Roken is een sociaal-netwerk probleem (foto Robert van de Graaf).

De zorgsector kan hierin een belangrijke rol spelen door met rookvrije ziekenhuis- en praktijkterreinen te laten zien dat niet-roken de norm is. Daarbij kunnen alle hulpverleners een grote rol spelen bij het motiveren van hun rokende patiënten om rekening te houden met de omgeving door hun rookgedrag aan te passen en bij voorkeur definitief te stoppen.

Omdat bij opgroeiende kinderen de leefomgeving steeds meer verschuift naar buiten het gezin en kinderen en jonge ouders over het algemeen relatief weinig contacten hebben met hulpverleners is het verder van belang dat vooral ook buiten de zorg in

de wijk en gemeente alle partijen waarmee kinderen te maken hebben dezelfde boodschap gaan uitzenden. Een regionale en lokale samenwerking is hierbij van belang. De Alliantie Nederland Rookvrij streeft ernaar om met alle partijen regionaal en lokaal te werken aan een ‘rookvrije generatie’, waarbij kinderen zo veel mogelijk worden beschermd tegen tabaksrook en het zelf gaan roken. De artsenfederatie KNMG heeft bovendien in 2016 alle artsen opgeroepen om ook buiten de spreekkamer zich met tabaksontmoediging bezig te houden (KNMG, 2016) door bijvoorbeeld de eigen zorginstelling of het schoolplein of het sportveld van de kinderen rookvrij te maken. De eerste initiatieven zijn reeds genomen (Nyst, 2016; Nyst, 2016; Nyst, 2016).

### **Casus 1. Vervolg**

*De man is, zoals afgesproken, gestart met varenicline. Na twee weken belt de man dat hij al enkele dagen gestopt is met het medicijn omdat hij er ‘raar van werd in z’n hoofd’ en hij is weer gaan roken. Ook krijgt hij weer de klachten, die hij ook bij eerdere stoppogingen heeft gehad en dit ‘kan hij er nu niet bij hebben gezien alle stress op het werk. Veel collega’s op het werken roken bovendien en we hebben de sigaret nu allemaal wel hard nodig’.*

*De huisarts complimenteert de man met het feit dat hij weer een stoppoging heeft gedaan, dat hij dit ruim een week heeft volgehouden en hulp hierbij heeft gevraagd. Ze benadrukt nogmaals het belang van stoppen en adviseert hem om weer bij de huisarts te komen als hij eraan toe is om te stoppen. Ze geeft aan dat het dan echt belangrijk is om ook begeleiding te accepteren, omdat dat ook kan helpen om de telkens optredende psychische klachten te verminderen. De man geeft aan dat zijn vrouw wel weer gestopt is met roken en dat zij op school is gaan praten over het roken van hun zoon. Na het consult vraagt de huisarts zich af wat de klachten van de man zou veroorzaken. Zijn dit bijwerkingen van de medicatie, onthoudings-verschijnselen of is er bij de man sprake van een psychisch probleem dat losstaat van het roken? Ook vraagt ze zich af of ze de man kan verwijzen naar de verslavingszorg mocht een volgende stoppoging met hulp van de huisartsenpraktijk niet succesvol zijn. Ze leest op de website van Verslavingszorg Noord Nederland dat er een behandelaanbod is voor stoppen-met-roken. Ze besluit de volgende keer ook alvast deze mogelijkheid met de man te bespreken.*

Vooraf in de eerste periode na een rookstoppoging is de kans op terugval groot. Tijdens deze zogenoemde ‘detox-periode’ kunnen onthoudingsverschijnselen optreden, die voornamelijk van psychische aard (bijv. concentratieproblemen, onrust, slapeloosheid)

zijn en die meestal binnen een maand vrijwel volledig zijn verdwenen. Ook kan medicatiegebruik (bijv. nicotinevervangende middelen of varenicline) leiden tot bijwerkingen, zoals slapeloosheid. De bijwerkingen zijn niet altijd goed te onderscheiden van onthoudingsverschijnselen. Aanpassing van het medicatiebeleid kan een optie zijn om klachten te verminderen.

Verder kunnen onderliggende psychische klachten na het stoppen met roken naar de voorgrond komen. Vooral bij zware rokers is er relatief vaak sprake van een bijkomende psychische stoornis (bijv. ADHD, angst- of stemmingsstoornis) of andere verslavingen, zoals alcoholverslaving. Ook deze stoornissen kunnen een oorzaak zijn voor terugval. Daarom is het van belang dat hulpverleners goed (kunnen) uitleggen aan patiënten dat professionele begeleiding en monitoring van eventueel ontstane klachten tijdens de detox-periode belangrijk is naast de psychologische behandeling en farmacotherapie. Alle hulpverleners zouden hierin geschoold moeten worden. In de binnenkort te verschijnen nieuwe landelijke Richtlijn Detoxificatie staat uitgebreid vermeld waar rekening mee moet worden gehouden tijdens het tabaks-onthoudingsproces (Van de Graaf, Slingerland, 2017).

De verslavingszorg lijkt verder de geëigende sector te zijn waar mensen met een ernstige tabaksverslaving, die niet met hulp van de huisarts in staat zijn om te stoppen, behandeld zouden moeten kunnen worden. Ook rokers met bijkomende psychische stoornissen en andere verslavingen zouden goed op hun plek moeten zijn in de verslavingszorg. Sinds de verslavingszorg zich als sector heeft ontwikkeld tot op dit moment is dit echter nog niet het geval (Van der Stel, 2016). Slechts zes instellingen voor verslavingszorg zijn erkend en in het Kwaliteitsregister 'Stop met Roken' geregistreerd als behandelinstelling voor tabaksverslaving. Een groot deel heeft nog geen of slechts een minimaal behandel aanbod en er is nog sprake van een verhoudingsgewijs groot tekort aan kennis en behandel-skills en -ervaring onder medewerkers. Bovendien rookt relatief een groot percentage van de medewerkers zelf en zijn veel behandelinstellingen niet rookvrij. De meeste verslavingszorg-instellingen hebben bovendien geen schriftelijk beleid ten aanzien van tabaksontmoediging en stoppen-met-roken behandeling (Blankers, 2015). De inmiddels wel erkende instellingen zijn pas sinds enkele jaren actief op het gebied van deze verslaving met uitzondering van de Jellinek in Amsterdam (Tromp, 2016).

Verslavingszorg Noord Nederland is ook een erkende instelling en heeft inmiddels een behandel aanbod binnen de basis-ggz voor primaire tabaksverslaving. Het aantal aanmelding voor deze behandeling stijgt langzaam maar gestaag. Het is van groot belang dat de verslavingszorgsector op korte termijn een gemeenschappelijke landelijke visie

ontwikkelt op de aanpak van tabaksverslaving binnen de eigen patiënten- en mede-werkerspopulatie en welke rol de sector gaat spelen in het geheel van de Nederlandse ‘tabaksverslavingszorg’ c.q. stoppen-met-rokenzorg.

De man heeft in het laatste gesprek aangegeven dat zijn vrouw weer gestopt is met roken zonder hulp. Blijkbaar is er bij haar sprake van een lichte tabaksverslaving, waarbij het rookgedrag van haar man (en anderen in hun sociaal netwerk) er waarschijnlijk voor gezorgd heeft dat zij na de zwangerschappen is teruggevallen in het roken. Ook deze lichtere rokers hebben baat bij stoppen met roken om risico’s voor het ontwikkelen van ziekten en vroegtijdig overlijden te minimaliseren. Een rookvrije leefomgeving is hierbij van belang, maar niet al deze rokers hebben hierbij zelf professionele hulp nodig. Wel zou de zorg een aanbod kunnen ontwikkelen voor mensen, zoals de vrouw, om hun partner en anderen in de directe omgeving te kunnen bewegen om ook te stoppen met roken, zoals er ook een aanbod is voor partners van mensen met een alcohol- of drugsverslaving (bijv. CRAFT).

### **Casus 2. Jong en tabaksverslaafd**

*Een 16 jarige jongen wordt opgenomen in een jeugdverslavingskliniek in verband met een cannabisverslaving en het misbruiken van alcohol. Daarnaast heeft hij somberheidsklachten, is er sprake van langdurig schoolverzuim en zijn er frequent ruzies met zijn beide ouders. De ouders liggen sinds een half jaar in een zogenaamde ‘vechtscheiding’. De jongen is bekend met ADHD en is hiervoor al sinds zijn zesde jaar in behandeling bij de kinder- en jeugdpsychiatrie. Hij rookt verder dagelijks.*

*De jongen geeft tijdens het opnamegesprek met de verslavingsarts in opleiding, zijn moeder en de casemanager van bureau jeugdzorg aan gemotiveerd te zijn om te stoppen met blowen en drinken. Hij wil graag zijn HAVO afmaken en wat van zijn leven maken. Ook wil hij geen ruzie meer met zijn ouders en wil hij weer een goede band met zijn 14-jarige zusje hebben. Hij wil ook dat zijn ouders ophouden met ruziemaken met elkaar.*

*De jongen begon te roken toen hij 12 jaar was. Zijn beste vriend, die twee jaar ouder was, rookte en de jongen vond het aanvankelijk vooral stoer om ook te roken. Het was eerst niet lekker, maar na enkele weken was hij er wel aan gewend. Hij merkte ook dat hij zich beter kon concentreren als hij gerookt had. De medicijnen voor zijn ADHD (methylfenidaat) hadden als bijwerking dat hij niet meer goed kon inslapen en daar was hij mee gestopt zonder dat zijn ouders*

*dit in de gaten hadden. Zijn beste vriend verkocht de medicatie en zo hadden ze beiden een extra bijverdienste. Roken bleek een goede oplossing te zijn voor zijn concentratieproblemen ook al wist hij dat het ongezond was en zijn opa jong gestorven was aan longkanker. De ouders van de jongen hadden wel geprobeerd om te zorgen dat hij ging stoppen met roken. Zijn moeder was daarom zelf ook gestopt met roken. De jongen ziet niet dat het roken nu een probleem is; 'ik ben nog jong en mijn vader rookt ook nog steeds. Ik kan altijd nog stoppen'.*

*Sinds enkele jaren krijgt hij sigaretten van zijn vader en ze roken geregeld samen. Roken verbindt hen en zorgt dat ze goed met elkaar kunnen praten. Zonder sigaret lukt dat niet goed. Zijn zusje van 14 jaar rookt sinds een half jaar ook. Met haar kan hij ook beter praten als ze samen een sigaret roken. De jongen regelt nu vaak de sigaretten voor zijn zusje.*

*De jongen drinkt vanaf z'n 14<sup>e</sup> jaar alcohol. Dit mocht niet van zijn moeder, maar zijn vader vond dat hij beter met hem af en toe een biertje kon drinken dan stiekem met vrienden. In het weekend mocht de jongen daarom met zijn vader een biertje meedrinken na de voetbalwedstrijd. Toen de jongen 15 was dronk hij vrijwel elk weekend alcohol met wat oudere vrienden. Hij was toen ook al een paar keer dronken geweest. Op z'n 16<sup>e</sup> verjaardag, nadat hij al flink veel gedronken had, nam hij zijn eerste joint, die hij van een paar vrienden als verjaardagscadeau cadeau had gekregen. Niet lang daarna blowde de jongen elke dag met vrienden. Toen zijn vader bijna een jaar geleden op 53-jarige leeftijd met een hartaanval in het ziekenhuis opgenomen werd, ging de jongen namelijk meer blowen. Blowen hielp hem goed om minder stress te hebben en beter te kunnen inslapen. Hij is altijd al bang geweest dat zijn vader net als opa jong zou overlijden. Zijn vader rookt en drinkt net als opa veel en de hartaanval van zijn vader heeft de angst om zijn vader te verliezen versterkt.*

*Een half jaar na de hartaanval zijn de ouders van de jongen gescheiden. Zijn zusje ging bij moeder wonen en de jongen woont afwisselend bij vader en moeder en geregeld verblijft hij ook bij vrienden. Het gaat steeds verder bergafwaarts wat betreft zijn schoolprestaties. Hij heeft geldproblemen gekregen vanwege het vele drug- en alcoholgebruik. De ADHD-medicatie is gestaakt, omdat bekend werd dat hij dit verhandelde en zelf er ook poeder van maakte dat hij opsnoof om meer energie te krijgen. De tabak krijgt hij nog steeds van zijn vader die, ondanks een nadrukkelijk stopadvies van de cardioloog, niet is*

*gestopt met roken. Zijn vader is daarnaast steeds meer gaan drinken en geregeld drinken de jongen en zijn vader samen. Dit zijn volgens de jongen de beste momenten samen, behalve als ze teveel gedronken hebben, want dan ontstaat er vaak ruzie. Zijn moeder heeft een maand geleden Bureau Jeugdzorg ingeschakeld na overleg met school. Omdat ambulante hulpverlening onvoldoende lijkt om de situatie te verbeteren, wordt de jongen nu opgenomen voor een klinische detox en daarna ambulante behandeling.*

*De verslavingsarts complimenteert de jongen dat hij voor een klinische opname heeft gekozen. Hij legt vervolgens uit dat de klinische detox waarschijnlijk enkele weken zal duren. Gedurende die tijd zal er ook diagnostiek worden gedaan (onder meer naar zijn somberheidsklachten) en er zullen ook gesprekken met beide ouders worden gevoerd. Mogelijk dat ook weer gestart kan worden met medicatie voor ADHD. Dit wordt ook onderzocht. Hij adviseert de jongen niet alleen om te stoppen met blowen en drinken, maar ook met roken. Dit advies heeft vooral te maken met het feit dat er steeds meer aanwijzingen zijn dat de behandeling van alcohol- en drugsproblemen meer succesvol is als ook met het roken wordt gestopt. De jongen geeft aan niet te willen stoppen met roken, maar begrijpt dat dit misschien wel beter is nadat hij hierover uitleg heeft gekregen. Hij wil, echter, eerst met blowen en drinken stoppen en later ziet hij wel of hij ook met roken stopt. Bovendien gaat het toch niet lukken om te stoppen met roken, omdat zijn vader, zusje en al zijn vrienden roken. De verslavingsarts geeft aan dat het een advies is, maar dat hij het begrijpt. Er wordt afgesproken dat het roken later in de behandeling nog een keer geagendeerd wordt. De verslavingsarts adviseert moeder om haar dochter te motiveren om te stoppen met roken. Hij zal zelf in een later gesprek met de vader ook het rook- en alcoholgedrag van vader zelf bespreken.*

*De verslavingsarts in opleiding reflecteert later op de casus. Hij realiseert zich dat het stoppen met roken tijdens de opname toch vrijwel kansloos is, omdat de kliniek niet rookvrij is, er vaste rookpauzes zijn en vrijwel alle patiënten en veel medewerkers (samen) roken. Hij concludeert dat hij geen optimale zorg kan leveren binnen de huidige behandelsetting en dat dit exemplarisch blijkt te zijn voor de verslavingssector als geheel. Hij neemt zich voor dit tijdens het eerstvolgende onderwijsdag met zijn docenten en medestudenten te bespreken, want hij wil deze situatie graag veranderen.*

Casus 1 speelt zich af in de huisartsenpraktijk en casus 2 in de verslavingszorg. Hoewel het twee losstaande casussen lijken, gaan ze over hetzelfde gezin. Casus 1 beschrijft de worsteling van de vader met zijn eigen tabaksverslaving en het ontstaan van een verslaving bij zijn zoon. Casus 2 illustreert hoe snel een kind verslaafd kan raken aan tabak en (als dit gepaard gaat met andere risicofactoren, zoals ADHD en life events) ook snel kan leiden tot meervoudige verslavingsproblematiek met vergaande gevolgen op alle levensgebieden.

Bij mensen met verslavingsproblematiek is het roken van tabak vaak de eerste verslaving die zich heeft ontwikkeld. Deze wordt bovendien vaak van generatie op generatie (transgenerationeel) doorgegeven (Van de Graaf, 2016). Niet alle rokers ontwikkelen ook andere verslavingen, maar de kans dat rokers meervoudig verslaafd raken is groter dan bij niet-rokers. Roken zien we over het algemeen als een ongezonde gewoonte die kan leiden tot lichamelijke ziekten. We realiseren ons onvoldoende dat roken, net als alcoholisme en heroïneverslaving een verslavingsziekte is die van grote invloed is op het psychisch welzijn en sociaal functioneren. Rokers hebben vaker allerlei psychische klachten, psychische ziekten, andere verslavingen en functioneren sociaalmaatschappelijk over het algemeen minder. Door roken te zien als een serieuze, 'echte' verslaving wordt de daadwerkelijke impact op alle levensgebieden duidelijker. Ook het roken van hoogopgeleide ouders in een 'hoge SES-gezin', zoals in casus 1, kan bij een kind (casus 2) leiden tot grote aan verslaving gerelateerde problemen. Zoals al eerder gezegd, geldt over het algemeen hoe jonger begonnen wordt met roken hoe groter de risico's zijn en als daarbij andere risicofactoren komen, zoals ADHD, rokende ouders, een vader met problematisch alcoholgebruik en bijkomende psychische klachten, mogelijk erfelijke aanleg voor verslavingen en gescheiden ouders dan is de kans op problemen, zoals het ontwikkelen van andere verslavingen groot.

De jongen wordt opgenomen in de verslavingszorg en komt in aanraking met medepatiënten en behandelaars in een setting waar roken nog geaccepteerd is (Guydish, 2015). Dit is bijzonder omdat er juist mensen met verslavingsproblematiek worden behandeld. Het niet behandelen van tabaksverslaving geeft het gevoel bij de verslavingsarts uit de casus dat er iets niet klopt. Dit wordt steeds meer ondersteund door wetenschappelijke evidentie. De behandelresultaten van alcohol- en drugsverslavingen blijken namelijk te verbeteren als tegelijkertijd gestopt wordt met roken (Guydish, 2015; Van de Graaf, 2017). Dit is niet alleen van belang voor de behandeling van het alcohol- of drugsprobleem. Ook zal het stoppen met roken een groot positief effect hebben op de gezondheid en vitaliteit van deze populatie. Het overgrote deel van de

mensen met een alcohol- of drugsverslaving rookt (Guydish, 2015; Quisenbaerts, 2013; Batra, 2015; Van de Graaf, Blaauw, 2015; Van de Graaf, Slingerland, 2017). Veelal zijn dit zware rokers, die op jonge leeftijd zijn begonnen en relatief veel schade oplopen ten gevolge van het roken (Van de Graaf, MedContact, 2015). Sterft een gemiddelde roker 10 jaar eerder dan een niet-roker, rokende verslavingszorg patiënten sterven zo'n 20 tot 25 jaar eerder. Zij vormen een belangrijke groep van de kwart rokers, die voor de pensioengerechtigde leeftijd al overlijdt aan de gevolgen van het roken. Er bestaat dus een urgentie om de sociale norm, kennis en attitude ten aanzien van het roken binnen deze patiëntengroep te veranderen om te zorgen dat ze kunnen stoppen. De verslavingszorgsector heeft hier een belangrijke rol in en zou allereerst zelf het goede voorbeeld moeten geven door de verslavingszorginstellingen rookvrij te maken, te zorgen dat medewerkers niet roken (tijdens het werk) en door een goed behandel-aanbod te ontwikkelen voor deze ingewikkelde rokende patiëntengroep. Dit laatste is van groot belang om te zorgen dat deze rokers überhaupt in staat zijn om te stoppen.

#### Had de huisarts eerder kunnen en moeten interveniëren?

Als de huisarts het bericht krijgt over de opname van de jongen in de verslavingskliniek dan vraagt ze zich af of ze eerder iets had moeten en kunnen doen aan de verslavingsproblematiek binnen het gezin. Achteraf is het natuurlijk altijd makkelijk praten en in de toekomst kijken kunnen we niet. Maar als we dan toch terugkijken dan zijn er meer momenten geweest waarop de huisarts, maar ook andere hulpverleners, interventies hadden kunnen doen.

Niet lang nadat het gezin in de huisartsenpraktijk kwam, gaf de huisarts een rookstopadvies in het kader van anticonceptiegebruik. Dit was een goed moment om ook nader stil te staan bij het roken van haar man, hun sociaal netwerk en een mogelijk toekomstige kinderwens. Niet lang daarna is de vrouw gestopt met het roken om zwanger te worden, maar haar man bleef doorroken. Roken is voor zowel vrouwen als mannen een belangrijke factor bij verminderde fertiliteit (Terweijde, 2015). De kinderen werden respectievelijk 3 en 5 jaar na het stoppen met de anticonceptie geboren. We weten uit de casus niet of dit spontane zwangerschappen zijn geweest, maar mogelijk dat roken toch een rol gespeeld heeft in de relatief lange duur van het zwanger worden.

Tijdens de zwangerschap en na de geboorte van de kinderen komen er relatief veel contactmomenten met hulpverleners, zoals bijvoorbeeld verloskundige, gynaecoloog, kraamzorg, jeugdgezondheidszorg en huisarts. In de casus kwam de jongen bovendien nog onder begeleiding van een kinder- en jeugdpsychiater. Al deze consulten



hadden gebruikt kunnen worden om het roken van ouders en de risico's voor de kinderen te bespreken.

We weten uit de casus niet of dit gedaan is, maar het heeft in elk geval niet geleid tot het stoppen met roken van de man en ook de vrouw is nadat de kinderen geboren waren weer teruggevallen in het roken. Bovendien roken zowel de jongen als zijn zusje op dit moment. Dit illustreert niet alleen de hardnekkigheid van tabaksverslaving binnen een gezin, maar ook hoe moeilijk het blijkbaar is voor hulpverleners om ouders te bewegen om te stoppen met roken en hun kinderen ertegen te beschermen als rokende ouder. Een rookstopadvies van een arts, verpleegkundige of verloskundige is een bewezen effectieve interventie om rokers te laten stoppen met roken.

Ondanks dat dit al ruim tien jaar in de landelijke richtlijnen staat beschreven, krijgt slechts een klein deel van de rokers een dergelijk advies (Van de Graaf, 2017). Hulpverleners zouden gestimuleerd moeten worden om vanuit een goede visie op tabaksverslavingszorg vaker een rookstopadvies te geven. Een stopadvies dient daarbij dus ook gepaard te gaan met aandacht voor het sociale netwerk en kinderen in het gezin en de directe omgeving. De beperkte contactmomenten in de zorg met rokers zouden elke keer moeten worden aangegrepen om het belang van het stoppen te benadrukken en hulp aan te bieden. Dit is een boodschap die vanuit de hele zorg zou moeten komen en waar hulpverleners bewust van gemaakt moeten worden.

### **Discussie en conclusie**

De afgelopen eeuw is de rookprevalentie in Nederland met ruim de helft gedaald. Toch rookt nog steeds zo'n kwart van onze bevolking en is het roken van tabak nog altijd dé belangrijkste te voorkomen oorzaak van ziekte en vroegtijdig overlijden. In ons land beginnen dagelijks nog teveel kinderen te roken en te weinig rokers slagen er jaarlijks in om definitief te stoppen met roken. Veel mensen realiseren zich inmiddels wel dat roken niet gezond is en de meeste ouders zien liever hun kinderen niet roken. De gezondheidsrisico's worden echter toch vaak onderschat evenals hoe verslavend roken is, hoe relatief eenvoudig kinderen verslaafd kunnen raken aan tabak en hoe moeilijk het is om te stoppen. Door velen lijkt bovendien onvoldoende ingezien te worden hoe stevig deze verslaving verankerd is in onze samenleving. Roken is niet alleen een groot maatschappelijk en individueel probleem, maar het is vooral ook een probleem van sociaal-netwerkstructuren met daarbinnen vaak een sterke transgenerationale overdracht van deze verslaving. Rokers zoeken elkaar op en houden het roken vaak bij elkaar in stand en zijn bovendien een risicofactor voor ex-rokers om terug te vallen en voor kinderen in de omgeving om zelf te gaan roken.

Om de vitaliteit van de in onze regio opgroeiende kinderen en volwassenen te verbeteren is het noodzakelijk om het tabaksprobleem stevig aan te pakken. Hiervoor zou een uitgebreid pakket aan maatregelen genomen moeten worden gericht op de bevolking als geheel en op het optimaliseren van stoppen met rokenzorg voor individuen. Aanvullende interventies gericht op het veranderen van de kennis en attitude ten aanzien van het roken en het de-normaliseren van het roken (zeker in het bijzijn van kinderen) binnen ('doorrookte') sociaal netwerkstructuren waarin mensen leven, zouden moeten worden ontwikkeld.

Dit vraagt een heldere visie op roken en het serieus nemen van roken als verslavingsziekte. In dat kader zouden rokers beschouwd moeten worden als mensen met een verslavingsziekte ('verslaafden') en zouden kinderen gezien moeten worden als kinderen van verslaafde ouders (KVO) net als kinderen van alcohol- en drugsverslaafden (Van der Meer, 2016). We moeten hierbij oppassen voor stigmatisering en schaamte wat vaak aan verslavingen gekoppeld is, maar het lijkt wel van belang om het tabaksprobleem goed aan te pakken en te komen tot een rookvrije generatie en het einde van de tabaksepidemie. Kinderen van rokers zouden goed beschermd moeten worden tegen deze verslaving, want zien roken en meeroken doen roken en vooral binnen gezinnen en sociaal netwerken waarin roken de norm is, wordt er eenvoudig een nieuwe generatie rokers gecreëerd.

Inmiddels hebben meerdere landen een lagere rookprevalentie dan ons land. Op basis van deze ervaringen is een aantal bewezen effectieve maatregelen beschikbaar, die genoemd staan in het zogenaamde Framework Convention on Tobacco Control (FCTC) van de World Health Organisation (2003). De maatregelen staan bekend onder het acroniem 'MPOWER' en staan hieronder vermeld:

- **Monitoring:** het bijhouden van prevalentiecijfers van roken en preventiebeleid
- **Protect:** het beschermen tegen tabaksrook
- **Offer help:** het aanbieden van ondersteuning bij stoppen met roken
- **Warn:** het voorlichten over de gevaren van tabaksgebruik
- **Enforce bans:** het verbieden van reclame, sponsoring en promotie van tabak
- **Raise taxes:** het verhogen van de accijns op tabak

Daarnaast moet de overheid er voor zorgen dat de tabaksindustrie op geen enkele wijze betrokken is bij het tot stand komen van tabaksbeleid door nationale en lokale overheidsorganen (KNMG, 2016). Ondanks dat Nederland dit WHO-verdrag begin 2005 al heeft geratificeerd en zich gecommitteerd heeft aan het nemen van deze

maatregelen is de implementatie en uitvoering verre van optimaal geweest. Het van groot belang dat de Nederlandse overheid dit internationale gedrag beter gaat naleven (Willemsen, 2011), want dit zal zeer waarschijnlijk bijdragen tot een snellere en verdere daling van de rookprevalentie.

Concrete maatregelen gericht op de gehele populatie die de komende jaren genomen zouden moeten worden zijn het terugdringen van het aantal tabaksverkooppunten (bijv. alleen nog in tabaksspecialzaken), het verder beperken van de tabaksreclame-mogelijkheden (bijv. display bans), het verder verhogen van de tabaksprijzen en het beter handhaven van de verkoop-leeftijdsgrens van 18 jaar (wat met minder verkooppunten een stuk eenvoudiger is). De invloed van de tabaksindustrie op de overheid en direct op onze bevolking moet zoveel mogelijk geminimaliseerd worden. Deze maatregelen reduceren de beschikbaarheid en de zichtbaarheid van tabak in onze samenleving (en specifiek ook voor kinderen). Hiermee wordt een belangrijke bijdrage geleverd aan de verdere de-normalisering van tabak als product en het gebruik ervan.

Verder is het belangrijk dat langdurig en veelvuldig massa-mediale informatiecampagnes worden gevoerd. Hierbij zal informatie moeten worden gegeven over de schadelijkheid van het roken voor een individu. Ook zal duidelijk gemaakt moeten worden wat de invloed van het roken (de roker) op de gezondheid en het rookgedrag van anderen binnen het sociale netwerk is. Met deze informatieoverdracht kan de sociale norm, de kennis en de attitude ten aanzien van het roken verder worden veranderd. Ook zouden informatiecampagnes moeten verspreiden wat het nut is van het gebruik van stoppen-met-roken zorg (als stoppen zonder hulp niet succesvol is gebleken). Hierbij zal niet alleen informatie moeten worden gegeven over welke zorg bewezen effectief is, maar ook waar en door wie deze zorg wordt aangeboden. Deze kennisvergroting zal waarschijnlijk bijdragen aan het vergroten van de kansen voor rokers om te kunnen stoppen.

Niet alleen de overheid, maar ook de zorgsector heeft een cruciale rol in de aanpak van het tabaksprobleem. Maatregelen die de zorgsector zou moeten nemen zijn allereerst het verbeteren van de zorgketen op zo'n manier dat voor iedereen een passend behandelaanbod beschikbaar is op het moment dat erom gevraagd wordt. Regionaal en lokaal moet er een goede zorgkaart van stoppen-met-rokenzorg beschikbaar zijn. Dit betekent concreet bijvoorbeeld dat de verslavingszorg in geheel Nederland een behandelaanbod zou moeten hebben voor rokers, die in de huisartsenpraktijk of bij rookstoppolis niet in staat zijn gebleken om te stoppen of voor rokers met bijkomende andere verslavingen of psychiatrische co-morbiditeit. Huisartsen, rookstoppoli's, GGD,

vrijgevestigde gecertificeerde rookstopcoaches en de verslavingszorg zouden lokaal of regionaal een sluitende zorgketen moeten vormen.

Om het behandel aanbod inhoudelijk te verbeteren zou verder 'niet-roken' door zorgverleners (tijdens het werk) en volledig rookvrije terreinen van zorginstellingen de norm moeten zijn. Dit gaat naar verwachting de kwaliteit van de stoppen-met-rokenzorg door de betreffende zorgaanbieders verbeteren en bovendien wordt door het goede voorbeeld te geven bijgedragen aan het verder de-normaliseren van roken.

Verder is het van belang dat zorgverleners frequenter een rookstopadvies geven dan dat op dit moment gebeurt. Dit rookstopadvies bestaat niet alleen uit informatie over het nut van stoppen met roken, maar ook welke hulpmogelijkheden er beschikbaar zijn bij de betreffende hulpverlener en welke verwijsmogelijkheden er zijn. Aanvullend hierop zou meer aandacht moeten komen voor het sociale netwerk rondom een roker, zoals partner en kinderen. Het is van belang dat zorgverleners blijvend geschoold worden om dit onderwerp met patiënten te bespreken. Zorgverleners zouden elkaar (binnen de werkomgeving, beroepsgroep of lokale zorgketen) hier ook op moeten aanspreken en hierover afspraken moeten maken.

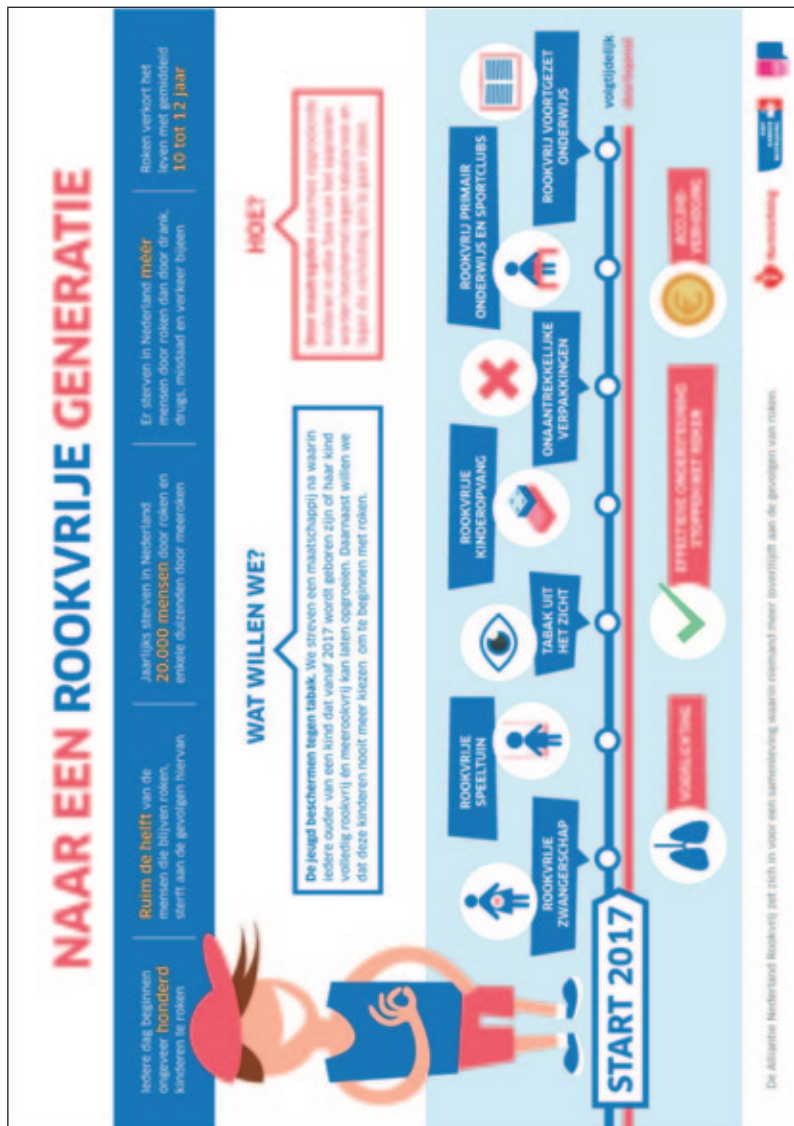
In de landen met een lagere rookprevalentie dan in Nederland is de ervaring dat er in bepaalde subgroepen van de samenleving nog relatief veel wordt gerookt. Over het algemeen is er een verschil tussen hoogopgeleide hoge-SES groepen (weinig rokers) en laagopgeleide lage-SES groepen (veel rokers). In de verslavingszorg-populatie wordt relatief het meest gerookt. Vanzelfsprekend zullen in deze subgroepen, waarin mensen onderdeel zijn van families en sociaal netwerken relatief veel kinderen gaan roken. Zoals al eerder gezegd, is roken een verslaving die sterk gekoppeld is aan sociale interactie. Vooral binnen deze sociaal netwerken en subgroepen wordt dan ook een sociaal netwerk aanpak gevraagd als aanvulling op de hierboven beschreven interventies gericht op de maatschappij als geheel en de individuele stoppen-met-roken zorg. De regio en in het bijzonder de lokale gemeente en zorgverleners zouden een cruciale rol kunnen spelen om ook deze kwetsbare sociale netwerken 'rookvrij' te maken. Het is daarbij van belang dat alle zorgpartijen zich lokaal met elkaar verbinden en met hulp van de gemeente en zoveel mogelijk andere partijen gaan werken aan een nieuwe gemeenschappelijke sociale norm, namelijk die van niet-roken.

Vanuit de Alliantie Nederland Rookvrij is sinds kort een landelijke beweging gestart die naar een rookvrije generatie streeft (Figuur 3). De focus ligt hierbij op het beschermen van kinderen tegen het roken en niet primair op het motiveren van rokers om te stoppen of op het verbieden van roken. Deze nieuwe verbeterde 'tone of voice' is van

belang omdat veranderingen, zeker als het gaat om het veranderen van verslavingsgedrag, gepaard kunnen gaan met forse weerstand. De ervaring sinds de start van 'rookvrije generatie'-beweging is dat vrijwel niemand tegen deze beweging is en dat het zelfs omarmd wordt door rokers en eigenaars van tabaksspecialzaken. Bovendien lijkt het een positieve verbindende werking te hebben tussen zorgprofessionals, overheden, bedrijven, rokers, niet-rokers, kinderen en volwassenen en anderen.

De eerste stap op weg naar een rookvrije generatie is het verminderen van de blootstelling aan tabaksrook van ongeboren kinderen tijdens de zwangerschap en jonge kinderen kort na de geboorte. Daarvoor is landelijk de Taskforce Rookvrije Start opgericht, die niet alleen behandelrichtlijnen, maar ook allerlei informatiematerialen maakt die op lokaal en regionaal niveau gebruikt kunnen worden door alle partijen die met zwangerschap en jonge kinderen te maken hebben.

Met het de-normaliseren van het roken en het veranderen van kennis en attitudes bij individuen en in sociaal netwerken met daarbij betere ondersteuning voor rokers om te stoppen in een zo rookvrij mogelijke omgeving zullen uiteindelijk minder kinderen gaan roken en meer rokers gaan stoppen. Op termijn zal dit leiden tot een vitalere regio, waar niet alleen de huidige inwoners, maar ook de volgende generaties van gaan profiteren.



Figuur 3. Routekaart op weg naar een rookvrije generatie (met toestemming van de Alliantie Nederland Rookvrij)

### Literatuur

Batra, A. (2015). Comorbidity of smoking with psychiatric disorders. In: G. Dom & F. Moggi (ed.), *Co-occurring addictive and psychiatric disorders* (307-320). Heidelberg: Springer.

- Willemsen M. (2011). *Roken in Nederland, de keerzijde van tolerantie* (Oratie). Universiteit Maastricht
- Blankers, M., Buisman, R., Ter Weijde, W. & Van Laar, M. (2015). *Rookbeleid in de GGZ: Een verkenning van beleid en praktijk tijdens verblijf in geïntegreerde GGZ-instellingen, verslavingszorginstellingen en RIBW's*. Trimbos Instituut. Geraadpleegd via <https://assets.trimbos.nl/docs/edf6e2bb-c5dd-4a85-ba0a-a77a85ac15ad.pdf>
- Bommelé J., Van Laar M., & Kleinjan M. (2016). *Notitie zien roken, doet roken?* Utrecht: Trimbos Instituut
- Centraal Begeleidingsorgaan. (2016). *Richtlijn Behandeling van Tabaksverslaving*. Utrecht
- De Kanter, W. (2016). De impact van de tabaksindustrie op onze gezondheid: een roker betaalt dubbel, in geld én in gezonde levensjaren. In: M. Levi (red.) *De dokter en het geld: artsen (her)berekenen de kosten van de zorg* (pp.109-118). Utrecht: Diagnosis Uitgevers.
- De Kinderen R.J. A, et al. (2016). *Maatschappelijke kosten baten analyse van tabaksontmoediging*. Universiteit van Maastricht, Maastricht, 2016.
- Guydish, J., et al. (2016). An international systematic review of smoking prevalence in addiction treatment. *Addiction*: 111(2), 220-30.
- Hiscock, R., Bauld, L., Amos, A., Fidler, J.A. & Munafò, M. (2012). Socioeconomic status and smoking: a review. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1248(1), 107-123.
- KNMG-Standpunt Tabaksontmoediging. (2016) *Naar een rookvrije samenleving*. Utrecht: KNMG
- Kok, L., Berden, C. & Koopmans C. (2016). *Kosten van roken*. SEO-rapport nr. 2015-53 SEO Economisch Onderzoek.
- Nederlands Huisartsen Genootschap. (2009) *NHG-Standaard Stoppen met Roken*. Utrecht: NHG
- Nyst E. <https://www.medischcontact.nl/nieuws/laatste-nieuws/artikel/gynaecoloog-maakt-sportclubs-rookvrij.htm>
- Nyst, E. (2016). Huisarts wil Friese Ureterp rookvrij maken. *Medisch Contact* (21):10-11.
- Nyst, E. (2016). Verslavingsarts Robert van de Graaf: 'Ik wil instellingen rookvrij maken'. *Medisch Contact* (11):34-6.
- Partnership Stop met Roken. (2009). *Zorgmodule Stop met Roken*. Den Haag.
- Quisenbaerts, C., & Dom G. (2013). Roken en de psychiatrische cliënt. In: G. Dom et al., *Handboek dubbele diagnose* (367-378). Utrecht: De Tijdstroom

- Scherphof, C. (2014) *The efficacy of nicotine patches to help adolescents quit smoking* (doctoral thesis). Universiteit Utrecht.
- Ter Weijde, W., & Croes, E. (2015). *Roken: Een aantal feiten op een rij*. Utrecht: Trimbos Instituut.
- Ter Weijde, W., Croes, E., Verdurmen, J., Monshouwer, K. (2015) *Factsheet meerroken*. Utrecht: Trimbos Instituut.
- Tromp, T., Helmus, M., Slingerland, J., & Van de Graaf R. (2015) Jaarverslag 2015, *Commissie Uitgerookt. Het vele voorwerk door Trudi Tromp en de oprichting van de commissie*. Vereniging voor Verslavingsgeneeskunde Nederland (VVG)
- Van de Graaf RC, Anthonio GG. *Tabaksverslaving is ook een door roken veroorzaakte ziekte*. Nederlands Tijdschrift voor Geneeskunde .
- Van de Graaf RC, Blaauw E. (2015). *Reactie op de column 'roken?' Verslaving*, 11:132-4.
- Van de Graaf RC. (2015). Dappere dokters: 'massaal in actie tegen roken'. *Medisch Contact*, 20:983.
- Van de Graaf, R.C. & Slingerland, J. (2017) *Tabak*. In: Richtlijn Detoxificatie. Resultaten Scoren.
- Van de Graaf, R.C. & Van Schayck, O.C.P. (2017). Effectiviteit en veiligheid van stoppen-met-roken interventies. (accepted for publication) *Nederlands Tijdschrift voor Geneeskunde* .
- Van de Graaf, R.C. (2016). Verslaafde ouder is risico voor kind. *Medisch Contact*; 40:47.
- Van der Meer, M., Jansen, D., Willems, I. & Anthonio, G.G. (2016) Verslaafde ouder is risico voor kind. *Medisch Contact*; 38:34-6
- Van der Stel, J. (2016) *Canon verslavingszorg*. Vereniging Canon Sociaal Werk. Amsterdam.
- Van Veen, A., Vollema, W., Ter Veer, H. & Van der Graaf, R. (2016) *Fries dorp Ureterp op weg naar een rookvrije generatie*. TPO De Praktijk;1:32-35.
- Vink J.M. (2016). *Ben jij verslaafd?* (Inaugurale rede). Radboud Universiteit
- Vink, J.M. (2016) Zit middelengebruik en verslavend gedrag in de familie? Over erfelijkheid en de zoektocht naar genen. *Verslaving*; 12(4) :243-55.
- Willemsen, M., Segaar, D., Croes, E., & Van Laar M. (2016). *Stoppen met roken in Nederland: waar kan de stoppen met roken 'infrastructuur' worden versterkt?*. Utrecht: Alliantie Nederland Rookvrij en Trimbos Instituut.



# NIET PIERRE BOKMA, ALSTUBLIEFT

---

Frank A. Huser

## **Abstract**

Where are the real leaders, where are the visionaries remained in our world? Or is it the new populist pragmatic leadership that temporarily prevails? What is his stage, what is his audience, what is the script of the leader? Would Mahatma Gandhi have done a training course in leadership? No, that is not a trivial question or cheap said. It is about the essence of ethos, logos and pathos. Or is leadership a game, a theatre play? It's deadly serious when we take it really seriously. So for what reason do we need Pierre Bokma, Herman van Veen or Ali B?

### Een advertentie

*“Het effect van leiders wordt in hoge mate bepaald door hun daadwerkelijk gedrag. Intellectuele hoogstandjes, visionair vermogen en scherpe analyses zijn niet voldoende. Leiderschap moet zichtbaar zijn en krijgt juist daardoor inspirerende kracht.”*

*“Goede mondelinge communicatie is in mijn werk zeer belangrijk. Het Practicum heeft mij inzicht gegeven in de effectiviteit van mijn presentaties en hoe ik deze kan verbeteren. Alle aspecten van informatieoverdracht, overtuigen en inspireren worden behandeld. Omdat zowel lichaam als geest aan de orde komen is het een unieke ervaring.”*

De woorden die u tot nu toe las zijn niet van mij. Het zijn citaten. Twee fragmenten die te vinden zijn op de website van de Academie voor Leiderschap. Het eerste is van iemand van de academie, het tweede is een testimonium van een deelnemer aan een cursus over leiderschap bij deze academie, dat ook te vinden is op die website. Mijn aandacht voor deze academie werd getrokken toen ik in dagblad Trouw een advertentie las:

**LEIDERSCHAP PRACTICUM**  
VIJFDAAGS EXECUTIVE PROGRAMMA

*Lichaamstaal, stemgebruik,  
authentieke presentatie & inspirerend leiderschap*

Oefen 'het ambacht van leiderschap'  
met topacteurs, theaterdocenten en wetenschappers

*met o.a.*  
**Pierre Bokma, Herman van Veen,  
Nasrdin Dchar en prof. Mieke Boon**

Edities in Maastricht (start 8 mei 2017) en Utrecht (start 29 mei 2017)  
[www.academievoorleiderschap.nl](http://www.academievoorleiderschap.nl)

AVICENNA  
TOONEELACADEMIE  
MAASTRICHT  
OPENE THEATER

Wanneer we de advertentie goed bekijken vallen een paar zaken op. *Oefen 'het ambacht van leiderschap', met topacteurs, theaterdocenten en wetenschappers.*

Wat zouden die aanhalingstekens rond de woorden 'het ambacht van leiderschap' eigenlijk betekenen? Dat het niet echt om een ambacht gaat? Of niet echt om leiderschap of niet echt om het ambacht van leiderschap? En wat zou de betekenis van die zin worden wanneer de aanhalingstekens weggelaten worden? Het intrigeert me. Kennelijk behoeft het ambacht van leiderschap aanhalingstekens, al vraag ik me af

waarom. Hoe meer ik ernaar kijk, hoe pregnanter die vraag wordt. Aanhalingstekens worden gebruikt wanneer duidelijk moet worden dat de betreffende woorden een citaat zijn of wanneer er sprake is van ironie. We schrijven het wel zo, maar we bedoelen iets anders, het tegenovergestelde. Zou dat het zijn, ligt er ironie besloten in deze woorden? Dat kan ik me nauwelijks voorstellen voor een vijfdaags 'executive programma' dat € 5900 euro kost exclusief verblijfsaccommodatie (hoewel dat laatste op zich wel weer ironisch is). Een leiderschapspracticum, in de advertentie zijn dat twee woorden met een spatie en in kapitalen geschreven, met onder anderen de beroemde veelgeprezen acteur Pierre Bokma en de evenzo befaamde musicus en artiest Herman van Veen als docenten en, let op, met een hoogleraar. Deze als waarborg voor het inhoudelijk niveau of als garantie voor de wetenschappelijk basis van het programma? Op de website van de academie worden nog meer en vooral bekende acteurs en artiesten als docent genoemd (bekende Nederlanders, dus) als Ali B, Helmert Woudenberg, Gijs Scholten van Aschat en Nasrdin Dchar. En uiteraard nog meer hoogleraren. Niet te missen, het is een 'executive programma'. Een uitvoerend programma? Taalkundig niet zo sterk, maar daar gaat het ook niet om. De woorden refereren duidelijk aan de beroepsgroep van de *chief executive officers*. Je hoeft geen CEO te zijn, maar het voelt wel fijn als je deel kunt nemen aan een programma waarin je vereenzelvigd kan worden met deze topleidslieden. Het gaat over lichaamstaal, stemgebruik en authentieke presentatie & inspirerend leiderschap. Let op het &-teken in het laatste paar woorden, waarmee authentieke presentatie en inspirerend leiderschap als twee schalen van een balans met elkaar verbonden worden. Dat wordt dan zoiets als authentieke presentatie die gelijk staat aan inspirerend leiderschap. Je moet er maar op komen.

Goed, je kunt er om lachen, om het bijna potsierlijke karakter van zo'n advertentie, maar het roept vooral serieuze vragen op en daar gaat het me om. Want, kun je leiderschap leren van acteurs of podiumkunstenaars? En wat zegt dat dan over leiderschap? Acteurs in combinatie met leiderschap, dat echoot 'iets van theater', als een spel gespeeld door acteurs, uitgelicht op een podium, opgevoerd voor publiek? Een drama? In de oude Griekse klassieke zin van het woord? Nog even terug naar de advertentie. Kijk eens naar het stukje van een zuilengalerij van een oude Griekse tempel, links op de advertentie. Wat betekent dit? Is het een decorstuk, een referentie aan de klassieke Griekse tragedie of een verwijzing naar de klassieke wijsgeren die vanuit de coulissen hun bijdragen leveren? In die klassieke oudheid wist men dat inhoud (*logos*) één van de drie elementen van de kunst van het overtuigen is. Geloofwaardigheid (*ethos*) is minstens zo belangrijk, schreef Aristoteles in zijn *Retorica*. Aha, dus vandaar dat decor, leiderschap en retorica, dat is de link. En drama is het *pathos*!

De overheersende kleur blauw in de advertentie, ook niet zomaar gekozen lijkt me. David Zyla geeft advies als het om kleur gaat<sup>1</sup>. Hetzelfde kostuum kan volledig worden getransformeerd met een andere kleur das. Al klinkt het als hocus pocus, zegt Zyla, de keuze voor de kleur van je das kan het verschil betekenen bij het overbrengen van de boodschap. Kleuren geven signalen. Goed, blauw dus bij het practicum voor leiderschap. Want blauw staat voor kracht van de geest en intelligentie, maar is ook kleur van vertrouwen en betrouwbaarheid. Met blauwe kleding straal je evenwichtigheid uit. Aha, vandaar dat de heren politici tijdens verkiezingsdebatten dikwijls in blauw kostuum de arena betraden. Evenwichtigheid, statuur, rationaliteit, macht, zelf integriteit lijkt verbonden te zijn met de kleur blauw.

Pas op, het gaat hier om serieuze zaken! Veel meer dan we ons bewust zijn, of veel meer dan we ons lief zijn, worden onze opvattingen en onze sympathieën gestuurd door psychologische technieken.



Uit onderzoek<sup>2</sup> is bekend dat ook het uiterlijk van leiders ertoe doet. Dit geldt voor (top)managers, maar bijvoorbeeld ook voor politici. Kenmerken zoals geslacht, etnische achtergrond en fysieke aantrekkelijkheid hebben invloed op beslissingen van kiezers. Mensen die er aantrekkelijk uitzien worden eerder gekozen en geschikt geacht als leider. Dit heeft te maken met het beeld dat mensen hebben van een prototypische leider; een bepaald type fysieke uitstraling van iemand waardoor mensen leiderschaps-

---

1 Zyla, D., *Color your style, how to wear your true colors*, Plume 2011.

2 Stoker, Janka I., Harry Garretsen, Luuk J. Spreeuwers, \* E-mail: [The.j.i.stoker@rug.nl](mailto:The.j.i.stoker@rug.nl) **Affiliation** Faculty of Economics and Business, University of Groningen, Groningen, The Netherlands

**ORCID** <http://orcid.org/0000-0001-5339-1891>

*Facial Appearance of CEOs: Faces Signal Selection but Not Performance*, Plos Journals, 2016.

kenmerken toekennen aan diegene. Er zijn ook onderzoeken die zich richten op de vraag of de vorm van iemands gezicht indicaties geeft voor de prestaties van diegene in zijn of haar organisatie.

Het idee is dat sterke, krachtige leiders een brede kaak hebben en effectiever presteren dan leidinggevendenden die niet over deze kenmerken beschikken.<sup>3</sup>

Een leider van een beter presterend bedrijf zou een ander gezicht hebben dan een leider van een minder goed presterend bedrijf.<sup>4</sup>

Een onderzoek<sup>5</sup> met behulp van geavanceerde gezichtsherkenningstesten laat zien dat CEO's er anders uitzien dan de 'gemiddelde' mens, en daarmee dat aloude evolutionaire mechanismes wellicht nog steeds werken bij selectieprocessen. Echter binnen deze groep van leiders kan aan de hand van het uiterlijk van de CEO niet voorspeld worden welke beter presteert. Selectiecriteria zijn dus niet zonder meer een voorspeller van de uiteindelijke prestatie van de CEO's. De conclusie is dat mensen elkaar dus voor de gek houden bij de selectie van leiders: eruit zien als een leider wil niet zeggen dat iemand ook als leider goed presteert. Dus, al kiezen mensen politieke kandidaten op basis van uiterlijk, of dat uiterlijk ook echt voorspelt wie een goede leider is moet dus minimaal in twijfel worden getrokken. De belangrijkste bevinding van dit onderzoek is dus dat het gezicht van de CEO niet samenhangt met diens prestaties. Maar toch, we houden ons nog altijd graag voor de gek. Kijk naar het volgende voorbeeld.



3 De zogenaamde 'facial width to height ratio'.

4 Geniole, Shawn N, Thomas F. Denson, Barnaby J. Dixon, Justin M. Carré, Cheryl M. McCormick, *Evidence from Meta-Analyses of the Facial Width-to-Height Ratio as an Evolved Cue of Threat*, Plos Journals, 2015.

5 Stoker et al. Plos Journals, 2016.

Op 28 februari 2017, kort voor de verkiezingen van de Tweede Kamer, zond het Schooltv een item uit over leiders en hun uiterlijk. In het programma werd de stelling geponeerd dat stemgedrag voor een groot deel bepaald wordt door uiterlijk, door hoe politieke leiders zich presenteren en hoe zij overkomen. Een aardige illustratie hiervan is het zogenaamde *Wiegel-Van Thijn experiment*.<sup>6</sup> Politici Hans Wiegel (VVD) en Ed van Thijn (PvdA) verwisselden met opzet hun verhalen over inpoldering van de Markerwaard. Wiegel vertelde het verhaal van de PvdA voor een PvdA-publiek en Van Thijn het VVD-verhaal voor een VVD-publiek. Aan het einde van hun voordrachten werd het publiek gevraagd of zij nog steeds op hun eigen voorman zouden stemmen. Dat bleek het geval, 90% stemde nog steeds op de eigen leider. Niet de inhoud van de boodschap, maar de persoon en zijn vermeende geloofwaardigheid gaven de doorslag. De zware jongens in de verhalen van Donald Duck zijn vooral zware jongens omdat ze getekend zijn met stoppelbaarden. Met een dunne metalen bril ben je analytisch sterk, net zoals wanneer je op betrekkelijk jonge leeftijd grijs haar hebt, je dan dus meer denkvermogen bezit. En lengte, iets langer dan gemiddeld met de blik licht naar beneden gewend wanneer je met iemand spreekt, geeft net dat beetje meer aanzien dan wanneer je kort van stuk bent en vrijwel altijd naar anderen omhoog kijkt. Je ziet op tegen iemand, letterlijk en figuurlijk. Een leider ziet neer.

Zo kan ik de lijst van uiterlijke kenmerken nog langer maken, uiterlijk vertoon dat bepalend en beslissend kan zijn bij het toekennen van autoriteit. Uiterlijke kenmerken en lichaamstaal liggen in elkaars verlengde. Iemand die met trotse tred voortbeweegt, wint het geheid van de man of vrouw die enigszins gebukt slentert.

Ryan Zinke, minister in het kabinet van President Trump, verantwoordelijk voor het grond-beheer in de Verenigde Staten, tekent een decreet dat mijnbouw de vrije hand geeft. Een simpele pennenstreek omgeven door uiterlijk vertoon. De leider, omringd door zijn applaudiserende en met nauwelijks verholten trots kijkende medewerkers en familieleden, achter het stoere logo van het departement, geklemd aan de robuuste tafel, en voor de twee kolossale trofeeën aan de wand. Theater van de autoriteit. Drama pur sang!

Nog zo'n iconisch beeld<sup>7</sup>, President Bush op de puinhopen van 9/11, drie dagen nadat de Twin Towers neerstortten. De foto is genomen vanuit het zogeheten kikvors-standpunt waarin alles wat relevant is (of moet zijn!) boven de horizon uitsteekt. Vanaf onderen kijkend naar boven waardoor er een effect ontstaat van 'dat wat groter is of letterlijk hoger dan wij zijn'. Beeld van leiderschap dus.

---

6 Wiegman O, *Two politicians in a realistic experiment: attraction, discrepancy, intensity of delivery, and attitude change*. *Journal of Applied Social Psychology*, 1985, 15, pp. 673-686.

7 The Washington Times, Getty Images. September 14, 2001.



Wat zoeken mensen in leiders? Wat willen mensen in leiders zien? Wat zegt dat over wie leiders (moeten) zijn, wat zegt het over leiderschap? Gaat het dan toch om verschijning, om de voorstelling, en niet om inhoud? Wat doet uiterlijk vertoon voor de perceptie van kwaliteit van het leiderschap? Is het dus misschien nog niet zo vreemd als mensen leiderschap leren van acteurs?

#### **Klein auto-etnografisch intermezzo**

Eén keer per jaar ben ik de klos. Overigens met volle bewustzijn en met volledige instemming. Die ene keer per jaar is het de dag dat ik mijzelf niet ben. Ik ben dan dus een ander. Nee, ik *doe alsof* ik een ander ben en blijf zoveel mogelijk mijzelf. Helemaal mijzelf blijven is moeilijk, er komt altijd wel een moment dat ik mijzelf bijna verlies in die ander die ik dan ben. Ik geloof niet dat er iemand is die dat merkt. Het duurt ook nooit echt lang en het verlies is ook nooit volledig. Inderdaad ik ben het, de goedheilig man. Alleen op die ene dag, op die ene basisschool, die zichzelf, zijn zelf, voordoet als een ander. De kans dat u mij ziet als die ander is uiterst gering, de kans dat u weet dat ik een ander bent is vrijwel nihil. U herkent mij niet. Dat is ook niet belangrijk of misschien juist wel. Ik blijf liever on-herkend. Interessanter is wat er die dag feitelijk gebeurt, zowel met mij als met hen die mij zien en meemaken. Wat er op die dag gebeurt is feitelijk een transitie naar leiderschap.

’s Morgens vroeg, wanneer het nog koud en donker is, verzamelen een paar mensen zich op een plek ergens in de stad. Dat is net zo geheimzinnig als het klinkt, want het is niet de bedoeling dat anderen daar weet van hebben en bij aanwezig zijn. Wat zich daar voltrekt is in spreekwoordelijke nevelen gehuld.

Er zijn er die een vermoeden hebben, er zijn er die het natuurlijk wel eens meegemaakt hebben, maar zekerheid omtrent wat daar gebeurt is er voor de buitenstaander niet. Slechts een select gezelschap is getuige van wat daar in alle vroegte gebeurt, namelijk een transitie. Verschillende transities zelfs, maar met de gemeenschappelijk factor dat bij allen die dit ondergaan, overigens geheel vrijwillig, sprake is van een tijdelijke, maar wezenlijke verandering. Er ontstaat een nieuwe werkelijkheid, stapsgewijs en bijna zonder dat je er erg in hebt. Eerst in het uiterlijk, maar dan al snel ook daarna in het innerlijk. Naarmate de transitie zich voltrekt veranderen bewegingen, stemmen en gebaren, ja zelfs het vocabulaire blijft niet hetzelfde. Mensen noemen elkaar niet meer bij de eigen naam, maar in de hoedanigheid die ze worden of naar de functie die ze hebben. “Zeg Sinterklaas, denkt u er wel om dat u geen koffie morst op uw baard?”. “ Oh dank je Piet, goed dat je het zegt!”.

Stukje bij beetje verander ik in de functie die ik heb. Zodra ik mijn pruik en baard aan mijn hoofd bevestig en daarna mijn mantel omdoe, dan ben ik veranderd. Mijn stem daalt een paar tonen, mijn beweging krijgt iets van plechtstatelijk schrijden. De mijter is het definitieve slotakkoord van deze bijzondere ouverture. Niet alleen ik, iedereen in die ruimte is veranderd. En ook de ruimte is niet meer hetzelfde. Vanaf dat moment is dit de plek vanwaar de goedheiligman zich naar de goede kinderen begeeft. Ik heb de leiding, onmiskenbaar en onbetwist. Ik ben de leider, ik bepaal wat er gebeurt, ik word gehoorzaamd. De perceptie van mijn uiterlijk en mijn daaraan gerelateerde functie maakt van mij de leider. Men maakt mij leider! Er gebeurt niets dat niet met mij wordt overlegd. Alle aandacht richt zich op mij! Ik ben de CEO van de firma Goedheiligman en Pieterbaas.

De aankomst bij school is een ware zegetocht. De rondgang door de school, klas voor klas, is een bevestiging van mijn almacht. Wanneer ik met mijn pietermannen aan het einde van de ochtend de school onder luid gezang en gewuif verlaat en terugkeer naar de plek waar het die ochtend allemaal begon, keer ik terug in mijzelf.

De mantel gaat uit, de baard en pruik weer af en ik veeg de schmink van mijn gezicht. Ik trek mijn eigen jas weer aan en snuif de buitenlucht op. Ik deed maar alsof. Ik ben moe en ga naar huis.



## Het drama van de leider

*‘Wij moeten opnieuw voelen dat wij elkaar nodig hebben, dat wij een verantwoordelijkheid hebben jegens de ander en de wereld, dat het de moeite waard is goed en eerlijk te zijn. Wij hebben al te lang verkeerd in een moreel verval door een spelletje te spelen met ethiek, goedheid, geloof, eerlijkheid en het ogenblik is gekomen om te erkennen dat deze vrolijke oppervlakkigheid ons tot weinig heeft gediend.’<sup>8</sup>*

Vlaams auteur en historicus David van Reybrouck betreurt het gebrek aan visionair leiderschap, misschien vooral gemis aan moreel leiderschap en lijkt dat terug te vinden bij religieuze leiders.

Is het de generatie van de postmodernisten teveel om moreel leiderschap te tonen en comfortabeler om terug te deinzen voor expliciet geuite idealen? Waar is de historische urgentie die de Val van de Muur ons liet zien of het einde van de Apartheid? Het vluchtelingenvraagstuk, de klimaatopwarming, de terreuraanslagen, de bankencrisis, de belastingparadijzen, de groeiende ongelijkheid, de toekomst van de democratie, het lot van Europa? Zijn dit géén historische tijden dan, vraagt Van Reybrouck zich terecht af. Is het moderne leiderschap beperkt tot een instrumentele wassen neus, een populistisch mantel die wordt aangetrokken en het pragmatisme ‘we lossen het wel op’ het nieuwe adagium?

*‘Het drama van een politiek die gefocust is op onmiddellijke resultaten en ook nog wordt gesteund door consumentistische bevolkingen, maakt het noodzakelijk op korte termijn groei te produceren. Omdat ze beantwoorden aan electorale belangen, wagen regeringen zich er niet gemakkelijk aan om de bevolking te irriteren met maatregelen die het consumptieniveau kunnen aantasten of buitenlandse investeringen in gevaar kunnen brengen. Een kortzichtige machtsconstructie remt het opnemen van een vooruitziende milieuagenda binnen de publieke agenda van regeringen.’*

Opnieuw Paus Franciscus aan het woord in zijn encycliek *Laudato si*. Waar zijn de echte leiders, waar zijn de visionairen in onze wereld gebleven? Of is het een nieuw populistisch uiterlijk vertoon van leiderschap dat voorlopig zegeviert? Wat is zijn toneel,

8 Paus Franciscus, *Laudato si, ‘Wees geprezen’ - over de zorg voor het gemeenschappelijke huis*, encycliek, 2015. Geciteerd uit *De Correspondent: David van Reybrouck, Ode aan onze religieuze leiders*, 2016.

wie is zijn publiek, wat is het script van de leider? Zou Mahatma Gandhi bij Pierre Bokma een cursus leiderschap gedaan hebben?

Nee dat is geen banale vraag of goedkoop gezegd. Het gaat immers om de essentie van wat ethos, logos en pathos bedoelen. Dat kan niet anders zijn dan volstrekte authenticiteit. Mag ik dat woord nog gebruiken of is het al teveel versleten? Leiderschap is geen spel, geen theater, het is bittere ernst wanneer we het werkelijk serieus nemen. Heb ik daar Pierre Bokma voor nodig?

### **Kleine dramaturgie van het leiderschap**

In 'De dramaturgie van het dagelijks leven'<sup>9</sup> duidt Erving Goffman aan de hand van concepten uit het theater de dagelijkse omgang van mensen met elkaar. Hij gebruikt hierbij theatrale concepten zoals voorstelling, rol, façade, toneel, publiek en podium en legt met behulp van deze concepten uit hoe mensen in de interactie met elkaar gestalte geven aan hun eigen identiteit. Schijn en werkelijkheid vormen hierbij een fascinerende en cruciaal decor.

Wanneer iemand een rol speelt, verzoekt hij zijn waarnemers impliciet om de indruk die bij hen gewekt wordt serieus te nemen, schrijft Goffman. Het gaat erom te geloven dat het personage dat zij waarnemen werkelijk de eigenschappen bezit die het lijkt te bezitten. Het beste komt dit misschien tot uiting bij illusionisten, waarbij het publiek werkelijk denkt dat 'de verdwijning' van een voorwerp of persoon feitelijk het geval is, zelfs als men 'weet' dat de verdwijning van dat voorwerp of van die persoon een illusie is die wordt gecreëerd.

Wanneer iemand een voorstelling speelt gaat het er in de eerste plaats om dat diegene die de voorstelling geeft oprecht ervan overtuigd is dat de indruk van de werkelijkheid die hij ten tonele voert ook daadwerkelijk een realiteit voorstelt. Het kan echter ook zo zijn dat diegene helemaal niet gelooft in zijn eigen voorstelling en evenmin belang toekent aan het geloof van zijn publiek in zijn voorstelling. Voor Goffman is dat de voorstelling van de *cynicus*. Daartegenover staat de *oprechte* mens die waarachtig gelooft in de indruk die zijn voorstelling opwekt.

Wat zijn de dramaturgische aspecten van de voorstelling die leiderschap heet, wat heb ik nodig om de rol van leider te spelen? Jazeker, het is een rol. Of dacht u dat het een realiteit is, a priori? Het is een rol die de realiteit voorstelt, niet een rol die de realiteit is! Wacht, er zijn er inderdaad die geloven dat de rol een realiteit is en dat er een voorstelling bestaat die de realiteit werkelijk voorstelt. Dat zijn de cynici, want zij hechten

---

9 Goffman, E., *De dramaturgie van het dagelijks leven, schijn en werkelijkheid in sociale interacties*, 2011, Utrecht.

geen belang aan het geloof in de eigen voorstelling noch aan dat van hun publiek. Ogenschijnlijk wel, maar wanneer je goed kijkt zie je dat het bedrog is, achter een façade en als een maskerade. Het zijn de cynici die tegen beter weten hun voorstelling geven en het is het de massa die hen daarin toejuicht, tegen beter weten in. Heb ik een acteur nodig die mij dat leert in te zien. Ja verdraaid, misschien toch wel.



# VERGAANDE OF BEPERKTE RATIONALISERING?

*Een sociologische verhandeling over vervreemding in organisaties  
op basis van de theorie van het communicatieve handelen*

---

Jurre J. Rass

## **Abstract**

In this short exploratory article, we try to analyze work alienation as a possible consequence of the rationalization process in organizations using Jurgen Habermas' theory of communicative action, summarized by the Dutch philosopher Harry Kunneman. First, we search for an explanation for the rationalization of organizations. Secondly, we analyze what rationalizing means for the daily routine of people's life in organizations. Thirdly, we try to find alternatives for the way in which people (have to) behave in organizations. Based on the theory of communicative action, rationalization of organizations was found to lead to the creation of a "system". This system functions completely independent from the lifeworld of people. The lifeworld is where we communicate about how we see and determine the world around us. An increased hinder by the system in these communications has negative effects for organizations in terms of loss of freedom and meaning. Focus has shifted solely to things and happenings (objectives), instead of also discussing social norms (normatives) or inner feelings (subjectives). Therefore, leadership or new ways of organizing should prioritize on enabling free, meaningful and complete communication between people.

## Inleiding

Begin jaren '70 interviewde socioloog Abram de Swaan, ter voorbereiding op een televisiedocumentaire van de VARA, een zestal arbeiders over hun werk. De Swaan (1972) merkte vooraf op dat de manier van werken in bedrijven het tegenovergestelde lijkt van het onderwijs, de sportbeoefening en de kunst als het om de gerichtheid op zelfontplooiing gaat. Hij kreeg gelijk. Sterker nog, de arbeider is volgens De Swaan (1972) zowel vervreemd geraakt van zijn werk als ook van het filosofisch nut eromheen: 'Zo is iemand op zijn werk en tegelijk ook niet, hij wil er geen betekenis aan geven, geen plezier van hebben en vooral geen verdriet, geen eigenwaarde aan ontlenuen en de vernedering ontlopen' (De Swaan, 1972: 136). De filosofie die weigert de arbeid als een 'noodzakelijk kwaad' te aanvaarden en eist dat de mens zin en bevrediging in zijn arbeid vindt, kwam destijds van een koude kermis thuis.

Dat doet het echter, helaas, nog steeds. De weinig rooskleurige conclusie van De Swaan is ruim veertig jaar later zelfs actueler en relevanter dan ooit. Vervreemding van werk en het nut ervan is niet meer alleen voorbehouden aan de (door de Swaan geïnterviewde) arbeider die aan de lopende band zware industriële productie levert, maar ook aan de creatieve kenniswerker die wordt geacht naar eigen inzicht en in (ogenschijnlijke) vrijheid beleid te maken of hoogwaardige publieke dienstverlening aan klanten of burgers aan te bieden.

De actualiteit en relevantie van het probleem heeft geleid tot aandacht onder wetenschappers en onderzoekers, die steeds meer overeenstemming bereiken over de reden van vervreemding. Onze huidige organisaties zijn niet alleen te hiërarchisch en piramidiaal ingericht, maar bovenal zijn ze vergaand gerationaliseerd (Anthonio, 2009, 2016; Laloux, 2015; Schartz, 2016). Deze vergaande rationalisering uit zich in bureaucratie, waarbij de nadruk in organisaties op controle en routinematigheid komt te liggen, en een toenemend 'marktdenken', waarbij mensen worden gezien als 'hulpmiddelen' die gelijk staan aan (en dus kunnen worden ingewisseld voor) geld.

De huidige manier van organiseren van werk wordt 'gevoeld' door mensen op de werkvloer en heeft gevolgen voor hun identiteit (Verhaeghe, 2013). Omdat de beroepseer stelselmatig wordt geschonden (Verbrugge, 2005) en het vakmanschap van mensen ter discussie is komen te staan (Sennett, 2008), leeft er een wijdverbreid cultureel onbehagen op de Nederlandse werkvloer (Verbrugge, 2007). Van den Brink, Jansen en Pessers (2005) hebben om die reden gepleit voor een 'renaissance' van de beroepseer en het vakmanschap.

Gelukkig is men het er ook over eens dat de huidige manier van werken en de negatieve effecten ervan, zoals vervreemding, geen vaststaande realiteit is, maar een direct gevolg van hoe we denken over mensen en het werken in organisaties (Laloux, 2015; Schwartz, 2016; Verhaeghe, 2013). Door hier anders over te gaan denken en dit ook in de praktijk te brengen door het anders te organiseren, zullen mensen hun werk ook weer met zin en betekenis gaan uitvoeren.

Hart (2012) heeft hiervoor een eerste aanzet gegeven door een analyse te maken van het werkelijke probleem, namelijk dat organisaties niet meer doen waarvoor ze bedoeld zijn. De ‘systeemwereld’ is te veel gaan domineren ten opzichte van de ‘leefwereld’. Door dit om te draaien en de leefwereld weer leidend te laten zijn ten opzichte van de systeemwereld, kunnen organisaties weer terug naar hun werkelijke bedoeling (Hart, 2012). Een verklaring voor de toegenomen dominantie van de systeemwereld en een nadere analyse van de (schadelijke) inwerking daarvan op de leefwereld ontbreken echter. Hiervoor moeten we een beroep doen op de sociologie in algemene zin en de theorie van het communicatieve handelen van Habermas (1984ab) in het bijzonder. Hierbij maken we gebruik van het werk van Kunneman (1985).

In dit artikel laten we een sociologisch licht schijnen op de ontwikkeling van de rationalisering van organisaties en de verschuiving van de verhouding tussen systeem- en leefwereld als een direct gevolg daarvan. We beginnen met een inleiding in de theorie van het communicatieve handelen en een introductie van de leefwereld. Vervolgens behandelen we de volgende vragen:

- Hoe kan de vergaande rationalisering in organisaties verklaard worden?
- Wat betekent deze rationalisering voor het leven van mensen in organisaties?
- Hoe kunnen deze rationalisering en bijbehorende effecten omgebogen worden?

### **De theorie van het communicatieve handelen en de leefwereld**

In de theorie van het communicatieve handelen van Habermas (1984a) kent de leefwereld van mensen drie perspectieven en bijbehorende ‘geldigheidsaanspraken’. In het objectieve perspectief beschouwen we de wereld als een objectieve realiteit bestaande uit dingen en gebeurtenissen, waarover *ware* uitspraken gedaan worden en waar *effectief* ingegrepen kan worden. In het sociale perspectief beschouwen we de wereld als een intersubjectief gedeelde realiteit, waarin normen gelden die als *juist* erkend worden. Dit objectieve en sociale perspectief vormen samen de ‘buitenwereld’, waartegenover de ‘binnenwereld’ van het subjectieve perspectief staat. Dit is het

innerlijke domein van intenties, wensen, behoeften en gevoelens waartoe alleen het individu zelf een toegang heeft en in de expressieve houding al dan niet op *waardachtige* en *authentieke* wijze iets aan anderen laat zien (Kunneman, 1985: 27).

Elk wereldperspectief kent een eigen handelingsmodel. In het *teleologische* handelingsmodel wordt verondersteld dat actoren zich in de objectieve werkelijkheid van dingen en gebeurtenissen bevinden (waarheid). In het *normatieve* handelingsmodel wordt uitgegaan van sociale actoren die tot een bepaalde groep behoren en normen volgen die binnen die groep een verplichtend karakter hebben (juistheid). In het *dramaturgische* handelingsmodel wordt het innerlijk van actoren betrokken (waardachtigheid) (Goffman, 1959; Kunneman, 1985: 35-36).

In het *communicatieve* handelingsmodel krijgen alle perspectieven en geldigheidsaanspraken volgens Habermas (1984a) een plaats. In dit model wordt de taal als het medium opgevat, waarbinnen sociale actoren tegen de achtergrond van een gedeelde leefwereld op basis van de geldigheidsaanspraken onderlinge overeenstemming en gedeeld begrip tot stand brengen over de objectieve, sociale en innerlijke werkelijkheid van een situatie. Via de taal vindt op die manier de onderlinge coördinatie van het handelen van actoren plaats (Kunneman, 1985: 37).

De leefwereld wordt via het communicatieve handelen dat gericht is op overeenstemming en begrip 'symbolisch gereproduceerd'. Zo wordt een individu tot een eigen persoonlijkheid gevormd (socialisatie), ontstaan er in de maatschappij legitieme en solidaire regels (sociale integratie) en wordt de cultuur telkens voorzien van nieuwe en geldige kennis (culturele reproductie). Dit heeft voor rationalisering en uitdifferentiatie van de drie wereldperspectieven en de overgang van traditionele naar moderne maatschappijen gezorgd (Kunneman, 1985: 103).

### **Rationalisering en het ontstaan van de systeemwereld**

Elk wereldperspectief kent, naast geldigheidsaanspraken, een eigen handelingsoriëntatie of rationaliteit. In het objectieve perspectief is dit de cognitief-instrumentele rationaliteit (ook wel doelrationaliteit genoemd), in het sociale perspectief de moreel-praktische rationaliteit en in subjectieve perspectief de esthetisch-expressieve rationaliteit. Hoewel er in moderne maatschappijen dus sprake is van uitdifferentiatie van de verschillende handelingsoriëntaties, kan de eenheid van de leefwereld er toch bewaard blijven, omdat alle geldigheidsaanspraken via de taal in principe argumentatief gefundeerd kunnen worden (Kunneman, 1985: 61).



Het grote gevaar voor de eenheid van de leefwereld in moderne maatschappijen is echter dat de rationalisering een 'kapitalistische' gedaante aanneemt die vooral de cognitief-instrumentele rationaliteit toelaat. Habermas (1984a) is daarom van mening dat het rationaliseringsproces in moderne maatschappijen een beperkte en eenzijdige vorm aanneemt. Als gevolg van deze beperkte rationalisering (met een sterke nadruk op cognitief-instrumentele rationaliteit) hebben zich in moderne maatschappijen geïnstitutionaliseerde subsystemen van de leefwereld losgemaakt. Dit zijn de bureaucratische staat en kapitalistisch georganiseerde economie zoals we die nu kennen. We moeten deze beschouwen als afgezonderde zelfstandige systemen, omdat er 'materiële' en geen symbolische reproductie plaatsvindt en de coördinatie van het handelen via taal er wordt overheerst door de coördinatie via macht en geld (Kunneman, 1985).

De rationalisering van onze maatschappij heeft kortom gezorgd voor een systeemwereld die los van de leefwereld van mensen functioneert. Hoe kan het dat we deze systeemwereld als zo dwingend ervaren? Waarom spreken veel wetenschappers en onderzoekers van een vergaande rationalisering van organisaties?

Wat ten eerste meespeelt is dat alleen de cognitief-instrumentele rationaliteit, in tegenstelling tot de andere twee oriëntaties, zich op institutioneel niveau in de subsystemen economie en staat lijkt te kunnen handhaven (Kunneman, 1985: 60).

Ten tweede is kenmerkend voor de cognitief-instrumentele rationaliteit dat deze buiten de systemen van economie en staat treedt en zich in de leefwereld van mensen indringt en deze 'wegdrukt' ten koste van de moreel-praktische en esthetisch-expressieve rationaliteit, die in de leefwereld ook een aandeel zouden moeten hebben (Kunneman, 1985: 58). Habermas (1984b) spreekt om die reden van de 'overheersing' van de systeemwereld. Bovendien ook vanwege het gebruik van andere en dominantere communicatiemediën dan taal, namelijk geld en macht.

Ten derde heeft de meer dwangmatige materiële reproductie via de systeemwereld veel kwaad gedaan aan de symbolische reproductie in de leefwereld. De welvaart, het 'hebben', loopt daarom ver vooruit op het welbevinden, het 'zijn' (Kunneman, 1985). Habermas (1984b) noemt deze tendens de 'kolonisering' van de leefwereld door de systeemwereld.

### **Rationalisering en de gevolgen voor de leefwereld**

De overheersing van de systeemwereld en de indringing ervan op de leefwereld heeft een aantal negatieve gevolgen. Allereerst leidt het tot *betekenisverlies* in de cultuur, tot anomie, een gebrek aan solidariteit in de maatschappij en tot problemen op het persoonlijke vlak (Kunneman, 1985: 105). Waar er in traditionele maatschappijen nog

sprake is van een eenheid van de leefwereld, verliest de leefwereld in moderne maatschappijen juist die eenheid en ontstaat er een pluraliteit van waardensferen, omdat de verschillende handelingsoriëntaties (cognitief-instrumenteel, moreel-praktisch en esthetisch-expressief) met elkaar in conflict raken (Kunneman, 1985: 61).

Ten tweede is er in moderne maatschappijen sprake van *vrijheidsverlies*. Het individu is verplicht in een beroep te werken binnen een gebureaucratiseerde organisatie of in het kader van de gerationaliseerde economie. Staat en economie zijn een 'keihard omhulsel' geworden, waarin het individu is opgesloten. Volgens socioloog Max Weber heeft de verzelfstandiging van de economie en de staat een kil harnas opgeleverd, van waaruit geen ontsnappen mogelijk is en spreekt in dit verband ook wel van een 'ijzeren kooi' (Kunneman, 1985: 62).

Ten derde is er in moderne maatschappijen sprake van '*verdinglijking*'. Kenmerkend voor kapitalistische verhoudingen in moderne maatschappijen is de 'dingvorm' die ermee verbonden is. Dingvormen bepalen, in de terminologie van Habermas (1984), de manier waarop sociale actoren ten opzichte van de drie wereldperspectieven stelling nemen. Deze manier wordt in kapitalistische maatschappijen door verdinglijking gekenmerkt: er is slechts één mogelijkheid (cognitief-instrumentele rationaliteit) beschikbaar. De andere twee mogelijkheden (moreel-praktische en esthetische-expressieve rationaliteit) zijn geblokkeerd, zodat alles als een ding opgevat wordt en de leefwereld zelf verdinglijkt wordt (Kunneman, 1985: 75).

Dezelfde ontwikkelingen zijn in onze organisaties te zien. Peters en Pouw (2004) hebben het betekenis- en vrijheidsverlies en de verdinglijking in organisaties geïllustreerd door de manier waarop er in organisaties met mensen omgesprongen wordt met de intensieve landbouw te vergelijken. Wij denken dat ook vervreemding van werk en het nut ervan als een direct gevolg van betekenis- en vrijheidsverlies en verdinglijking en een indirect gevolg van de dominantie van de systeemwereld gezien moet worden. Zo merkte De Swaan (1972) tijdens zijn interviews dat het werken aan de lopende band, onder het toezien van computers of niet op menselijke communicatie ingeseinde bazen, door veel arbeiders als 'levenloos' wordt ervaren.

In deze situatie is er sprake van vervreemding, omdat het niet bij onze leefwereld past. In die leefwereld immers, in het alledaagse gesprek, gaan we uit van actoren, die hun handelen zelf met *ware* redenen mogen funderen (objectieve werkelijkheid) en normen mogen hebben die men *juist* vindt (sociale werkelijkheid). Daar gaan we bovendien uit van *waarachtigheid*, waarmee wordt bedoeld dat we geen onzichtbare motieven hebben (innerlijke werkelijkheid). De arbeider echter, die (vooral thuis) klaagt over de

onmenselijkheid van het werk en zijn bazen, geeft het gevolg weer van de systeemwereld die het communicatieve handelen in de leefwereld (in organisaties) verdrongen heeft. De oplossing van het probleem van vervreemding dienen we dan ook te zoeken in de bron, van waaruit het probleem zelf is ontstaan.

### **Het ombuigen van beperkte rationalisering**

Allereerst is het in de zoektocht naar het ombuigen van de beperkte (maar desalniettemin dominante) rationalisering in organisaties belangrijk om op te merken dat de spanningen tussen de verschillende geldigheidsaanspraken, die als gevolg van rationalisering zijn ontstaan, geen blijvend karakter hoeven te hebben. De eenheid van de leefwereld kan worden bewaard doordat alle geldigheidsaanspraken en de daarmee verbonden handelingsoriëntaties argumentatief gefundeerd kunnen worden. Dat is immers het kenmerk van rationaliteit (Kunneman, 1985: 61).

De rationalisering van de maatschappij, die heeft gezorgd voor de afzondering en de dominantie van de systeemwereld en de nadruk op macht en geld in organisaties, bevat kortom niet alleen de rationaliteit van waaruit diezelfde systeemwereld is ontstaan. De moreel-praktische en esthetisch-expressieve rationaliteit zijn weliswaar uit beeld verdwenen, maar zijn er nog steeds.

We zullen in onze organisaties daarom aandacht moeten gaan besteden aan het (steeds opnieuw) 'verversen' van de leefwereld via het communicatieve handelen. De symbolische reproductie die dit oplevert moet in staat zijn de kolonisering ervan door de materiële reproductie van de systeemwereld voldoende weerstand te bieden. In organisaties zal vooral een cultuur mogelijk gemaakt moeten worden waarin de moreel-praktische rationaliteit (wat vinden we juist?), de esthetisch-expressieve rationaliteit (laten we waarachtig zien wie we zijn?) en de onderlinge overeenstemming en het gedeelde begrip weer tot uitdrukking kunnen komen.

Vervreemding is inherent aan moderne maatschappijen. Invloeden van de systeemwereld zullen daarin volgens Habermas (1984) altijd een rol spelen. De vraag is alleen hoe ver zij doordringen in de leefwereld. De verversing van de leefwereld is afhankelijk van het communicatieve handelen en als deze kracht groot is, is er ook minder kans dat het systeem kan inwerken op de leefwereld. We zullen moeten gaan onderzoeken of de systeemwereld dan wel de leefwereld in organisaties domineert en onder welke voorwaarden het een dan wel het ander het geval is.

---

### **Literatuur**

Antonio, G.G. (2009). Vervreemding of vrienden? Een reflectie op bureaucratie en administratieve lasten in de zorg. *Basis: Tijdschrift voor Beleids- en marktonderzoek*, 3, 1-6.

- Anthonio, G.G. (2016). *Leiderschap in verandering: Over afdalen van de piramide en struikelen over kiezelsteentjes*. Groningen: Stichting Praktijk en Wetenschap.
- De Swaan, A. (1972). *Een boterham met tevredenheid: Gesprekken met arbeiders*. Amsterdam: Van Gennep.
- Goffman, E. (1957). *The presentation of the self in everyday life*. New York: Anchor Books.
- Habermas, J. (1984a). *The theory of communicative action: Reason and the rationalization of society (Volume 1)*. Boston: Beacon Press.
- Habermas, J. (1984b). *The theory of communicative action: Lifeworld and system: A critique of functionalist reason (Volume 2)*. Boston: Beacon Press.
- Hart, W. (2012). *Verdraaide organisaties: Terug naar de bedoeling*. Deventer: Kluwer.
- Kunneman, H. (1985). *Habermas' theorie van het communicatieve handelen: Een samenvatting*. Meppel: Boom.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing organizations*. Haarzuilens: Het Eerste Huis.
- Peters, J., & Pouw, J. (2004). *Intensieve menshouderij: Hoe kwaliteit oplost in rationaliteit*. Schiedam: Scriptum Management.
- Sennett, R. (2008). *The craftsman*. New Haven: Yale University Press.
- Schwartz, B. (2016). *Waarom we werken*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Van den Brink, G., Jansen, T., & Pessers, D. (2005). *Beroepszeer: Waarom Nederland niet goed werkt*. Amsterdam: Boom.
- Verbrugge, A. (2005). Geschonden beroepszeer. In G. Van den Brink, T. Jansen, & D. Pessers (Red.), *Beroepszeer: Waarom Nederland niet goed werkt* (pp. 108-123). Amsterdam: Boom.
- Verbrugge, A. (2007). *Tijd van onbehagen: Filosofische essays over een cultuur op drift*. Amsterdam: SUN.
- Verhaeghe, P. (2013). *Identiteit*. Amsterdam: De Bezige Bij.

## Over de auteurs

### *About the authors*

**Prof. dr. Gabriël G. Anthonio**, bijzonder hoogleraar aan de Rijksuniversiteit Groningen in sociologie van leiderschap, organisaties en duurzaamheid, voorzitter van de Raad van Bestuur bij Verslavingszorg Noord Nederland en Lector van de onderzoeksgroep Leadership and Change Management van Stenden Hogeschool te Leeuwarden.

**Prof. dr. Gabriël G. Anthonio** is professor by special appointment at the University of Groningen in Sociology of Leadership, Organization and Sustainability and CEO at Addiction Care Northern Netherlands, and Professor at the research group in Leadership and Change Management of Stenden University for Applied Sciences.

**Drs. Elsbeth A. de Boer MSc**, doceert onderzoek en statistiek aan Stenden Hogeschool. Voor haar promotieonderzoek doet zij longitudinale sociale netwerkwerkstudies naar de effecten van vriendschap op het werk, op werkprocessen, werkuitkomsten en het welbevinden van medewerkers. Onderzoek van haar is gepubliceerd in het journal of 'Research in Hospitality Management' en het 'Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism'.

**Drs. Elsbeth A. de Boer MSc** lectures research and statistics at Stenden University of Applied Sciences. Her PhD research focuses, in longitudinal social network studies, on the effects of friendship at work, on work processes, work outcomes, and the well-being of employees. Her research is published in the journal of 'Research in Hospitality Management' and 'Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism'.

**Drs. Thecla L.L. Goossens MA**, hogeschooldocent en onderzoeker aan de Hanze-hogeschool Groningen, houdt zich bezig met (bedrijfs)ethiek en leiderschap waarbij vooral het leiderschap op de werkvloer haar interesseert. Zij voert rond dit thema handelingsonderzoek uit in zorgorganisaties.

**Drs. Thecla L.L. Goossens MA**, senior lecturer and researcher at the Hanze University of Applied Sciences, is engaged with (business) ethics and leadership, especially leadership at the workplace. She is involved in action research on this theme in health-care organizations.

**Drs. Robert van de Graaf**, verslavingsarts, beleidsmedewerker en onderzoeker Verslavingszorg Noord Nederland. Bestuurslid Vereniging voor Verslavingsgeneeskunde Nederland. Speciaal aandachtsgebied beleid en onderzoek: het verbeteren van de preventie en behandeling van tabaksverslaving en het werken aan een situatie dat niemand in Nederland meer tussen wal en schip valt wat betreft preventie en behandeling. In het bijzonder wordt gericht op de groep rokers met een bijkomende alcohol- of drugsverslaving en hun kinderen. Het betreft een sociaalgeneeskundig proefschrift.

**Drs. Robert van de Graaf**, addiction physician, researcher and policy advisor Addiction Care Northern Netherlands, member of the board of the Dutch Association of practitioners of Addiction Medicine. Special focus on policy and research: to improve the prevention and treatment of tobacco dependence and working on a situation that no one falls between two stools. In particular, focused on the group of smokers with an additional alcohol or drug addiction and their children. It is a social medical dissertation.

**Drs. Frank A. Huser**, onderwijskundig consultant bij de afdeling Onderwijs & Onderzoek van Stenden Hogeschool, onderzoekt veranderingen in het leiderschapsparadigma en is daarbij vooral geïnteresseerd in onbedoeld leiderschap en improvisatie.

**Drs. Frank A. Huser**, educational consultant at the department of Education & Research at Stenden University for Applied Sciences, practices research on changes in leadership paradigms. Unintended leadership and improvisation especially fascinate him.

**Dr. Daniëlle E.M.C. Jansen**, socioloog, werkt als universitair docent bij de Rijksuniversiteit Groningen, afdeling Sociologie, en bij het Universitair Medisch Centrum Groningen, afdeling Gezondheidswetenschappen.

**Dr. Danielle E.M.C. Jansen**, sociologist and professor at University Groningen at Sociology and the department of Public Health Research.

**Drs. Margreet van der Meer-Jansma**, is hoofd van het Kwaliteit Innovatie Centrum (KIC) bij Verslavingszorg Noord Nederland en doet promotieonderzoek naar het thema 'Transgeneratiele overdracht van verslaving'

**Drs. Margreet van der Meer-Jansma**, manager Research and Development at Addiction Care Northern Netherlands and working on a PhD project on the subject of 'Intergenerational transference of addiction'.

**Jurre J. Rass Msc**, beleidsmedewerker, consultant werkzaam in het publieke domein, o.m. voor gemeenten. Rass bereidt zich voor op een promotietraject naar het verbeteren van de ontwikkeling van leiderschap en medewerkers en daarmee de organisatie en haar doelen.

**Jurre J. Rass Msc**, policy advisor and consultant in the public domain and (local) gouvernement. He is preparing for his PhD to improve leadership and employee development and thereby the organization and its public value and goals.

**Dr. Ingrid E.M.G. Willems**, psychiater en Medisch Directeur Zorg bij Verslavingszorg Noord Nederland.

**Dr. Ingrid E.M.G. Willems**, psychiatrist and Medical Director at Addiction Care Northern Netherlands.

**Drs. Tjeerd Zandberg**, docent/onderzoeker aan Stenden Hogeschool, doceert Strategisch Management en doet onderzoek naar innovatief gedrag van midden-managers.

**Drs. Tjeerd Zandberg**, lecturer/researcher at Stenden University of Applied Sciences, lectures Strategic Management and practices research on the innovative behavior of middle managers.

**Ran Zhang MA**, docent bij de Internationale Hotel Management School bij Stenden hogeschool. In zijn onderzoek richt hij zich op de rol van de werknemers, werkmotivatie en gastvrijheidseducatie. Zijn onderzoek is gepubliceerd in Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism, International Journal of Human Resources Development and Management en Studies in Higher Education.

**Ran Zhang MA**, lecturer at the International Hotel Management School of Stenden University of Applied Sciences, The Netherlands. His research interests include employee voice, work motivation, and hospitality education. His research has been published in journals such as Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism, International Journal of Human Resources Development and Management, and Studies in Higher Education.

## **Colofon**

### **Redactie:**

Prof. dr. Gabriël G. Anthonio

Drs. Frank A. Huser

### **Coördinatie/ondersteuning redactie:**

Sonja Schuil

Heidi Boomsma

Jellie Visser

### **Ontwerp en vormgeving:**

Visser en de Graef communicatie

[www.visserendegraef.nl](http://www.visserendegraef.nl)

### **Drukwerk:**

Marne Drukkers

### **Uitgave:**

Stenden Hogeschool 2017

### **ISBN:**

978-94-91589-19-5

### **Oplage:**

500