



Speech Turner Zomer Event, 7 juni 2012 = Idealen en verhalen

In 2009 werd de Grootste Amsterdammer Aller Tijden gekozen. De verkiezing was georganiseerd door het dagblad de Telegraaf. Het leek een wedloop tussen Johan Cruyff en Rembrandt te worden. Maar ze wonnen beiden niet.

De verkiezing Grootste Amsterdammer Aller Tijden werd gewonnen door iemand die op het eerste gezicht op achterstand stond. Ze droeg een ouderwets uniform en beleed in het heidense Amsterdam een ouderwets geloof: Majoor Bosshardt.

En toch bent u niet verbaasd dat ze won. Waarom niet?

Omdat Majoor Bosshardt een duidelijk **ideaal** had dat ze ook in praktijk bracht. Dat geeft vertrouwen. En omdat ze daar ook heel concrete **verhalen** bij kon vertellen. Over hulp bieden aan mensen die dat nodig hebben. Dat geeft herkenning.

Het kleine, concrete verhaal heeft haar groot gemaakt en daarmee heeft ze de harten van de Telegraaflezer gewonnen.

In het leven en werken van Majoor Bosshardt zitten wat mij betreft de ingrediënten voor 'responsibility' in deze tijd. Een **ideaal** dat vertrouwen geeft en dat zich vertaalt in concrete **verhalen**. Dat klinkt eenvoudig, maar het is ontzettend moeilijk.

We leven in een tijd van crisis. Ik veronderstel dat bekend. Ook over de crisis van de instituties hoef ik niet uit te wijden. Zeker in het publieke domein staan de traditionele instituties onder druk.

Hogescholen, zorginstellingen, de rechterlijke macht, de publieke omroep: ze genieten net als de politiek weinig vertrouwen. Hoe kan dat? We komen toch op voor de publieke zaak!

Natuurlijk: zichzelf verrijkende bestuurders helpen niet, maar de oorzaak ligt dieper. Het probleem is volgens mij dat de idealen en de verhalen uit het publieke domein zijn verdwenen. Onze idealen zijn onherkenbaar geworden, we praten niet meer de taal van onze medewerkers en we vertellen niet meer de verhalen uit de praktijk waar gewone mensen zich in herkennen.

Mijn diagnose: het ideaal heeft plaats gemaakt voor de markt en het verhaal heeft het afgelegd tegen het systeem. Bestuurders zijn rekenmeesters geworden.

Wat wij vandaag meemaken is dat de mensen dat niet meer accepteren. Zij willen het ideaal en het verhaal terug. Het ideaal waaraan ze vertrouwen kunnen ontlenuen en het verhaal waarin ze zichzelf herkennen. Daar ligt volgens mij voor veel publieke organisaties het antwoord op de vragen van deze tijd. Vandaar mijn stelling: **respons-ability kan niet zonder idealen en verhalen**. Onszelf in de publieke sector opnieuw uitvinden, begint met het hervinden van de idealen en de verhalen. Daar zit de veranderkracht.

Ik zoom in op de drie aspecten van deze stelling. Wat is volgens mij 'respons-ability', waarom idealen en waarom verhalen.

Wat is volgens mij respons-ability?

Als er ooit één periode van Europese crisis is geweest was het de 6e eeuw na Christus. Het Romeinse Rijk was definitief ingestort, de Europese eenheid uit elkaar gevallen, barbaren met namen als Gothen of Vandalen trokken in hordes door Europa, de handel viel stil en de beschaving leek op te houden. Het begin van de zogenaamde "Dark Ages". Hoe herkenbaar, of niet?

Hoe geef je in zo'n tijd antwoord op de vragen van je tijd? Hoe regel je het samenleven? Daarover schreef in diezelfde eeuw Benedictus een klein boekje. De zogenaamde Regel van Benedictus.

Het eerste woord van de regel van Benedictus is 'luister'. In het latijn staat er een woord (auscultare) dat "aandachtig luisteren" betekent! Hetzelfde woord dat je gebruikt voor een dokter die met de stethoscoop 'ausculteert'. Aandachtig luisteren om te horen wat de situatie van ons vraagt en daarop **respons** geven.



Volgens de Nederlandse benedictijn Wil Derkse is de hele Regel van Benedictus samen te vatten als: "**heel aandachtig luisteren en van harte en daadwerkelijk respons geven**". Volgens mij is daarmee al in de 6e eeuw het definitieve managementboek geschreven.

Respons geven...responsibility...begint dus met luisteren.

Dat klinkt nogal gemakkelijk en vanzelfsprekend, maar dat is het niet.

Ik merk zelf dat nu de publieke omroep onder vuur ligt en onze legitimatie ter discussie staat, mijn eerste neiging is om te gaan uitleggen. Je zelf te gaan 'verantwoorden'.

Nog eens uit te leggen waarom wij belangrijk zijn, wat onze missie is, wat we bijdragen aan de samenleving, waarom de kritiek niet deugt, dat we onze doelstellingen halen etc.

Het helpt niet. Je verandert er zelf niet door en je omgeving verander je er al helemaal niet mee. Het moet beginnen met luisteren. Aandachtig en **opnieuw** luisteren naar je medewerkers en naar de mensen waarvoor je het doet.

Idealen: luisteren naar je medewerkers

Wie echt naar medewerkers luistert, zal horen dat zij ten diepste gemotiveerd worden door idealen. Natuurlijk is werken ook gewoon geld verdienen en daarvan op vakantie gaan. Maar zeker in de publieke sector is dat niet het enige en ook niet het belangrijkste.

Mensen willen betekenisvol werk doen. Waarom ben je in de zorg gaan werken? Waarom heb je gekozen voor het onderwijs? Waarom werk je bij de publieke omroep? Bij de politie? Stel de vraag eens en luister aandachtig.

Je zult horen dat ze andere mensen willen helpen, het beste uit kinderen willen halen, programma's willen maken waardoor mensen iets leren, de straat veiliger willen maken.

Idealen gaan over de drijfveer van waaruit je werkt en het doel waarvoor je werkt. Wie deze gesprekken voert en goed luistert, zal merken hoe ver de taal van de instituties en de overheid is weg gegroeid van deze taal van idealen.

We spreken vanuit de overheid en bij bestuur en toezicht nog maar één taal: de taal van de markt en de financieringssystematiek.

Verpleeghuizen zijn bedrijven, de zorg is een product, de bewoner een klant.

Dit taalgebruik heeft de professionals in de zorg, het onderwijs, bij de politie en de omroep vervreemd van hun bestuurders en van de politiek.

En de bijbehorende sturingsmechanismen verergeren dat met de dag.

In plaats van te vertrouwen op de intrinsieke motivatie van door idealen gedreven medewerkers, gaan we de motivatie stimuleren door straf en beloning. Het introduceren van prestatiebeloning in het onderwijs! Het afrekenen van wetenschappelijk onderzoek op basis van de hoeveelheid publicaties! En, zeg ik tegen mezelf, het afrekenen van programmamakers op kijkcijfers en marktaandeel bij de publieke omroep.

In plaats van mensen te bevragen op hun idealen en te sturen op intrinsieke motivatie (de input) worden medewerkers afgerekend op de output. En omdat die output gekwantificeerd moet kunnen worden en vooral 'smart' moet zijn, ontstaan er gestandaardiseerde indicatoren.

Sinds kort maakt ook de Publieke Omroep 'prestatieafspraken' met de overheid die meetbaar moeten zijn. "Het is een papieren werkelijkheid". We schrijven ze braaf op, maar ze hebben niets te maken met de praktijk van onze programmamakers of ons publiek, ze zijn opgeschreven in een taal en jargon die niemand begrijpt en ik ben nog nooit een kamerlid of minister tegengekomen die ze heeft gelezen.

Maar in veel sectoren bepalen prestatie-indicatoren, referentieniveaus, diagnose-behandelcombinaties etc. inmiddels wel het dagelijkse gesprek tussen leidinggevend en hun medewerkers.



Met alle gevolgen van dien. De medewerkers verwijten de leiding dat ze geen flauw benul hebben van de praktijk; en de overheid en toezichhouders verwijten de medewerkers dat ze zich niet willen verantwoorden.

Het gevolg is een neerwaartse spiraal van toenemend wantrouwen.

Ik vind het een klein wonder dat de professionals in de zorg, in het onderwijs, bij de politie en het spoor niet massaler in opstand komen tegen de voortdurende ontkenning van wat hun werk betekenis en zin geeft: de idealen van waaruit ze werken.

Wie vraagt daar ooit naar in al die vele rapportages en inspecties? Wie stelt ooit de vraag: "Waarom doe je dit werk en waaraan kan ik zien dat je dat goed doet? Wat is voor jou kwaliteit?" Om vervolgens aandachtig naar het verhaal te luisteren? En dan de dialoog aan te gaan in plaats van de rekenmachine te pakken?

De verhalen die u terughooft zullen duidelijk maken dat er natuurlijk efficiënt en resultaatgericht gewerkt moet worden, maar dat dat maar één aspect van kwaliteit is. Dat over kwaliteit meerdere verhalen zijn te vertellen. Dat elke situatie en elk mens uniek is. Dat verbetering voortkomt uit dialoog en debat en niet uit meten en standaardiseren.

Verhalen

Dat brengt mij bij de betekenis van verhalen. In de publieke sector spreken we zoals gezegd de taal van de markt en van de verantwoordings- en financieringsmechanismen. Het is de taal van plussen, minnen en breuken. Het deelt de werkelijkheid op in rekeneenheden. Het gevolg is dat elke betekenisgeving en zingeving uit het beleid is verdwenen. Het verhaal heeft plaatsgemaakt voor het systeem. Taal heeft plaatsgemaakt voor rekenen.

Het gevolg daarvan is dat we medewerkers en de mensen waarvoor we het doen van ons vervreemden. En dat zijn niet alleen de voorbeelden uit de zorg of het onderwijs of de omroep.

Ik hoorde Hans Wijers als nieuwe voorzitter van Natuurmonumenten vorige week zijn beklag doen over het natuurbeleid met zijn technisch jargon. In een 'ecologische hoofdstructuur ga je niet wandelen', zei hij. Geen wonder dat instituties en overheid hun legitimatie verliezen. Ze vertellen niet meer de verhalen waarin mensen zichzelf herkennen.

Ik vind dat bestuurders verhalenvertellers moeten worden. Verhalen zijn concreet, dichtbij, herkenbaar, betekenisvol en hebben een ongelooflijke veranderingskracht. Jezus en Boedha waren door idealen gedreven verhalenvertellers.

Daar ligt ook de kracht van de moderne media. Het verhaal van de asielzoeker Mauro of over de in een zorginstelling vastgebonden Brandon leidt tot meer verandering dan 10 notities. Dat is de kracht van verhalen en die gebruiken we als bestuurders veel te weinig.

De opgelegde taal van de markt en het financieringssysteem heeft van ons van de mensen vervreemde en oninspirerende gemaakt. Ik merk aan mezelf, hoe ik mijn best moet doen om mezelf aan te leren een andere taal te gaan spreken: de taal van het publiek en van de programmamakers. Ik sta nog maar aan het begin maar ik weet zeker dat daar de route ligt naar verandering en naar herstel van vertrouwen.

Bestuurders die verandering willen zullen verhalenvertellers moeten worden. Minder rekenen en meer taal.

Ik vat mijn verhaal samen.

Mijn diagnose was: het ideaal heeft plaats gemaakt voor de markt en het verhaal heeft het afgelegd tegen het systeem. Bestuurders zijn rekenmeesters geworden.

De crisis van de publieke instituties vraagt om een antwoord. Het antwoord heet een beetje meer Majoor Bosshardt.

Ruimte voor idealen die zich vertalen in concrete verhalen. Idealen die vertrouwen geven en verhalen waarin de mensen zichzelf herkennen.



Bestuurders die zichzelf en hun organisaties opnieuw willen uitvinden zullen moeten beginnen met aandachtig luisteren.

Luisteren naar wat hun medewerkers drijft en wat de verhalen zijn van mensen voor wie we het doen.

Dat klinkt als een open deur. Maar wie eraan begint zal ontdekken dat hij of zij eerst opnieuw moet leren praten. In een taal die anders klinkt dan het mechanische aan markt en regelgeving ontleende jargon. In plaats van in gestandaardiseerde prestatie-indicatoren ga je praten in concrete verhalen.

Volgens mij zullen we dan ontdekken dat de verhalen die in die nieuwe taal gesproken worden een enorme veranderingskracht hebben.

Vandaar mijn stelling: de succesvolle bestuurder van de toekomst is geen rekenmeester maar een verhalenverteller.

*Henk Hagoort
Hilversum juni 2012*