

LEIDINGGEVEN

**WILLEM
DE VOS**

**ZONDER
OPSMUK**

EEN DWARSE KIJK OP LEIDERS



INHOUD

EEN VOORWOORD... OM NIET OVER TE SLAAN!	9
1. DE TAAL VAN LEIDERS DOET ERTOE!	12
1.1. Taal kent verschillende dimensies, bestuurderstaal vaak niet	13
1.2. Je hebt noodzakelijk jargon en leeg jargon	19
1.3. Woorden die je beter kunt vermijden	22
1.4. Woorden hebben kracht; taal creëert werkelijkheid	25
1.5. Waarom gebruiken we afkortingen? (tijdgebrek, ruimtegebrek, tonerbesparing?)	28
1.6. Bijvoeglijke naamwoorden maken je verhaal zelden beter	30
1.7. Wees origineel, praat anderen niet na, vermijd clichés	31
1.8. Er zijn enkele modellen die werken en veel modellen waar ik niets in zie	34
1.9. Goed spreken is een voorwaarde, goed schrijven ook	37
1.10. Je komt het beste binnen als je collega's voelen dat het jou raakt	38
1.11. Verhalen vertellen werkt!	40
1.12. Kom, denk na!	42
2. PERSOON – ROL – ORGANISATIE	43
2.1. De PRO-driehoek, een beproefd model dat werkt	44
2.2. De persoon die je bent en de rol die je vervult, vallen niet samen	46
2.3. Je rol is geen kopie van wat de organisatie wenst	48
2.4. Als je niet past bij de aard van de organisatie wordt het niks	49
2.5. Kritiek is zelden persoonlijk bedoeld, voor lof geldt hetzelfde	50
2.6. Denk eens even na!	52

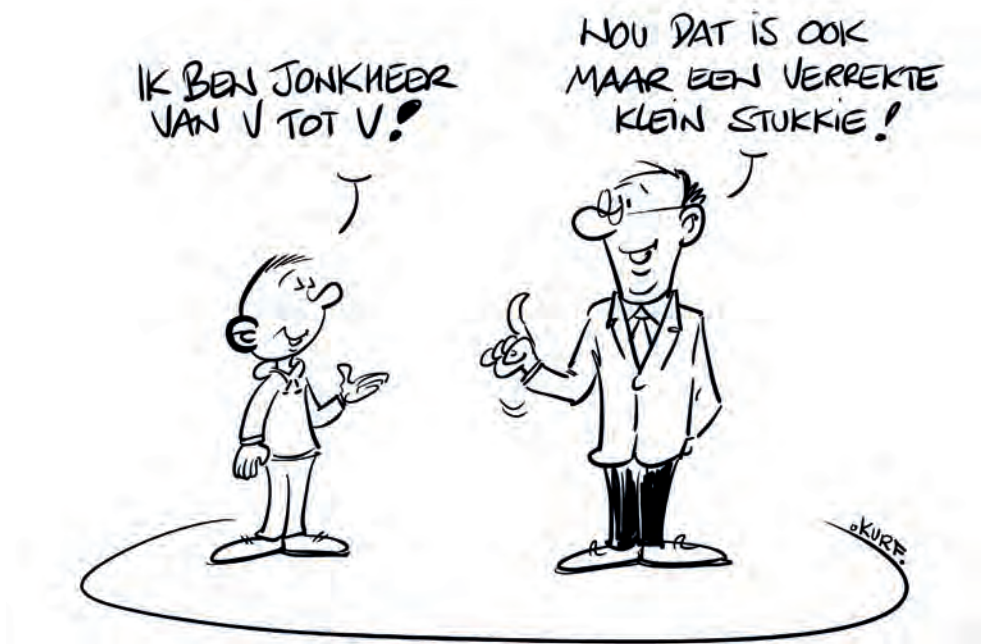
3. ALS JE NIET MET ONZEKERHEID OVERWEG KUNT, HEB JE HET IEDERE DAG MOEILIK	53
3.1. 'Ze komen er nog wel achter dat ik het niet kan'	54
3.2. Wie het niet weet, mag het zeggen	56
3.3. Intellectuele bescheidenheid siert de mens	58
3.4. De bestuurder van een bus heeft meer grip	61
3.5. We onderschatten de invloed van toeval, bijproducten en onbestuurbare processen	62
3.6. Visie op inhoud kan je in de weg zitten; visie op processen heb je nooit te veel	65
3.7. Stel je niet kwetsbaar op; beseef wel dat je broos bent	67
3.8. Meten helpt weten, tellen of vertellen, halen of verhalen?	69
3.9. Denk daar maar eens over na	70
4. WAAR VIND JE NOG EEN ELEGANTE LEIDINGGEVENDE?	71
4.1. Er zijn te weinig elegante leiders	72
4.2. De drempel voor je deur is meer dan denkbeeldig	74
4.3. Leiderschap kan niet zonder liefde	75
4.4. Hiërarchie is niets meer dan een vorm van organiseren	77
4.5. Je kunt scherp zijn en tegelijkertijd hartelijk	78
4.6. Je hebt knuffelbeergehalte en een burgemeestershart nodig	80
4.7. Praat mee over de gewone dingen des levens	81
4.8. Voorkom bestuurlijke drukte	84
4.9. Luister nou toch eens!	85
4.10. Wat denk je zelf?	87
5. FYSIEK, MOREEL EN MENTAAL FIT	88
5.1. Fysiek fit	89
5.2. Mentaal fit	90
5.3. Moreel fit	92
5.4. Mag ik je iets vragen?	93
6. MYTHEN EN FEITEN	94
6.1. De leider hoort alles te weten, of te doen alsof	96
6.2. Geef je fouten niet toe, dat maakt je zwak	97
6.3. Wat je niet zelf bedacht hebt, gaat niet werken	98
6.4. Je moet van alles op de hoogte zijn, maar niet heus	100

6.5.	Je zult het wel druk hebben	101
6.6.	De leider is belangrijker dan de rest en mag ook meer	103
6.7.	Daar heb je vast je gedachten bij!	105
7.	ONDER DE OPPERVLAKTE GEBEURT HET	106
7.1.	De meeste processen tussen mensen zijn irrationeel van aard	107
7.2.	Je kunt vechten, vluchten of verstarren als het ongemakkelijk wordt	109
7.3.	Je kunt je ook verliezen in een brij van woorden	111
7.4.	Het is wel zo veilig als je bij elkaar klit	112
7.5.	De directie redt ons van de ondergang!	112
7.6.	Onder de oppervlakte spelen ook haat en liefde	113
7.7.	Een kwartje voor je gedachten	115
8.	BESTUURDERS STAAN ER NIET BEST OP, DEELS ONDANKS, DEELS DANKZIJ HUN GEDRAG	116
8.1.	Grote kans dat het niet over jou persoonlijk gaat	117
8.2.	Je hebt de publieke opinie en de media niet vanzelf mee	118
8.3.	Er gaapt een oerkloof tussen jou en je medewerkers	120
8.4.	Sommige mensen vragen er gewoon om	121
8.5.	Eerlijk zijn kan altijd, open zijn bijna altijd	123
8.6.	Wat had je in gedachten?	125
9.	ZEVEN ALTERNATIEVEN VOOR LEIDINGGEVEN VANUIT MACHT	126
9.1.	Managen zonder macht	127
9.2.	Gegrond zijn/balans	128
9.3.	Passie	129
9.4.	Empathie of liefde	129
9.5.	Zelfbeheersing	129
9.6.	Communicatie	130
9.7.	Informatie	130
9.8.	Transcendentie	131
9.9.	Vragen staat vrij	131
10.	LESSEN DIE AL LANG GELEDEN GELEERD ZIJN	132
10.1.	Het organisatie-model van Mozes' schoonvader	133
10.2.	Een profeet waarschuwt voor koningen	134

10.3. De tijdloze basis van Aristoteles	136
10.4. Jezus stelt dienen boven heersen	137
10.5. Augustinus is moderner dan je zou verwachten	139
10.6. Mohammed vond het prima om op de grond te zitten	140
10.7. Liever de zeven deugden van Thomas van Aquino dan meters wetboeken	141
10.8. De regel van Benedictus is actueler dan ooit	143
10.9. De vier principes van de Tolteken	144
10.10. Dat had je niet gedacht, hè?	146
11. TOTAALOVERZICHT MET HET OOG OP: ‘WAT HELPT?’	147
11.1. Wees onberispelijk in je taal	148
11.2. Span je in om gedrag en patronen te begrijpen	149
11.3. Houd de verhouding tussen je persoon en je rol gezond	150
11.4. Aandacht maakt alles mooier	152
11.5. Schakel de negen muzen in	153
11.6. Leef geen mythen	157
11.7. Wees elegant	158
11.8. Wees niet te volgzaam, wees moedig	159
11.9. Verbeeld je maar niks	161
11.10. Gebruik je verbeelding	162
11.11. Onthoud wat je gehoord hebt	163
11.12. Gebruik alsjeblieft humor	164
11.13. Gebruik een paar modellen die jou helpen	167
11.14. Volg geen hypes en wees fan van niemand	168
11.15. Toon respect voor hoe het was	170
11.16. Met incrementeel is weinig mis	172
11.17. Onderzoek onderstromen, ook in jezelf	173
11.18. Blijf uit spelmatig gedrag	174
11.19. Zet de kracht van verhalen in	176
11.20. Doe ff normaal	177
11.21. Mag ik je iets vragen?	178
LEZENSWAARDIGE LITERATUUR	179
DANKWOORD	181
OVER DE AUTEUR	183



EEN VOORWOORD... OM NIET OVER TE SLAAN!



JONKHEER

Op de middelbare school waar ik leerling was ging het verhaal dat tijdens de voorstelronde van de brugklassers op de eerste dag, een leerling nogal geaffecteerd vertelde dat hij Jonkheer Van V. tot V. was. Waarop de klassenleraar eruit flapte: 'Nou, dat is ook maar een verrekte klein stukkie!'

‘Verbeeld je maar niks’, was een van de motto’s bij ons thuis. Het tegeltje boven de schoorsteen zo je wilt. Met verbeelding is niets mis. Veel leidinggevendens zou dat gegeven moeten zijn. Behalve als het leidt tot bepaalde uitspraken (‘Wat een verbeelding!’, ‘Wat verbeeldt hij zich wel?’). Het wederkerend werkwoord ‘zich iets verbeelden’ past niet bij leidinggevendens. Dat is een belangrijke boodschap in *Leidinggeven zonder opsmuk*. Ik pleit voor leiderschap op alle niveaus zonder poeha, eigendunk, intellectuele opgeblazenheid, jargon of wat dan ook.

Ontdaan van de mythen waarmee leiders zelf kunnen leven of die hun omgeving tot leven brengt en in leven houdt. Zoveel mogelijk losgekoppeld van modieuze invloeden en teruggebracht tot eenvoudige principes.

Dat is leidinggeven zonder opsmuk. ‘Opsmuk’ is de Nederlandse versie van ‘make-up’. Weinigen zullen dit woord gebruiken. Het werkwoord opsmukken bestaat zelfs. Maar niemand zegt tegen zijn partner: ‘Ik ga mij even opsmukken.’ Dan ga je je make-up bijwerken of jezelf opmaken of opfrissen.

Ik heb gespeeld met de gedachte om het motto van thuis (‘Verbeeld je maar niks’) als titel te gebruiken. Het is juist wél belangrijk om je dingen te verbeelden, maar niet in de zin van ‘Wat een verbeelding!’ Wel met het oog op de creatieve en originele kant van leidinggeven, vooral waar het de vorm en de processen betreft. Dat levert meer risico’s op dan voorzichtig de gebaande paden te volgen. Het levert ook meer dynamiek en vreugde op.

Dit boek is vooral de vrucht van mijn ervaringen als eindverantwoordelijk leidinggevende in het onderwijs en een lange reeks van jaren als adviseur, trainer, coach, interim-leidinggevende en ‘manager’ vanuit en bij een adviesbureau, in de wereld van onderwijs en openbaar bestuur. In die jaren mocht ik op veel plekken beleven hoe organisaties in elkaar steken of, beter gezegd, hoe mensen zich ten opzichte van elkaar gedragen. Ik heb *Leidinggeven zonder opsmuk* deels ook geschreven om mijzelf toe te spreken in mijn optreden als eindverantwoordelijke.

De boeiende jaren in de advieswereld hebben mijn liefde voor taal, verhalen en diepgang versterkt. Ze hebben ook mijn weerzin tegen modieuze oprispingen, slordig taalgebruik en als vanzelf geaccepteerde modellen versterkt.

De principes die leidinggevendens nodig hebben, zijn van alle tijden en niet van vandaag. Mozes, de man die de Israëlieten uit de Egyptische ballingschap voerde, hanteerde al een organisatie-model. Dat was hem aangereikt door zijn schoonvader Jethro. De grote Griekse filosofen kwamen met inzichten die nu

nog steeds krachtig zijn. Kerkvaders beschreven al basale regels die de eeuwen hebben doorstaan. De regel van Benedictus kan in onze tijd vele leidinggevendenden behoeden voor ondoordachte besluiten (zie hoofdstuk 10.8).

De Tolteken, een volk in Latijns-Amerika, bedachten in de elfde eeuw al vier principes die niemand uit het oog zou mogen verliezen.

Dit is een boek met een anekdotisch karakter, gevoed vanuit de praktijk en vanuit verhalen en beproefde inzichten. Daarom vangt ieder hoofdstuk aan met een verhaal.

Hier en daar schop ik zeker en vast tegen schenen. De overtuiging dat ik niemand kan beledigen als ik daar niet bewust op uit ben, rechtvaardigt dat. Ook dat is al een les op zich: ook leidinggevendenden beschikken niet over magische krachten. Zij kunnen medewerkers niet gelukkig maken en ook niet ongelukkig, niet ziek en niet overspannen. Tenzij zij daar bewust op uit zijn. Op het eerste hopelijk wel, en dat is al ingewikkeld genoeg. Want wat de een gelukkig maakt, zet de ander aan het mopperen.

Dit boek is opgezet volgens de principes van Boxplan.¹ Met als kenmerken dat iedere kop van een hoofdstuk of paragraaf in één zin laat zien wat er volgt en dat de hoofdstukken en paragrafen daadwerkelijk bevatten wat de kop belooft. De Boxplan-training infecteerde mij met het ‘Zewessewez-virus’: zit erin wat erop staat, staat erop wat erin zit? Misschien is dat wel een wezenlijke vraag voor iedereen die leiding geeft. Zit er in mij wat mijn functie zegt? Dek de naam van mijn functie wel wat ik doe?

Als je de inhoudsopgave van het boek leest, weet je mogelijk al genoeg.

Je ziet ook dat ik elk hoofdstuk afsluit met enkele vragen om over na te denken of een opdracht om uit te voeren.

1 Boxplan is een methode die je leert opgeruimd te denken en opgeruimd te schrijven vanuit het principe dat een boek of een andere tekst een grote doos is met daarin kleinere dozen (hoofdstukken) en daarin nog kleinere doosjes (paragrafen). Op elke doos staat, als het goed is, wat erin zit. Boxplan leert je om ieder hoofdstuk als kop een samenvattende zin mee te geven in plaats van nietszeggende, formele titels die niet uitnodigen tot lezen (zie de website www.yourpoint.nl).

1. DE TAAL VAN LEIDERS DOET ERTOE!



DE OUDE KONING

Een oude koning droomde eens dat al zijn tanden waren uitgevallen. Uiteraard zat hij over deze droom in en daarom liet hij de volgende ochtend een waarzegger komen om de droom voor hem uit te leggen. De waarzegger luisterde naar de droom, dacht een poosje na en kwam toen op hoogdravende toon met zijn uitleg: 'Uwe Hoogheid, uw tanden staan voor uw

familieleden. De droom betekent dat al uw familieleden zullen sterven en dat u als enige over zult blijven.'

De koning was woedend over de uitleg van de waarzegger, die het paleis onmiddellijk moest verlaten. Toen liet de koning een tweede waarzegger komen. Ook deze luisterde naar de droom van de koning, dacht een poosje na en riep toen uit: 'Verheug u, o Koning! De droom betekent dat u nog vele jaren zult leven. In feite zult u al uw familieleden overleven! Lang leve de Koning!'

Deze uitleg beviel de koning zo goed dat hij de waarzegger een grote beurs met goudstukken gaf. Toen de tweede waarzegger het paleis verliet zei de secretaris van de koning in opperste verbazing tegen hem: 'Jij vertelde toch eigenlijk precies hetzelfde als die andere waarzegger?' 'Dat klopt,' zei de man, 'het gaat er niet om wat je te vertellen hebt, het gaat erom hoe je het vertelt.'

1.1. Taal kent verschillende dimensies, bestuurderstaal vaak niet

Toen de onderwijsinspectie mijn school bezocht voor het startgesprek van een 'regulier kwaliteitsonderzoek', vroeg een van de inspecteurs: 'Waar hebt u het *eigenaarschap* van de kwaliteitsbewaking *belegd*?' Ik kon het oprecht niet laten om mijn onbegrip te ventileren voor dit taalgebruik. Het duurde even voor mijn onbegrip de inspecteur een glimlach ontlokte. Hetzelfde ontspan zich toen hij mij vroeg naar de *bestuurlijke grip*. Ik schijn zelfs gevraagd te hebben of het erg was als er van die grip geen sprake was. Ook de vraag naar *stakeholderbeleid* en mijn reactie daarop leidde tot rimpels.

In deze conversatie verraad ik iets van mijn visie op taalgebruik. In navolging van de Tolteken, die ik in het voorwoord al noemde, meen ik dat zorgvuldigheid in je taalgebruik van groot belang is. Dat houdt niet in dat een spel- of stijlfout onoverkomelijk is, al zijn ze wel het vermijden waard. Het gaat mij meer om de zorgvuldige keuze van woorden en uitdrukkingen. Want het maakt, getuige het verhaal aan het begin van dit hoofdstuk, wel degelijk uit hoe je je uitdrukt.

Als een bepaalde term stormenderhand het land of de wereld van leidinggevendenden weet te veroveren, zal ik die term niet bezigen. Tenzij het een prachtige taalvondst betreft, maar die ben ik nog niet tegengekomen. Mijn weerzin

betreft zowel nieuwe begrippen in het Nederlands als in het Engels. Al vind ik veel Engelse termen in de taal van leiders meestal overbodig of vervangbaar. Tijdens een tweedaags programma met mijn schoolleiding in een klooster – een selectie uit het programma Spiritualiteit en Leiderschap – liet ik mij uit over mijn moeite met jargon en het belang dat ik aan taalgebruik hecht. De begeleider, Jos van Genugten van De Levensboom,² kwam op de proppen met een indeling van taal in drie dimensies, die mij zeer aansprak en die ik hier met toestemming, licht aangevuld, overneem (zie kader).

DRIE TAALDIMENSIES

1 De eendimensionale taal

De taal van calculatie en nut
van de economie
van de feiten
van de ratio
van de bureaucratie en van wet- en regelgeving
De ambtelijke taal
De geijkte formulering
Het jargon

2 De taal van de verbeelding

De beeldtaal
De taal van de emoties
van de verhalen
van de kunst
van de literatuur
van de film en het toneel
van de muziek
van de poëzie

2 Jos van Genugten en Mirjam Dirx vormen De Levensboom, met onder andere de Leergang Geleide Christelijke meditatie en de Leergang Spiritualiteit en Leiderschap (zie www.delevensboom.net).

3 *De taal van de stilte*

De taal van de binnenwereld/de innerlijkheid
van de adem
van de natuur
van de leegte
van (be)schouwen
van meditatie en gebed
van de mystiek

Leidinggevenden worden veelal getraind in het gebruiken van taal uit dimensie 1. Dat maken de aankondigingen van programma's al duidelijk. Als je via Google zoekt naar 'Opleiding Leidinggevende', krijg je een indruk van de gehanteerde taal. Veelvuldig voorkomende termen zijn:

verandertrajecten, weerstand, iedereen meenemen in de verandering, veranderstrategieën, effectief, verandermanagement, instrumenten toepassen, succesvoller managen, visie, tact en overtuigingskracht, tools, draagvlak creëren voor uw ideeën, inzicht in valkuilen en positie, persoonlijke effectiviteit, concrete methoden en technieken, inspelen op teamdynamiek, gezamenlijk eigenaarschap, interventies, teams faciliteren ...

Binnen dit taalveld ontbreken alle verwijzingen naar zoeken, toeval, onzekerheid, niet weten, creëren (behalve draagvlak) en het onverwachte. Het is de taal van de beheersing en de beheersbaarheid. De taal van het hoofd en niet van het hart of de ziel.

Mijn boodschap is niet dat leidinggevenden deze taal niet moeten kennen of bezigen, maar wel dat zij beseffen dat de taal van een leider veel rijker kan en moet zijn. Pas in combinatie met dimensie 2 kan taal van dimensie 1 tot leven komen. Anders is het jargon dat vervreemdend werkt omdat het nergens het

hart van mensen of de mens als wezen-in-relatie raakt. Van mij mag je het ook *zielloze* taal noemen, zoals Johan Verstraeten doet in zijn lezenswaardig boek *Taal en stilte*.³ Het jargon is doortrokken van het zuurdesem van de maakbaarheid en de managementtechniek. Alsof het leiden van de samenwerking tussen en de inzet van mensen een technische aangelegenheid is.

Een belangrijke rol van leidinggevendenden is mensen te bezielen of te bemoedigen (= van moed voorzien).

Dimensie 2 (de taal van de verbeelding) komt in veel opleidingsprogramma's niet voor, al zijn er gelukkig uitzonderingen. In sommige opleidingsprogramma's tref je termen aan als: beeld van uzelf, uitstraling, zelfvertrouwen, kleuren, geïnspireerd keuzes maken, richten van de geest, leven dienen, mensen bezielen, diepere verbinding met jezelf en met anderen, verlangen, luisterkracht, aandachtig aanwezig zijn. Wel met een nogal instrumentele manier van kijken. Alsof je je dit op een technische manier kunt eigen maken en toepassen. Ga je bewust op zoek naar informatie over leiderschap en verhalen, of leiderschap en kunst of emoties, dan vind je wel het een en ander, zij het niet bij de meest populaire aanbieders. Ik ben ervan overtuigd dat leidinggevendenden op allerlei niveaus zichzelf zouden moeten voeden met wijsheid, kennis, poëzie, muziek en verhalen. En dat zij zo de kracht en ook de verwoestende werking van (hun) emoties beter kunnen leren kennen. Zodat zij in staat zijn dat te laten doorschemeren in hun manier van doen, van luisteren en van duiden wat er gebeurt. 'Verbeelding brengt je overal, logica van A naar B', zei Albert Einstein. Hoe vaak weten leidinggevendenden helemaal niet waar A is en naar welke B zij willen? En dat is dan nog de route van de logica (de taal van verhalen bespreek ik in paragraaf 1.11).

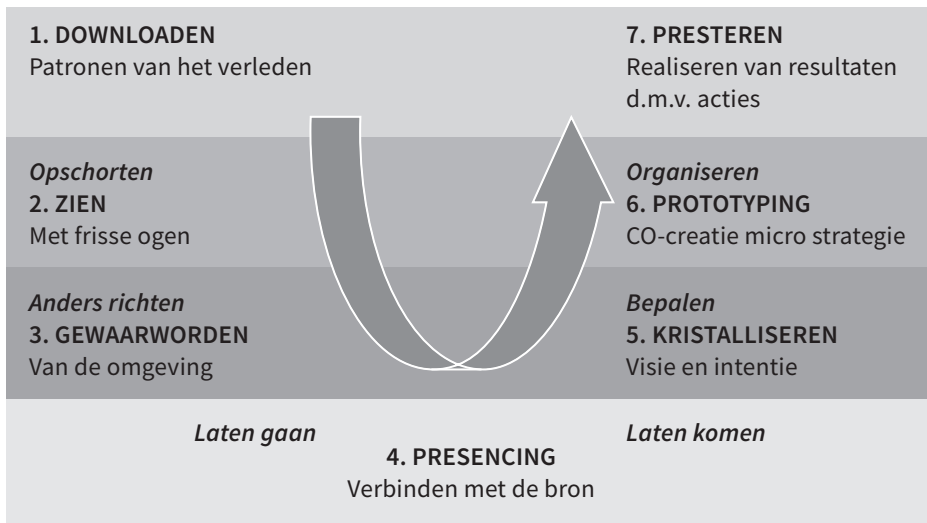
Dimensie 3, de taal van de stilte, heeft betrekking op de aandacht en rust die nodig zijn om te luisteren, te doorgronden waar het om gaat, door te hebben wat er in jezelf omgaat en de onzichtbare kant van wat er tussen mensen gebeurt in ogenschouw te kunnen nemen. Dimensie 1 biedt hiertoe niet de mogelijkheid, dimensie 2 heeft daarvoor dimensie 3 nodig.

3 Johan Verstraeten, *Taal en stilte. Naar een leiderschap voorbij de angst* (Uitgeverij Averbode, 2014). Het boek draait om de herontdekking van twee verwaarloosde bronnen van leiderschap: inspirerende taal en de herovering van de ruimte waarin mensen de innerlijke kracht ontdekken om hun angst voor verandering te overwinnen. Toen ik hem complimenteerde met zijn boek schreef hij: 'Het doet deugd dat er overal "compagnons de route" zijn die streven naar een meer menselijke en dus narratieve visie op het leven!'

Leidinggevend en die werken met een niet-ademende agenda, waarin de ene afspraak zich aan de andere rijgt, lopen de kans zichzelf, hun innerlijke stem en hun overzicht te verstikken. Hetzelfde geldt voor leidinggevend en die voortdurend in hun vergaderkamer of werkkamer blijven zitten.

De taal van de stilte kan goed werk doen in gesprekken. Ervaar eens wat er gebeurt als je in een gesprek of als antwoord op een vraag je mond houdt en hoogstens 'o' zegt. Dat behoedt je er bijvoorbeeld voor dat je meteen aan het oplossen slaat, zonder te weten of iemand jouw oplossing wel nodig heeft. Het weerhoudt je er ook van al te gemakkelijk werk en verantwoordelijkheid van de ander over te nemen.

De taal van de stilte heeft ook een spirituele kant. Die is niet beperkt tot mensen die zichzelf religieus noemen. De begeleider van de leergang Spiritualiteit en Leiderschap vertelde dat hij het programma ook had uitgevoerd met technici van een waterbedrijf. Zonder de religieuze invalshoek kwam de verbinding van werken met water en spiritualiteit als vanzelf in beeld.



Figuur U-theorie

De taal van de stilte maakt bijvoorbeeld ook deel uit van de U-theorie van Otto Scharmer.⁴ Pas als je stilte betracht en bij een vraagstuk door je heen laat gaan met welke vooroordelen je kampt, wat de feiten je vertellen en waar je over inzit, kun je het punt bereiken waarop je voldoende los bent van je aanvankelijk oordeel en de hang naar een snelle oplossing. Dan zijn het de stilte en de inkeer die je helpen om met verbeelding te komen tot oplossingen die nooit zouden opdoemen zonder de inzet van rust, stilte en openstaan voor het onverwachte. Voor een nuchtere, zakelijke geest is dit wellicht een kwelling, maar het is een kwestie van wereldbeelden. Die laten zich deels kenschetsen door het Angelsaksische beeld dat ervan uitgaat dat de wereld kenbaar is, vooral gestuurd wordt door economische marktmechanismen en zo ook het beste te beheersen is. In dat model is de kracht van de taal van de stilte nauwelijks aanwezig. En deels door het Rijnlandse model dat de krachten in de wereld meer ziet als een mobiele zoals die vroeger op je kamer hing. Alles heeft verbinding met alles. Als je één element beweegt, verandert er overal iets, zonder dat je dat kunt sturen. De taal van de stilte helpt je om iets door te krijgen van die onzichtbare, onvoorspelbare en onnaspeurbare verbindingen.

Nelson Mandela laat zien hoe belangrijk de stilte voor hem was toen hij gevangene was.⁵ Zelfs op het afgelegen Robbeneiland heeft hij een eigen plek nodig. Een plek waar hij zichzelf kan zijn, om zichzelf te vinden. Daarom besluit hij begin jaren 1970, tijdens zijn jarenlange gevangenschap, een tuin aan te leggen op Robbeneiland. De grond was droog, rotsachtig en dor. De tuin mat ongeveer tien bij één meter en lag parallel aan een rij cellen. Bewakers kregen de opdracht om hem tijdens het graven en planten te observeren. Terwijl de andere mannen damden, lazeren of over de binnenplaats liepen, zorgde Mandela voor zijn tuin. De andere gevangenen lachten om hem en zijn tuin. Hij was er trots op.

In een wereld waarin hij geen privacy kende en slechts heel weinig bezittingen had, was de tuin een plek die alleen hem toebehoorde. In een wereld waar hij geen controle had, die hem uitdaagde en hem strafte en wreed was ten aanzien van zijn waarden en dromen, was het een plek vol pracht en regelmaat

4 Otto Scharmer, *Theorie U. Leiding vanuit de toekomst die zich aandient* (Christofoor, 2017). Een matig toegankelijk boek met een zeer inzicht gevend model als basis.

5 Richard Stengel, Nelson Mandela. 15 lessen over leven, liefde en leiderschap (Kosmos Uitgevers, 2013).

geweest, een plaats voor hernieuwing. Inzet werd gewaardeerd en beloond. De seizoenen veranderden in een regelmatig patroon. Zaadjes werden planten. Staken kwamen omhoog. Bladeren ontwikkelden zich. Het was geen plek om zich terug te trekken, maar een plek van hernieuwing. Iedereen heeft iets nodig wat hem van de wereld scheidt, wat je plezier en voldoening geeft, een afgezonderde plek. Een plek van stilte.

1.2. Je hebt noodzakelijk jargon en leeg jargon

‘Caviteit occlusaal en palatinaal in 16.’ Tegen het feit dat mijn tandarts tegen zijn assistente Latijnse termen gebruikt heb ik geen bezwaar. Ik vind het prima dat hij mijn tanden en kiezen genummerd heeft en laat hij de instrumenten vooral bij hun officiële naam noemen. Maar als hij mij uitlegt wat hij gaat doen, voldoet dat jargon niet. Ik zou nog kunnen afleiden wat hij bedoelt met ‘occlusaal’ en weet toevallig ook wat een ‘caviteit’ is, maar toch lijkt het me beter dat hij me vertelt dat hij linksboven een gaatje ontdekt heeft. Een tandarts die zich breed maakt door tegen mij onbegrijpelijke taal uit te slaan, vertrouw ik niet. Mijn tandarts legt gelukkig in begrijpelijke bewoordingen uit wat hij gaat doen. En gaatjes heb ik tegenwoordig nooit meer.

De herkomst van het woord ‘jargon’ moedigt niet aan om het te gebruiken. We hebben het rechtstreeks overgenomen uit het Frans, waar het oorspronkelijk ‘brabbeltaal’ betekende. Mogelijk is de term afgeleid van het Latijnse ‘garrire’, kwetteren (ook al geen vleierende betekenis). Later werd het de taal van een beroepsgroep.

Leidinggevenden die in een niet-technische omgeving werken, hebben nauwelijks jargon nodig. Taal zonder jargon is rijk genoeg om duidelijk te maken wat je bedoelt. Toch bezigen leidinggevenden veelvuldig jargon. En ze nemen het razendsnel van elkaar over. Zo viel het mij op dat ineens de term *dagdagelijks* opgeld deed. Overal en nergens. Zo’n woord maakt mij achterdochtig, ook al is het afkomstig uit het mooie Vlaams. Daar is het woord overigens ook verdacht. Waarschijnlijk is het een vertaling van het Duitse woord *tagtäglich*: dat woord zou, meer dan het woord *dagelijks*, benadrukken dat het om vervelende, saaie, routineuze bezigheden gaat. Maar dat is in het gebruik dat ik meemaak niet aan de orde. Grappig is in dit verband dat vertaalsites er geen raad mee weten. Ik vraag me af wie dat woord voor het eerst bezigde en nu mogelijk in zijn

vuistje lacht. En waarom mensen dat van elkaar overnemen terwijl het woord in onze taal niet meer zegt dan het begrip *dagelijks*. Iemand noemde het verschijnsel dat mensen taal zo snel van elkaar overnemen, zonder duidelijke redenen, ‘kwaakspraak’ (waarschijnlijk voor het eerst gebruikt door schrijver Gerrit Komrij). Men noemt het ook wel het gevolg van het eten van ‘papegaaensoep’, hoewel papegaaensoep oorspronkelijk een aanduiding is van jenever.

Over kantoortaal en managementjargon zijn recent verschillende boeken verschenen; daarom volsta ik hier met enkele opmerkelijke voorbeelden.

Hoewel ik verzot ben op beeldspraak, uitdrukkingen en gezegdes, heb ik niets met begrippen die ontleend zijn aan ambachten of werkgebieden, zonder dat iemand dat beseft. Zoals: *aanvliegen* (luchtvaart), *inschieten* (voetbalwereld), *een slag maken* (zeilen) en *uitrollen* (stofferdersvak), *piketpaaltjes uitzetten* (de bouw), *kantelen* (waarvan ik de beroepsmatige herkomst niet kan vinden, mogelijk verhuizers?). In alle gevallen waarin het woord niet overdrachtelijk wordt gebruikt, gaat het om het op een andere zijde leggen van een voorwerp. Dat is niet wat in de organisatiewereld gebeurt bij kantelen. Het is mij vaak niet duidelijk wat er dan wel gebeurt. Het zou schrijvers sieren als ze bij het bezigen van deze woorden aanhalingstekens zouden gebruiken. Met sprekers die woorden met een gebaar tussen aanhalingstekens plaatsen heb ik om retorische redenen minder.

De veel gebezigde uitdrukking ‘een stip (of een vlek) op de horizon’ is zo platgeslagen dat het beter is om daar andere woorden voor te vinden. Zowel een stip als een vlek op de horizon zul je nooit bereiken omdat de horizon nu eenmaal onbereikbaar is. Tenzij je dat bedoelt natuurlijk: wij streven hier iets na, in het besef dat we het nooit zullen bereiken. Maar die betekenis draagt de uitdrukking nooit.

Mensen die graag *sparren*, gebruiken waarschijnlijk zonder dat te beseffen een term uit de vechtsport. *Terugkoppeling* is een vertaling van het woord *feedback*, maar onafgesproken gebruiken we het anders. Zowel feedback als terugkoppeling zijn afkomstig uit de wereld van de geluidsversterking. Daar betekent dit het terugvoeren van het uitgangssignaal naar de ingang. Als je dat te direct doet, gaat het geluid rondzingen, met alle gevolgen van dien. Maar we gebruiken het gewoonlijk in de plaats van *verslag uitbrengen*. Tot mijn verbazing blijkt overigens het woord *voorwaartskoppelen* ook te bestaan. Een beslissing nemen op basis van voorspellingen.