

VOORWOORD

Mijn eerste kennismaking met Juri Hoedemakers dateert uit de tijd dat hij zijn eigen onderneming in de wereld van het entertainment begon. Ik vond hem direct sympathiek. Hij was open, eerlijk, aardig en boordevol enthousiasme en humor. Altijd bereid om mensen te helpen.

Door de jaren heen kwamen we elkaar met onregelmatige regelmaat tegen en altijd had Juri weer de nodige avonturen meegeemaakt en daar lering uit getrokken. Daar kon hij dan levendig en boeiend over vertellen.

Juri's in de praktijk opgedane ervaringen en zijn onstilbare honger naar feitelijke kennis hebben hem mede gevormd tot wie hij nu is. Als Drs. Hofnar heeft hij op geheel eigen wijze onderzoek gedaan naar het reflectieve vermogen van leiders. Gewoon door hun een spiegel voor te houden. Precies zoals een hofnar dat in de middeleeuwen deed aan het hof van de koning. Reflectie zorgt ervoor dat je een eerlijk beeld krijgt van jezelf en van de wereld om je heen.

Op basis van zijn rijke ervaring en wetenschappelijke inzichten behandelt Juri diverse fascinerende onderwerpen. Het feit dat hij dit doet door de ogen van de hofnar geeft zijn verhaal een extra dimensie!

Een absoluut verrassend boek waardoor je de wereld om je heen anders zult gaan zien!

Hans Kazàn

Entertainer en gastspreker



INTRODUCTIE

'Ieder mens heeft blinde vlekken, waar zitten die van jou?'

Een koning kan niet zonder hofnar. King Lear van Shakespeare zou helemaal nergens zijn geweest zonder zijn trouwe nar, en andere koningen hadden een hofnar nodig als entertainer, spion, criticus of zondebok.

Een maatschappij kan niet zonder hofnar. Waarom denk jij anders dat Arjen Lubach met zijn zondagse tv-programma kijkcijferrecords breekt, LuckyTV zo populair is en wij zelfs een ouwe brompot als Maarten van Rossem collectief omarmen?

Een familiefeestje kan niet zonder hofnar. Een goede vriend van mij heeft twee geweldige zoons, van wie een met het syndroom van Down. Hij vertelde dat ze laatst een familiefeestje hadden waarbij de sfeer opeens heel gespannen werd. Het was echt heel naar. Totdat zijn zoon met alle liefde die het mannetje in zich had hardop zei: 'Gezellig hè?' Daar moest iedereen om lachen en de spanning was de kamer uit.

Ik kan niet zonder hofnar. 'Papa, je bent alleen maar aan het werk!' zeiden mijn kinderen laatst. Al een tijd werk ik zeven dagen per week. 'Wij bestaan ook nog hoor,' lieten ze duidelijk merken. Ze

hebben gelijk, bedacht ik in een flits. Wat is nu echt belangrijk, dacht ik direct daarna. Diezelfde middag was mijn agenda schoongeveegd en lagen wij met het gezin op het strand.

Een ondernemer of manager kan niet zonder hofnar. Elke leider die zichzelf serieus neemt, heeft tegenspraak nodig, liefst van iemand die hem of haar niet zo serieus neemt als hij of zij zichzelf. Die tegenspraak moet je organiseren. Dat komt niet alleen jouw functioneren ten goede, maar ook de noodzakelijke innovatie, de veerkracht en niet in het minst de sfeer in de organisatie. British Airways stelde al in 1994 een corporatie-jester aan, een bedrijfsnar dus, en die term prijkte zelfs op het visitekaartje van deze Paul Birch, die niet alleen in zijn eentje zorgde voor een gevoel van respect en opwinding binnen het bedrijf, maar veel mensen binnen British Airways echt verder hielp, inclusief de CEO.

Jij kunt niet zonder hofnar. En dat, beste lezer, ga ik jou in dit boek duidelijk maken. Of je nu een flapuit als hofnar aanwijst of een wijs mens die de meeste tijd zwijgt, zorg voor tegenspraak en zorg voor reflectie op jezelf. Structureel en niet vrijblijvend. Of je nu een grote of een kleine baas bent. Zelfs als je jezelf koning waant. Correctie, zéker als je koning bent.

Je kijkt toch ook elke dag in de spiegel in de badkamer, op de wc of in de garderobe? Nou dan. Je hebt ook een mentale spiegel nodig.

En waarom zou je dit van mij aannemen? Omdat ik als niet-zelfbenoemd expert in reflectie en zelfreflectie dagelijks leidinggevend een spiegel voorhoud en hun blinde vlekken wegpoets, waardoor zij de beste versie van zichzelf worden. Dit komt vervolgens weer ten goede aan het werkplezier van hun medewerkers, waar-

door mensen beter samenwerken en alles en iedereen erop vooruitgaat. Niet alleen je omzet, innovatievermogen en klantentevredenheid, maar ook de relatie met je medewerkers en collega's, je klanten, je kinderen, je partner én de sfeer op familiefeestjes.

Een mens kán niet zonder hofnar, en zeker een leidinggevende niet.

Ik weet nog precies wanneer ik voor het eerst gegrepen werd door het idee van de hofnar als noodzakelijke tool voor reflectie. In het allereerste semester tijdens mijn parttime master Bedrijfskunde aan de RSM, Erasmus Universiteit Rotterdam kwam er in het college 'Organisatiestudies' een slide voorbij over de hofnar, vroeger de enige aan het hof die de koning de onverbloemde waarheid kon vertellen. Daar zouden veel mensen nu ook nog mee geholpen zijn, met zo'n hofnar, dacht ik. En het idee voor mijn masterscriptie was meteen geboren.

Twee jaar later, op 12 november 2020, werd die scriptie over de noodzaak van dagelijkse reflectie bekroond door de RSM, Erasmus Universiteit Rotterdam. Die scriptieprijs leverde zoveel pers-aandacht op dat ik in een ware stroomversnelling terechtkwam, ook dankzij de hulp van managementgoeroe Ben Tiggelaar. Ik werd aangesteld als expertblogger over reflectie bij DeOndernehmer.nl (onderdeel van DPG Media), ik was opeens te boeken bij vier gerenommeerde sprekersbureaus over het thema reflectie en zelfreflectie, ik ging als een razende aan het werk om dit boek te schrijven en in maart 2021 begon ik mijn bedrijf Drs. Hofnar B.V. met als slogan 'Voor uw dagelijkse portie reflectie' (check <https://www.drshofnar.nl>).

Begin met mij als hofnar. Laat dit boek jouw eerste spiegel zijn. / *am the man in your mirror*. Laat mij jou de waarheid vertellen.

Voor wie is dit boek?

Dit boek is geschreven voor iedereen met een leidinggevende functie. Of je nu leidinggeeft aan één persoon of aan honderd-duizend mensen, op de werkvloer of aan je partner of kinderen, reflectie begint altijd bij jezelf. Dit boek is een handboek of gids voor iedere leidinggevende die een betere versie van zichzelf wil worden.

In dit boek ontdek je hoe je anderen kunt inzetten om het reflectieve vermogen van jouzelf en de mensen om je heen te vergroten. De praktische handvatten en herkenbare cases inspireren je om direct actief met reflectie aan de slag te gaan.

Achterin vind je een lijst met 365 reflectievragen. Die heb ik de *Reflectieve Jaarkalender* gedoopt. Zo kun je jezelf makkelijk iedere dag van het jaar één vraag stellen die je meteen aan het denken zet. Succes verzekerd.

Ook als je het lastig vindt om positieve of adviserende feedback te geven en te ontvangen, krijg je aan het eind van het boek praktische handvatten mee.

Bedenk dat reflectie niet alleen belangrijk is voor jouw werkge-luk en persoonlijke groei, maar ook voor die van je collega's of personeel. Het werkt een beetje als dat spreekwoordelijke zuur-

stofmasker in het vliegtuig: je kunt de ander pas helpen als jij je zuurstofmasker goed op hebt gezet.

In dit boek wil ik je uitdagen om vanuit een andere invalshoek naar reflectie te kijken, namelijk de invalshoek van de hofnar.

Heb je vragen, ben je nieuwsgierig of zoek je inspiratie, mail naar juri@drshofnar.nl.

INLEIDING

Op 16 november 2017 hoorde mijn moeder dat ze borstkanker had. Ik was met haar in het ziekenhuis, om 14.30 uur werden we naar binnen geroepen door de arts en ogenschijnlijk was er geen vuiltje aan de lucht. Totdat we de woorden hoorden: 'Mevrouw Hoedemakers, ik val maar gelijk met de deur in huis, u hebt borstkanker.' De grond zakte onder onze voeten vandaan en ons leven stond even stil. En meteen schoten er duizend vragen door me heen. Wat als ze er straks niet meer is? Wat wil ik absoluut nog samen met mijn moeder doen? Zal ze mijn kinderen zien opgroeien? Moet ik zelf niet gezonder gaan leven?

Dit was de belangrijkste spiegel die mij ooit is voorgehouden. Ik ben vanaf dat moment echt gezonder gaan leven, meer gaan sporten en beter op mijn eten gaan letten.

Geen sportlichaam

Enerzijds gaf mij dit het gevoel dat ik de risico's op ziekten verminderde. Maar ik wilde ook iets terugdoen voor de mensen die zich zo inzetten voor deze rotziekte, ik wilde iets doen voor het KWF. Iedereen die mij kent of live gezien heeft, zal volmondig

bevestigen dat ik geen sportlichaam heb. En toch heb ik in 2019 de Dam tot Damloop (16,1 kilometer) gelopen. Voor mijn moeder, voor het KWF. In een stuning (not) tijd van 2 uur en 8 minuten kwam ik strompelend over de finish, maar ik eindigde wel op de derde plaats waar het ging om geld inzamelen voor het KWF. En daar deed ik het voor. De foto bij de finish met mijn geëmotioneerde moeder op mijn schouder is nog steeds een van mijn dierbaarste foto's ooit.



We namen ook nog een ander besluit: sinds die diagnose nemen we mijn ouders ieder jaar mee op vakantie. Gewoon om intens van elkaar te kunnen genieten, ieder moment van de dag. In 2018 zijn we samen naar Bulgarije gegaan en in 2019 naar Macedonië. In 2020 was het lastig om te reizen door COVID-19 en hebben we een week lang leuke uitstapjes in Nederland gemaakt. En dat was genieten.

Het is alleen jammer dat we vaak wachten tot dit soort confronterende gebeurtenissen zich voordoen voordat we even stilstaan

en de juiste vragen aan onszelf stellen. Dat stilstaan en reflecteren is namelijk essentieel, privé maar zeker ook zakelijk. En al helemaal als je een leidinggevende functie hebt. Daar heb ik voor mijn masterscriptie aan de RSM, Erasmus Universiteit Rotterdam onderzoek naar gedaan.

Altijd iemand anders nodig

Om antwoord te krijgen op de vraag 'op welke wijze en door wie wordt tegenwoordig het reflectieve vermogen van een leider vergroot?' heb ik twintig bestuurders van zorgorganisaties in Nederland geïnterviewd. De interessantste uitkomst was dat er altijd iemand anders nodig is om volledig te kunnen reflecteren. De belangrijkste reden die de zorgbestuurders hiervoor noemden, was dat iedereen een blinde vlek of een dode hoek heeft. Bij de vraag op welke wijze het reflectieve vermogen van een leider wordt vergroot, ontdekte ik iets opvallends, iets wat een directe verbinding legt tussen heden en verleden. Toen ik de resultaten bestudeerde, kwam ik erachter dat in de manier waarop in deze tijd het reflectieve vermogen van een leider wordt vergroot bijna alle rollen van de vroegere hofnar te herkennen zijn. Toen had ik iets heel moois te pakken met een verstrekkende betekenis.

Aan deze resultaten heb ik twee hoofdconclusies verbonden:

- Ieder mens heeft een blinde vlek, dus er is altijd een ander nodig om volledig te kunnen reflecteren.
- Er is behoefte aan de meeste functies van de klassieke hofnar als het gaat om het vergroten van het reflectieve vermogen.

En ook heb ik drie kleinere conclusies getrokken:

- Er moet altijd expliciet tijd worden genomen of gecreëerd voor reflectie.
- Reflectie kan alleen worden toegepast op het verleden, of het nu 0,1 seconde of duizend jaar geleden is.
- Er is onderscheid tussen actieve en passieve reflectie. Bij actieve reflectie stappen mensen zelf de reflectieve cirkel in en bij passieve reflectie helpt iemand anders hen de reflectieve cirkel te doorlopen.

Op basis van deze conclusies heb ik een nieuw reflectiemodel ontwikkeld dat bestaat uit een actieve reflectieve cirkel en een passieve reflectieve cirkel. Voor de actieve reflectieve cirkel heb ik vier bestaande reflectiemodellen samengevoegd: die van Argyris & Schön (1978), Kolb (1984), Gibbs (1988) en Korthagen (1993); daar heb ik twee elementen aan toegevoegd: tijd & afstand en de blinde vlek. Bij de passieve reflectieve cirkel ben ik erachter gekomen dat de manier waarop je iemand door de cirkel begeleidt enorm belangrijk is. Dit proces moet voldoen aan bepaalde voorwaarden en ik heb ontdekt dat deze voorwaarden exact overeenkomen met de functies die de klassieke hofnar vroeger had. Daarover later meer, veel meer, maar laten we ons eerst richten op de kern. Want wat is reflectie eigenlijk?

'How ill white hairs become a
fool and jester!'

William Shakespeare

DEEL 1

REFLECTIE

Niks is zo noodzakelijk en tegelijk zo lastig als reflectie. Het valt echt niet mee om jezelf een spiegel voor te houden.

Als ondernemer of manager heb je het druk, vaak veel te druk om even stil te staan bij wat je allemaal doet – en laat. Koningen hadden hier vroeger een hofnar voor. Een goede hofnar kon zijn koning op veel uiteenlopende manieren een spiegel voorhouden. Dat kon hij omdat hij een onafhankelijke positie had, geen blad voor de mond nam en optimistisch en positief genoeg in het leven stond om anderen daarmee aan te steken. Doordat hij een en ander – misschien zelfs de scherpste kritiek – met humor kon brengen, was hij aangenaam gezelschap, om niet te zeggen noodzakelijk gezelschap voor elke koning. En dezer dagen dus voor elke leidinggevende, manager of ondernemer.

Daar gaan we in deel 2 van dit boek verder op in. In dit deel concentreren we ons op de zin en waarde van reflectie zelf. En vooral op hoe je jouw reflectieve vermogen kunt vergroten.



HOOFDSTUK 1

WAT IS REFLECTIE EN REFLECTIEF VERMOGEN?

Bij de termen 'reflectie' en 'reflectief vermogen' denk je al snel aan een spiegel. En dat is ook niet zo gek, want de spiegel is al een veelgebruikte metafoor vanaf het moment dat de primitieve mens zijn spiegelbeeld in stilstaand water ontdekte. De bekendste mythe hierover is natuurlijk die van Narcissus die verliefd werd op zijn eigen spiegelbeeld, maar die liefde niet kon bevredigen en uiteindelijk zijn kleur, levenskracht en schoonheid verloor en stierf. Het enige dat van hem overbleef, was een gele bloem omringd met witte blaadjes, de narcis.

De eerste spiegel waar wij in ons leven in kijken, is het gezicht van onze moeder. En vanaf dat moment zijn we continu bezig om ons een beeld van de werkelijkheid te vormen en stelt onze spiegel zijn reflectie voortdurend bij.

WEETJE

Sinds ik mijn onderzoek naar reflectie en reflectief vermogen heb afgerond, durf ik niemand meer narcissen te geven omdat ik bang ben dat zij denken dat ik er iets mee bedoel.

Vragen stellen

Voor de oorsprong van reflectie gaan we helemaal terug naar de tijd van misschien wel de bekendste filosoof aller tijden: Socrates (470-399 v.Chr.). Hij was een van de eerste filosofen die reflectie toepaste toen hij probeerde de aard van goedheid te ontdekken door vragen te stellen aan anderen. Hij was continu bezig met het uitdagen van de verklaringen en overtuigingen van anderen. Dit proces werd overgenomen door zijn leerling Plato (427-347 v.Chr.) en diens leerling Aristoteles (384-322 v.Chr.).

Er bestaan enorm veel verschillende definities van 'reflectie' en 'reflectief vermogen'. Ik heb geprobeerd de meest gebruikte samen te brengen. Zelf heb ik hier nog expliciet aan toegevoegd dat iemand er ook voor kan kiezen om hetzelfde gedrag bij toekomstig handelen weer te vertonen. Reflectie heeft namelijk niet altijd tot doel om gedrag een volgende keer aan te passen, maar het stelt het gedrag slechts ter discussie, zodat er in de toekomst besloten kan worden hetzelfde te handelen of anders te handelen. Dat leidt tot de volgende definitie:

Het vermogen en het lef om tijdens of na een actie bewust of onbewust een stap terug te doen en een hoogstpersoonlijk cognitief ver-

kennings- en ontdekkingsproces te starten, waarbij huidige situaties en opgedane ervaringen, de handelingen en veronderstellingen van zichzelf of de ander of een situatie worden bevraagd en geanalyseerd en waar nodig in twijfel worden getrokken of worden bekritiseerd, met als doel het bewustzijn te verhogen en ervan te leren en betere inzichten te vergaren die ervoor zorgen dat iemand kan kiezen in de toekomst anders of hetzelfde te handelen.

Dat is één zin, en maar liefst negen regels! Dit geeft mooi de complexiteit (of misvatting) van reflectie aan. Die is niet in één woord te vatten, het is niet 'even' te doen. Het heeft heel veel kanten. Dat geeft deze definitie wel aan.

Reflecteren over reflectie

Natuurlijk is er al veel gereflecteerd over reflectie door mensen die mij voorgingen. Het is verleidelijk om hier dieper in te gaan op de modellen die deze denkers en wetenschappers hebben opgesteld om de noodzakelijke stappen van reflectie in kaart te brengen. De modellen die vaak terugkomen in de theorie over reflectie, heb ik ook uitgebreid in mijn masterscriptie behandeld.

Voor de diehards: de vier bekendste modellen over reflectie zijn die van Kolb (1984), Gibbs (1988), Korthagen (1993) en Agryris & Schön (1978). Degenen die er meer over willen weten, verwijs ik graag naar de literatuuropgave achterin en natuurlijk naar mijn scriptie. Mail mij vooral op juri@drshofnar.nl als je mijn scriptie zou willen ontvangen.

Maar omdat dit een boek is en geen scriptie of proefschrift, vol-

**'EEN ABSOLUUT VERRASSEND BOEK
WAARDOOR JE DE WERELD OM JE HEEN
ANDERS ZULT GAAN ZIEN!' – HANS KAZÀN**

Het is gevaarlijk om alleen jaknikkers om je heen te verzamelen. Want wie wijst jou dan op je fouten? Wie vertelt jou de onverbloemde waarheid? Wie houdt jou een spiegel voor? Voor de broodnodige reflectie heb je kritische mensen om je heen nodig. Wat je nodig hebt, is een hofnar.

De hofnar was eeuwenlang degene die het reflectieve vermogen van de koning vergrootte. Maar wie was die hofnar eigenlijk? En wat kunnen we van hem leren in de huidige werkomgeving? In dit boek ontdek je hoe we anderen kunnen inzetten om het reflectieve vermogen van onszelf en de mensen om ons heen te verbeteren. Je krijgt praktische handvatten waarmee je reflectie in je dagelijks werk kunt toepassen.

**'IEDER MENS HEEFT BLINDE VLEKKEN.
WAAR ZITTEN DIE VAN JOU?'**



Juri Hoedemakers (1987) is een verbinder, coach en inspirator die bedrijven en mensen een spiegel voorhoudt en helpt om op zoek te gaan naar hun blinde vlekken en vervolgens naar de beste versie van zichzelf. Tijdens een masterstudie aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit verdiepte Juri (a.k.a. Drs. Hofnar) zich in het belang van de hofnar in moderne organisaties. Voor zijn studie kreeg hij de prijs voor de beste scriptie van het jaar.

