

Bedgeheimen en management

Prelude van mijn denken 1

Pool, E. (NRC. 20 november 2018)

Liefde is het woord dat ik verkies om dit essay mee te openen. Het zal ook het thema zijn waarmee ik straks afsluit. Het risico bestaat dat een deel van het lezerspubliek onmiddellijk afhaakt. Behoor jij daartoe? Er is ook een kans dat jij nu juist op het puntje van je stoel gaat zitten. Wat gebeurt er met je als 'leiderschap' en 'liefde' in één zin staan?

Lees hier meer bijdragen van Erik Pool in deze serie:

[Over liefde en leiderschap](#)

[Prelude van mijn denken 2: papier en praktijk](#)

[Prelude van mijn denken 3: plicht en liefde](#)

[Lessen voor tegensprekers en leiders](#)

Ik heb me voorgenomen een paar verborgen zaken over mezelf te delen in dit essay. Om te laten voelen dat ik geen oppervlakkige maar dieperliggende inzichten over mijzelf bedoel, introduceer ik het woord 'bedgeheimen'. Ik laat je in mijn hoofd kijken, daardoor ontstaat een zekere mate van intimiteit. Althans dat beoog ik. Ik hoop dicht bij jou als lezer te kunnen komen door jou de nabijheid van mijn innerlijk te bieden, wél binnen de grenzen van een publicatie die door zijn vorm ook onmiddellijk afstand schept. Elkaars lichaamswarmte zullen we daarom nooit kunnen voelen, maar de mentale hitte zou best uit de pagina's kunnen opstijgen.

Vreemd en ongemakkelijk

Met een uitleg van het begrip 'bedgeheimen' begin ik wel eens een overleg binnen ons ministerie, een werksessie of goed gesprek, waarbij de deelnemers me als begeleider hebben gevraagd 'het andere gesprek' mogelijk te maken. Bed is dan een acroniem voor de ander werkelijk willen *begrijpen*, zelf spreken vanuit de *eigen ervaring* en samen willen *duiden* wat er tussen de gesprekspartners aan het ontstaan is om te kunnen vaststellen wat het gemeenschappelijke *doel* is dat verbindt. Wie zoiets wil bereiken, moet bereid zijn intiem te worden door 'intellectueel, emotioneel en spiritueel met de collega's in bed te kruipen', is mijn toelichting bij bedgeheimen. Gekke taal, ik weet het, maar wel

duidelijk. De vervreemding die het woord bedgeheimen (voor even) op de werkvloer kan oproepen, is een passende gemoedstoestand voor de start van een gesprek dat anders is dan we gewend zijn.

Voor de introductie op deze essayreeks over tegenspraak, intimiteit en het goede gesprek, klik [hier](#)

Het ‘vreemde’ ligt op hetzelfde hoofdkussen als het ‘ongemak’: een goed gesprek is voor velen *vreemd* en brengt voor even zovelen *ongemakkelijke* momenten voort. Het goede gesprek en tegenspraak horen bij elkaar: het zijn bloedverwanten. Daarom moeten we het over die vorm van ‘goede samenspraak’ hebben in relatie tot tegenspraak. Aan het goede gesprek zal ik daarom een apart deel wijden, al doe ik op weg daar naartoe ook al vele suggesties en zal ik af en toe al verwijzen naar de rijke traditie van de dialoog en het goede gesprek.

Daarover moet me onmiddellijk iets van het hart. Die traditie is rijk, veelzijdig en funderend voor onze huidige omgangsvormen, van privé tot politiek. Ook politiek is in zijn oorsprong niets anders dan in het publieke domein volgens afgesproken regels samen spreken om aldus zorg te dragen voor de gemeenschappelijke ruimte waarin wij leven. Het is mede daarom eigenlijk onbegrijpelijk dat wij – ambtenaren, die wekelijks een groot deel van onze tijd sprekend benutten – zo weinig lijken te weten over de oorsprong en ontwikkeling van ons publieke spreken, luisteren, debatteren, dat we de basisprincipes van de retorica, dialectiek, logica niet uit onze mouw schudden, dat we de technieken van de dialoog, de processen van de groepsdynamica en de inzet van pathos, ethos en logos niet tot ons standaardrepertoire kunnen rekenen. Interesse in tegenspraak is hopelijk een aantrekkelijke opening naar deze krachtige traditie, deze wondere wereld van het gesproken woord in algemene zin, en naar het kritische denken in het bijzonder dat voor de kwaliteit van die gesprekken noodzakelijk is. Want ook de wereld van het denken – wat haar bronnen zijn, hoe ze aanleiding geeft tot onze wilsvorming en hoe die ten slotte kan uitmonden in waarde- en smaakoordelen – zou geen vreemd niemandsland moeten zijn maar bekend terrein voor onszelf, voor al die sprekende ambtenaren die gewichtig doen over wat ze denken of bedacht hebben zonder al te grondig na te denken over wat dat is: denken. De tegenspreker kan eigenlijk niet zonder inzicht in de processen van het denken en de samenspraak. Hij is volop bezig het eigen denken zodanig te ontwikkelen dat het leidt tot recht van spreken op een zodanig wijze dat het de ander aanzet tot twee dingen: *allereerst* het stoppen van het alsmaar doorgaande gebruikelijke denken, om *vervolgens* denkruimte te laten ontstaan voor onverwachte gedachten die iets nieuws onthullen en ‘het andere’ mogelijk kunnen maken. De tegenspreker doet hetzelfde als wat in het goede gesprek het doel is, maar dan zonder aankondiging. In het goede gesprek is vooraf bekend en afgesproken wat de inzet zal zijn: elkaar de ogen openen. Dat is althans de bedoeling maar niet de gegarandeerde uitkomst. Dat heeft onder meer met de invloed van emoties te maken. Die doen volop mee, zowel in de tegenspraak als in het goede gesprek. Zo is bijvoorbeeld niet iedereen gediend van intimiteit op de werkvloer, terwijl naar mijn

smaak *elke* vorm van oprecht spreken en aanspreken intiem is. Ook het goede gesprek kan mistasten. Hierbij is de tijd – als een gebrek – de springende factor. Tegenspraak en het goede gesprek gedijen alleen in rust. Verderop in dit essay zal ik daar nog veel woorden aan wijden, omdat het ook in de hoofden van onze departementale leiders een dominante kwestie is die hen puzzelt. En dwarszit.

Verwondering

Er is een grote kans dat het goede gesprek niet in concrete afspraken, conclusies en acties eindigt. Voor een beleidsvoornemen, projectbeheersing of programmaplan is het goede gesprek dus niet genoeg. Daar is meer voor nodig, maar ze is wel een noodzakelijkheid: we kunnen niet zonder, is mijn stelling. Als we de diepgang van de vrije bezinning overslaan en zo snel mogelijk in de actiestand proberen te komen, zijn we lekker bezig maar hebben we onvoldoende zekerheid over de juiste richting. Liefde maakt blind, zegt het spreekwoord, dus we zijn ook via de volkswijsheid gewaarschuwd voor gesprekken die intimiteit en daarmee een gepassioneerde, persoonlijke betrokkenheid verlangen. Bekrachtiging van de waarschuwing reken ik in deze essays evenwel niet tot *mijn* taak. Er zijn ongetwijfeld honderden vrijwilligers die in dit opzicht graag de trom roeren. Laat ik me dus maar bezighouden met het afwijkende geluid ten faveure van het kwetsbare fenomeen van de liefde, de bedgeheimen en het goede gesprek. De frivole, frisse of verontrustende taal is immers precies wat de tegenspreker zo herkenbaar maakt tussen al die andere stemmen die uit dezelfde vaatjes tappen als waarmee onze reguliere processen worden volgetankt. In de afwijking daarvan zit zowel het ongemak als de meerwaarde. Het afwijkende kan leiden tot afstoting en uitsluiting, maar heeft als inzet juist de vrolijke verwarring en de verfrissende verwondering. ‘Hè!?! Zou het waar kunnen zijn wat je zegt?’ ‘Krijg nou wat: heb ik mezelf al die jaren verkeerd begrepen.’ En ook: ‘Waarom durf jij wél te zeggen waar ik al jaren voor wegloop?’

Hoe moeilijk te bereiken ook, het effect dat de tegenspreker uiteindelijk wenst te bereiken plaatst zijn spreken in de categorie van de filosofische *verwondering*, met Socrates als de grote roerganger. Deze oude Griek stelde alle fundamenteën van de Atheense democratie ter discussie, bereikte dat door zijn gesprekspartners in hun eigen hoofden hard te laten botsen op hun eigen aannames, en daarna te suggereren dat er iets beters was om je als goede burgers op te richten. Zijn biograaf Plato maakt van dat ‘betere’ een onzichtbare, immateriële wereld vol goede ideeën. Deze ideeën bereiken een vorm van perfectie die in de zichtbare wereld der dingen niet denkbaar is. De platoonse liefde staat hiervoor symbool, waarvan door Socrates schitterend wordt verhaald in Plato’s *Symposion*.

Het mag duidelijk zijn, dat ik in dit essay *die* liefde op het oog heb. Socrates’ tegenspraak was revolutionair over de volle breedte, zo oordeelde de jury-rechtbank die hem ter dood veroordeelde: hij verpeste de jeugd en ondermijnde het gezag van de goden. Tot de laatste minuut persisteerde hij in wat sommigen nu omdenken zouden noemen. Hij werd daarmee het historische toonbeeld van de geïdealiseerde tegenspreker. ‘Ik zou liever in onenigheid met de meeste mensen leven dan, één zijnde, met mezelf in disharmonie te leven en mijzelf tegen te spreken’, zegt Socrates in *Gorgias*, de dialoog

die Plato te boek stelde en vermoedelijk ook naar zijn hand zette. Deze harmonie met jezelf is de grondslag voor al het denken geworden, door Hannah Arendt beschreven als het contradictie-beginsel. De tegenstelling in onszelf is onhoudbaar: in gespletenheid verliezen wij onszelf. Als het geweten spreekt dreigt die gespletenheid, het is de kern van de ethische reflectie. Daarom is dit de bodem waarop het eigen denken kan ontstaan en als zelfstandig denkproces vrucht kan dragen. We zullen daar nog meer over zeggen als we in deel 3 nader ingaan op de voorwaarden waaronder het goede gesprek kans van slagen heeft. Er moet ruimte zijn voor deze introspectie, wat vertraging vergt en met trage vragen kan worden aangesproken.

Stank

De tegenspreker brengt net als Socrates een nieuw perspectief in en ziet de ander vreemd opkijken: 'Hè? Wat zeg je nu?'. De tegenspreker herhaalt dan zijn uitspraak of verdiept de gedachte en als dat goed gebeurt, bedient de tegenspreker zich van retorische kwaliteiten waarmee hij de ander in dit nieuwe denken kan (blijven) meenemen. Socrates was een begaafd retoricus: het lukte hem steeds, als we Plato geloven, de ander het vertrouwde denknest te laten verlaten. Zo opent de onbekende wereld zich voor de ogen van zijn verraste dialoogpartner. Zo kan het oude vertrouwde uit zicht verdwijnen, waarna ook het bijbehorende ongemak wordt ervaren, of zelfs als beklemmend gevoeld kan worden. Ten slotte loopt het geijkte denken dood in een benauwende steeg. Dat is de socratische aporie (*aporía*): er geen uitweg meer in zien, door vertwijfeling niet weten hoe men verder kan. Misschien haal je dan je neus op voor wat je in die doodlopende steeg ruikt: de geur van de oude gedachte, die toch echt van jouzelf leek te zijn, stinkt naar een gistende bananenschil waarover je tot op heden en bij voortduring bent uitgegleden. Je bent verbijsterd: heb ik het dan al die tijd verkeerd gezien? Misschien niet, misschien ook wel. De tegenspreker hoeft daar geen antwoord op te geven, dat moet de vertwijfelde gesprekspartner zelf doen. Die is hier in zijn oude denken tot staan gebracht, en vervolgens naar een nieuw veld van kennis gebracht waar de vertwijfeling kan overgaan in verwondering over het ongemak van de eigen vervreemding. Ben ik dit? Het oude denken is besmeurd geraakt met de stank van verval, het nieuwe denken is nog niet uitgekristalliseerd, de onzekerheid slaat gemakkelijk om in paniek of angst voor het onbekende.

Dat is vast niet voor iedereen een aantrekkelijk beeld. Zo fijngevoelig is de tegenspraak ook helemaal niet. Ze kan vervelend zijn, confronterend, en wie weet zelfs walging oproepen, vanwege het 'afzichtelijke' standpunt dat de andersdenkende blijkt te omarmen. Verschillen kunnen verachtelijk zijn, zeker als principes in het geding komen. Ook zelfverachting is een denkbaar effect van de zuivering van het eigen denken: Wat heb ik tot op heden een verdraaide kijk op de werkelijkheid gehad, wat deed ik onverdraagzaam tegenover iedereen die het met me oneens was, wat was ik een asociale gesprekspartner, een oncollegiale collega – ik walg van mezelf. Op voorhand is dat allemaal niet uit te sluiten. Het goede gesprek zit vol risico. Zo gaat dat met avonturen: je verwacht er veel van, maar de spanning van het risico zit ingebakken in het concept van de reis.

Taalstrijd

Toch zijn de tegenspraak en het goede gesprek uit op hetzelfde: door te verrassen een plek van verwondering creëren, waarin het wonder van het oorspronkelijk denken zich kan aandienen, waarin het niveau van vervreemding en het bijbehorende ongemak wordt ontstegen, om terecht te komen in een veld van nieuw inzicht. Dat gebeurt niet door weg te zweven in abstracte werelden – dát nou juist niet! – maar door af te dalen in een concrete situatie uit werk of privé en deze als een nieuwe ervaring te ontleden. Het is de casuïstiek uit het alledaagse die dichter bij de werkelijkheid komt dan de filosofische dagdromerij waar de universitaire wijsbegeerte te lang in is blijven hangen. Op de bodem van de eigen levenservaring ligt de humus voor jong leven. Dát – die ontleding van een echte gebeurtenis, een heuse crisis, een eigen ervaring – is het meest concrete dat er bestaat. Omdat de gesprekstechniek steunt op die concreetheid, is het verwijt van zweverigheid of ‘abstract filosofisch geleuter’ alleen uit onervaren monden op te tekenen. Sterker: deze kritiek lijkt zelf een zweverige uitvlucht te zoeken om te vermijden dat het echte leven – dat wat er daadwerkelijk is gebeurd of wordt gedaan of wordt gezegd – onder de loep wordt genomen. De taal die hier opklinkt, komt uit een ander vocabulaire dan het beleidsjargon en het projectenwoordenboek waarmee de Haagse werkers hun wereld trachten te beheersen. Daarom kan het allemaal abracadabra lijken voor wie het goede gesprek nog nooit heeft ervaren zoals bedoeld. Dat is misschien ook wel het belangrijkste kenmerk van bedgeheimen: die leer je alleen kennen en doorgronden door onder de lakens te kruipen. Maar wie daartoe bereid is en de intimiteit van het spannende avontuur en het geheim van de saamhorige ontdekking wil aangaan, zou dus best eens verrast kunnen worden door het eigen nieuwe denken dat zichtbaar maakt wat al langer in de verborgenheid van de eigen slapeloosheid lag te wachten. Tegenspraak beoogt een rijk resultaat, net als een goed gesprek. Dat is er niet zomaar. Beide vergen dan ook méér dan een paar leuke ‘creatieve werkvormen’. Veel meer. Daar gaan deze essays over.

Liefde en leiderschap

In deze essays doe ik een poging op papier te onthullen wat doorgaans in de beslotenheid van iemands hart of van een vertrouwelijk tweegesprek verborgen blijft. Het is een manier om bij te dragen aan, of misschien wel het pad te effenen naar een opener werkcultuur waarin iedereen zich vrij(er) voelt te zeggen wat hem of haar aan het hart gaat. Om dit te bereiken doe ik hier een beroep op sterk leiderschap van onze formele leiders, waartoe ik ook mezelf reken. Met dit essay leg ik dus ook het gesprek over mijn eigen leiderschap open en verbreed ik het naar iedereen die dit leest en zich hierover wil uitlaten. Gezagsdragers en machthebbers in bedrijven en bureaucratieën gebruiken het begrip leiderschap graag om hun formele macht meer diepgang en kleur te geven, om hun persoonlijke inzet en kwaliteiten te verbinden aan de uitoefening van hun functie. Ik doe daar zelf naar hartenlust aan mee. Nu ik leiderschap verbind aan liefde, zet ik evenwel een stap die niet iedereen zal willen of kunnen meemaken. Zo vaak als leiders ‘leiderschap’ gebruiken, zo zelden komt ‘liefde’ over hun lippen – laat staan in dezelfde zin. Ook de cultuur van ons departement is er niet naar om aan de liefde

een argument voor een besluit te ontleen. Dat vind ik een gemis en is soms concreet verklarend voor hoe de dingen bij ons gaan. Zoiets is niet een bepaald iemand (laten we zeggen: de SG) of een kleine groep (laten we zeggen: de BSR) aan te rekenen. Zoiets gaat over ons allemaal. Wij maken samen een cultuur waarin de liefde niet de boventoon voert. Dit ervaar ik als een tekort in onze organisatiecultuur. Dit tekort vormt de grondtoon van dit essay over tegenspraak. Het heeft alles te maken met een persoonlijk verlangen – een verlangen van mijzelf dus. Wat ik als mens verlang is relevant voor niet alleen de teksten in deze essays, maar ten principale van betekenis voor de uitoefening van mijn werk. De relevantie van het persoonlijke zal zich in de loop van dit essay als een evidentie laten zien.

Ik hoop overtuigend duidelijk te maken dat als het om leiderschap gaat – *goed* leiderschap welteverstaan – liefde erbij hoort. Liefde is een deugd, in de christelijke traditie zelfs de grootste, en is ook een waarde die zich kan laten zien in verbinding, empathie, respect, zorgzaamheid, zorgvuldigheid, verantwoordelijkheid, luisteren, loyaliteit, samen werken, samen leven, vergevingsgezindheid en aandacht. Met al die woorden zitten we ons dagelijkse werk al dicht op de huid; het zijn bijna de competenties uit het HRM-handboek. Maar met liefde gaan we een tandje dieper en kruipen we *onder* de huid en komen we in de hartstreek onszelf en elkaar tegen. Leiders moeten niet alleen hart hebben voor de zaak, maar ook voor de mensen. Allicht, is iemand daarop tegen? Waarom zouden we dan niet in werkverband over liefde kunnen spreken? ‘Je moet het vooral doen’, zeggen de zwijgzamen onder ons, bij wijze van tegenargument tegen ‘alles maar moeten bespreken’. Leiderschap is voordoen, akkoord, maar waar navolging stokt moet het probleem aan de orde worden gesteld. Niet alles hoeft besproken te worden, ook akkoord, maar dit punt nu juist wél. ‘Gaan we goed met elkaar om?’ ‘Zorgen we goed voor elkaar?’ ‘Zijn wij veilig in elkaars handen?’ ‘Kunnen we elkaar vertrouwen?’ ‘O ja? Leg eens uit.’

Mager management

Als leiderschap en liefde samenspannen, vormen ze een krachtige twee-eenheid die niet te verslaan is. De omkering daarvan is geen bewijs voor die stelling maar vind ik wel overtuigend: liefdeloze leiders zijn machthebbers zonder gezag. Zij verworden tot macho’s die doorduwen maar niets van waarde klaar maken, al hebben ze soms de schijn mee en verliezen ze zichzelf in dat misverstand. Liefdeloos leiderschap is tot mislukken gedoemd. Zullen we het ook maar gewoon schadelijk noemen en dus verwerpelijk? Of moeten we iets voorzichtiger zijn en het houden op onwenselijk? Leiders zonder hart zijn mensen die beslissingen forceren zonder betekenis. Hun werk levert geen waardevolle, geen zinvolle bijdrage aan een wereld die toch echt nog stukken beter kan. Liefdeloos leiderschap is mager management, is sturen op technisch-administratieve resultaten, is macht gebruiken om doelen boven middelen te stellen en onderweg daar naartoe alle gevolgen als *collateral damage* te accepteren. Daar ben ik tegen, faliekant. Dat is in essentie de tegenspraakboodschap die ik met passie en – ja ook – met een zekere verbetering in deze serie essays verwoord. Voor zover ik in deze serie tegenspraakessays

een duidelijk statement wil maken, dan is het dit wel: ons ministerie kan een paar kilo liefde extra goed gebruiken. Dit is geen stoere taal, ik weet het, en zou ook wel eens ‘als zaad op rotsige bodem’ kunnen vallen, om één van de BSR-leden te citeren uit ons gesprek over tegenspraak. Het ligt niet aan de mensen, ‘die deugen stuk voor stuk’, vertelde een andere topmanager me, ‘maar het zit in de configuratie’, zo was de uitleg. Samen doen we iets wat niet bevorderlijk is voor tegenspraak, voor een vrije gesprekscultuur, voor een zorgvuldige omgang met elkaar, voor onze onderlinge aandacht voor de zachte, ongrijpbare dingen. Verderop in dit essay zal ik met diverse uitspraken van BSR-leden in een potloodtekening schetsen hoe enkele facetten van de organisatiecultuur door deze leiders worden gezien. Ikzelf meen een tekort aan aandacht waar te nemen voor de menselijke maat, voor de persoonlijke noot, voor de emotionele lading onder ons werk. Dat is me denk ik het meest opgevallen na de ingrijpende reorganisatie die we doorvoerden nadat Rutte III de beleidsvelden klimaat, eenvoudig beter, ruimtelijke ontwikkeling en nationale omgevingsvisie naar andere departementen overhevelde. Naar aanleiding daarvan gebeurde er iets vreemds. Daar zouden we het met elkaar nog eens goed over moeten hebben. Mag ik een voorzet geven?