

# ‘Daag mensen uit om persoonlijk te worden en hun ik-kracht in te zetten’

## IN GESPREK MET FRANK VERBORG

Theo DE ZWART en Kees FABER

In een tijd waarin velen zich beklagen over de toenemende individualisering en het ‘dikke ik’, pleit organisatieadviseur en filosoof Frank Verborg juist voor meer ik. ‘Als je je richt op het individu, dan valt het wij vanzelf als een rijpe appel uit de boom’, is een van zijn uitspraken. Een opvallende mening, die in zijn boek *Meer ik, meer moraal* (2016) aan de hand van zeven essays toegelicht wordt (zie ook de recensie in de rubriek Waarnemingen). Een goede reden om eens verder te praten.

**INSTRUMENTELE RATIONALITEIT** Ik ben nu ruim 25 jaar organisatieadviseur en managementcoach en wat mij opvalt is hoe moeilijk het voor veel managers is om gewoon een goed

gesprek te voeren, over dingen die er echt toe doen. Verwonderlijk eigenlijk, want de hele coachings- en trainingsindustrie is vaak al binnen geweest om de organisatie te empoweren, dienend leiderschap in te voeren, zelfsturing van medewerkers te versterken, enzovoort.

Op een gegeven moment kwam ik een boek tegen van de Amerikaanse socioloog George Ritzer, met de titel *The McDonaldization of*

*Drs. Th.A.R. de Zwart MA is zorgethicus, supervisor, hogeschooldocent gezondheidsrecht en ethiek, en (pastoraal) theoloog. Hij is tevens bestuurslid van LVSC (portefeuille coaching) en redactielid van dit tijdschrift. E-mail: thardezwart@gmail.com.*

*Drs. C.J. Faber is intern adviseur, coach, (leer)supervisor en docent supervisiekunde bij de Hanzehogeschool Groningen en redactielid van dit tijdschrift.*

*society* (Ritzer, 2004). Toen begon ik te snappen waarom in organisaties eenvoudige zaken als het goede gesprek voeren en mensen intrinsiek motiveren zo moeilijk zijn: de dominante logica in organisaties is namelijk instrumenteel. Deze instrumentele rationaliteit richt zich op objectieve beheersing, kwantitatieve controle, op zekerheid en het uitbannen van elk subjectief element. Dit zit in ons bloed, dit is overall dominant.

Het toonbeeld van deze manier van organiseren is de bureaucratie. Bureaucratie is synoniem geworden met de logge organisatie die als een onpersoonlijke machine opereert. Iedere medewerker is vervangbaar, klanten worden behandeld als een nummer en van het kastje naar de muur gestuurd, en niemand voelt zich persoonlijk verantwoordelijk om je echt te helpen. In de bureaucratie heerst een duidelijke hiërarchie: alle functionarissen hebben afgebakende bevoegdheden die zij niet naar eigen goeddunken mogen overschrijden. De spreekwoordelijke bureaucraat is iemand die te weinig acht slaat op persoonlijke omstandigheden en blind de regels volgt.

Heel vroeger stond bureaucratie voor een onkreukbare, faire behandeling, ‘zonder aanzien des persoons’. Tegenwoordig betekent bureaucratie onbuigzaam zijn, strakke procedures en gestroomlijnde processen volgen, met veel administratieve controle en digitale rompslomp en met professionals die vooral via kwantitatieve doelstellingen worden aangestuurd. Deze onpersoonlijke manier van doen is het dominante organisatiepatroon geworden in tal van sectoren.

Een heel simpel voorbeeld. Ik sprak onlangs de nieuwe directeur van een onderwijsinstelling die zijn personeel wilde vertellen wat hij allemaal had aangetroffen en wat hij wilde veranderen. Er lag een uitdraai van twintig

sheets op tafel. Ik dacht: mijn hemel, daar gaan we weer - dat wordt niks. Zoals zo vaak was het een verhaal over inhoud, getallen en procedures; de directeur zelf kwam er niet uit te voorschijn.

Ik pakte de papieren en stelde voor ze gewoon in de prullenbak te gooien - terwijl ik nog niet gezien had wat erop stond. Ik vroeg: “Waar gaat het voor jou nu om? Je loopt nu een paar maanden in de school rond. Wat heb je gezien, wat heb je gehoord, wat is je opgevallen?” Het viel hem niet mee om direct antwoord te geven op die vragen. Ik moest nog een paar keer aandringen: “Wat is het nu echt? Waar gaat het echt om?” Toen hij eindelijk bij zijn persoonlijke antwoord kwam, reageerden zijn medewerkers later meteen enthousiast: ‘Ja, dat is raak!’

Hij kon ook vertellen waarom hij aanvankelijk anders van start wilde gaan: “Ik wil objectief zijn. Dan ga ik meestal wat opschrijven, want ik heb houvast nodig. En voordat je het weet ligt er een stapel sheets.” Hij begreep later dat hij zich als het ware verstopt achter die sheets. Maar zijn leiderschap komt veel meer tot uiting als hij zijn verhaal persoonlijk maakt. Door te vertellen wat hij gezien heeft, dat terug brengt tot een paar belangrijke punten en door met overtuiging zijn plannen uiteen te zetten.’

**CREATIEVE RATIONALITEIT** In een cultuur waarin de instrumentele benadering en verzakelijking van relaties overheersen, is extra aandacht voor haar tegenhanger - de creatieve rationaliteit - op zijn plaats. Dit is een benadering die voor veel mensen minder gewoon is, waar weinig taal voor is. Creatieve rationaliteit wordt gekenmerkt door subjectiviteit, dialoog en betekenis. “Ik” is voor mij het belangrijkste, maar ook het meest wonderlijke woord in dit verband. ▼

In *Meer ik, meer moraal* heb ik mij ten doel gesteld om op zeven verschillende manieren over die wonderlijke wereld van onze subjectiviteit te schrijven. Subjectiviteit gaat over jezelf. Subjectiviteit betekent dat iemand zichzelf beleeft als centrum van ervaring en als oorsprong van zijn handelen. Subjectiviteit gaat over de binnenkant van het menselijk leven, waar verlangens en wensen spelen, en gevoelens van liefde, blijdschap, woede, angst, verdriet en haat. Door deze intieme gedachten en gevoelens verhoudt een persoon zich op een unieke, persoonlijke wijze tot zijn omgeving en tot zichzelf.

Die subjectiviteit - zo bekend uit onze leefwereld - krijgt in de systeemwereld van de organisatie weinig ruimte. Voor de instrumentele rationaliteit zijn we immers een anoniem nummer geworden, inwisselbaar en vervangbaar. Terwijl in onze moderne samenleving iedereen juist gezien en erkend wil worden in zijn eigenheid: "Kijk dit ben ik!" Daarbij hopen we op de bevestiging: "Ja, dat ben jij".

Creatieve rationaliteit gaat over een oerdimensie, over de sfeer waarin iemand zichzelf kan beleven als persoon. Drie elementen hangen daarin onverbreekbaar met elkaar samen: subjectiviteit (ik), dialoog (ik-jij) en het morele besef dat sommige zaken belangrijker zijn dan andere (zin en betekenis). De Canadese filosoof Charles Taylor geeft een mooie omschrijving van wat moraal in essentie is: moraal gaat over het goede leven (Taylor, 2007, 2010). Het duidt op wat mensen liefhebben, bewonderen en boven alles nastreven. Het morele besef berust op de doorleefde ervaring dat een bepaald soort leven voller is, rijker, meer de moeite waard, meer zoals het zou moeten zijn. Moraal gaat over wat er voor iemand uiteindelijk echt toe doet. En dan kom je op woorden als liefde,

vriendschap, trouw, geborgenheid, gezondheid en rechtvaardigheid.

Het advies om persoonlijk te worden, geef ik in alle lagen van de organisatie. Het wordt echter nogal eens opgevat als sentimenteel en daarmee als niet-professioneel. Dat is uiteraard een misverstand, want wat is er professioneler dan het antwoord op de vraag: waar vind jij nu dat het echt om gaat? Het gaat daarbij niet om de inhoud sec, maar om jouw relatie tot die inhoud.

Mijn stelling is: managers praten over heel veel, maar niet over waar ze voor staan. Hoe krijg ik het voor elkaar? Waar heb ik last van? Of waar zitten mijn zorgen? Ik nodig zo iemand dus graag uit om persoonlijk te worden. Waar ben je enthousiast over? Waar zitten je belemmeringen? Waar heb je last van? Wat vind jij dat er moet gebeuren? Dan moet iemand wel te voorschijn komen.

In organisaties heerst vaak sociale angst, dus blijven we in de luwte en pakken een stapel sheets, of we houden een lang verhaal waarbij iedereen in slaap valt. Het werk vraagt professionele identiteit en dat betekent dat iemand in het werk "zelf" aanwezig is.'

**EVEN GEEN SCORES EN STATISTIEKEN** 'Hoeveel miljard krijgen we erbij voor de zorg? Stel dat we daar allemaal mensen voor binnenhalen. Het kost ontzettend veel tijd en bemoeienis om ervoor te zorgen dat die mensen de juiste dingen gaan doen, want ze zijn vaak niet of maar halfopgeleid. Beleidsmensen denken: als we tweehonderd miljoen hebben, dan is het klaar. Maar niets gaat vanzelf. Er gebeurt alleen wat als iemand zich er druk om maakt, als er iemand opstaat. Je hebt op verschillende niveaus mensen nodig die zich inzetten om dingen voor elkaar te krijgen en dat doen vanuit een visie: dit is goede zorg.'

Door de instrumentele rationaliteit hebben mensen afgeleerd om hun 'ik-kracht' te gebruiken en dat is juist wat we nodig hebben. Het gaat om zelfwording en dat betekent zelf getuigen van het goede leven. En zoals de kleuren de daden zijn van het licht dat breekt - zoals de dichter zegt - zo kan het goede zich tonen in de inzet van iedere persoon. Meer ik, meer moraal. Persoonlijk worden gaat echter niet vanzelf en vraagt dus oefening.

Ik heb eens gewerkt met de directeur van een thuiszorginstelling. Hij had een juridische achtergrond en ik raadde hem aan: vertel op de eerstvolgende bijeenkomst met je leidinggevenden eens waar het jou om gaat in de zorg. Hij ging daar de avond ervoor mee aan de slag, dat was niet makkelijk. Maar hij deed zijn verhaal. En wat er dan gebeurt, is heel verrassend. Een verpleeghuisarts was bijvoorbeeld in tranen. Even geen scores en statistieken, maar mensen die vertellen waarvoor ze er eigenlijk zijn.

Het kan ook anders: ik hoorde onlangs iemand zeggen dat het afdelingshoofd op de intensieve verpleegafdeling in het ziekenhuis tegen hem had gezegd: "Je bent een goede verpleegkundige, want je hebt alle scores bijgehouden vandaag." Let wel, ik zie hier een spanningsveld, het is niet "of, of". Het is te gemakkelijk om te zeggen: weg met dat minuten tellen. We hebben de instrumentele rationaliteit hard nodig. Maar ik denk dat hoe beter je de instrumentele manier van doen kent, des te beter je ook de noodzakelijke creatieve rationaliteit kunt versterken.

Het is eigenlijk wat Heidegger zegt: wil je de techniek begrenzen, dan moet je die techniek eerst heel goed begrijpen. Die technische manier van denken zit ook in ons organisatie-DNA. We doen er elke dag ons voordeel mee, maar het is niet voldoende als we een antwoord zoeken op de vraag: wat is goed?'

**MORALISME** 'Ik kies er als begeleider niet voor om een expliciete morele positie in te nemen. Ik maak me wel degelijk maatschappelijk zorgen om klimaat, migratiestromen en economische ongelijkheid, maar in mijn begeleidende werk staan die opvattingen niet op de voorgrond; dat is niet mijn leiderschap. Ik maak me in mijn werk dienstbaar aan de leiding en het doel van de organisatie.'

Ik zou bij wijze van spreken heel goed een directeur van een steenkolen centrale kunnen begeleiden, terwijl ik steenkolen centrales vanuit ecologisch perspectief misschien afwijs. Het niet willen begeleiden van zo'n directeur grenst voor mij aan moralisme. Als je begeleiding weigert, ga je er moralistisch boven staan. Terwijl ik er ben voor mensen die mijn hulp inroepen. Als die directeur belt, dan ben ik er voor hem.

Zo gek is dat niet, als je kijkt naar de professionele therapiewereld. Je kunt prima iemand helpen die er levensopvattingen op nahoudt die niet de jouwe zijn. Daar zit het ideaal van de verlichting: ik help jou om meer autonoom te worden, dat is mijn werk. Er zijn natuurlijk wel grenzen. Zo maak ik me zorgen om onze democratie. Er leeft bij mij een sluimerende angst dat we mogelijk ooit een dictatuur krijgen, een totalitaire staat waarin mensenrechten, vrijheid van meningsuiting en religie niet meer gerespecteerd worden. Voor mij staan dan de verworvenheden van een paar honderd jaar op het spel, de morele hartslag van onze samenleving: het respect voor iedere mens als persoon, zelfs als dat een misdadiger is.'

**ZUIVERHEIDSDENKEN** 'Wat mij ook beangstigt als we het over grenzen hebben, is het zuiverheidsdenken. President Trump heeft het consequent over een goede en een slech-

te partij, terwijl het absolute goede en kwade niet bestaat. Je ziet het in ons land ook opkomen. Ik heb niets tegen een goede strijd, maar die splitsing, die absolute verkettering beangstigt me.

Nu Trumps verhaal voorlopig gewonnen heeft, hoop ik op een tegenverhaal. Zo'n verhaal hadden Ernst Hirsch Ballin en oud-premier Piet de Jong tijdens het CDA-congres in 2010 waar zij vurig pleitten tegen gedoogsteun van de PVV. Hun pleidooi heeft het helaas niet gehaald, maar dat maakt het niet minder de moeite waard.

Leiders vertellen verhalen en leiderschap is een darwinistisch strijd om het goede verhaal. Die strijd wordt geleverd in de arena van de menselijke geest. In die arena heerst geen harmonie, maar doen leiders hun uiterste best om hun verhaal te laten zegevieren. Voor het goede verhaal moet worden geknokt. Obama zei bij zijn afscheid: "We hebben geen hoop nodig als het goed gaat, maar we hebben hoop nodig op de duisterste momenten in onze geschiedenis." Juist dán hebben we verhalen nodig van mensen die opgestaan zijn, waaraan je je kunt optrekken. We staan niet boven de geschiedenis - op een of ander absoluut punt - maar zitten er middenin. Op een gegeven moment zeggen we: dit niet. Maar dat betekent niet dat we de ander als persoon moeten verketteren. In de theologie noemen we dit het eschatologisch voorbehoud: je moet niet naast Onze Lieve Heer gaan zitten. In het nieuwe testament staat dat je onkruid niet moet uitroeien. Ware woorden, want doe je dat wel, dan zit je midden in dat zuiverheidsdenken. Dan ruk

je misschien ook het goede uit en bovendien leer je dan niet het onkruid in de eigen ziel kennen.'

**ROL BEGELEIDINGSKUNDE** 'Professioneel begeleiders hebben dagelijks te maken met de moderne samenleving. Die staat bol van de instrumentele objectiviteit, bureaucratie en controle, en daardoor komt het individu in de knel. Het geheim van ons moderne ik zit in de subjectiviteit die wij dagelijks ervaren maar die in organisaties weinig ruimte krijgt. Mensen uitdagen om meer persoonlijk te worden en hun ik-kracht in te zetten op de plek waar ze leven en werken: dat is de opdracht voor begeleiders. En mensen daarin laten oefenen, oefenen en oefenen. Want het gaat niet vanzelf.'

### LITERATUUR

- Ritzer, G. (2004). *The McDonaldization of society*. California: Pine Forge Press.
- Taylor, C. (2007). *Bronnen van het zelf. De ontstaansgeschiedenis van de moderne identiteit*. Rotterdam: Lemniscaat.
- Taylor, C. (2010). *Een seculiere tijd*. Rotterdam: Lemniscaat.
- Verborg, F. (2016). *Meer ik meer moraal. Persoonlijk leiderschap in de georganiseerde samenleving*. Zoetermeer: Klement.