
Inhoudsopgave

Voorwoord	10
Inleiding: Er was eens ...	12
Intermezzo: If it is to be ...	16
Hoofdstuk 1: De nieuwe kleren van de keizer <i>Hoe gedoe onbespreekbaar blijft</i>	19
Intermezzo: Het kleine jongetje als bron van verandering (door Arend Ardon)	28
Hoofdstuk 2: Klein Duimpje en de zevenmijlslaarzen <i>Ongehoorzame vernieuwing</i>	31
Intermezzo: Vals spelen voor de goede zaak (door Hans Vermaak)	42
Hoofdstuk 3: Koning Midas <i>De dwaze drang naar meer</i>	45
Intermezzo: De wens van koning Midas (door Joseph Kessels)	54
Hoofdstuk 4: Hans en Grietje <i>Eigen belang eerst</i>	57

Intermezzo: De onderstroom en bovenstroom (door Marijke Lingsma)	66
Hoofdstuk 5: De Bremer stadsmuzikanten <i>De kracht van diversiteit</i>	69
Intermezzo: De Bremer stadsmuzikanten verdienen een Grammy (door Eric Koenen)	80
Hoofdstuk 6: Repelsteeltje <i>Het organiseren van toeval</i>	83
Intermezzo: Repelsteeltje en de logica van ons gedrag (door Tamira Nicolai-van Vught)	94
Hoofdstuk 7: De school der dieren <i>Alles wat je aandacht geeft, groeit</i>	97
Intermezzo: Ruimte voor individueel talent (door Saskia Tjepkema)	106
Hoofdstuk 8: Jaap en de bonenstaak <i>De magie van nieuwsgierigheid en doorzettingsvermogen</i>	109
Intermezzo: Van toeval, via mentaliteit naar resultaat (door Toon Gerbrands)	120

Hoofdstuk 9: De wolf en de zeven geitjes	122
<i>Regels ontregelen</i>	
Intermezzo: Het geloof in de vrijemarktwerking (door Jaap Peters)	132
Conclusie: En wat nu om beter te presteren?	134
Intermezzo: Sprook (door Co Woudsma)	140
Bijlage: De tien eigenschappen van een ‘succesvol’ sprookje	142
Noten	146
Over de auteurs en gastauteurs	148
Deel jouw favoriete sprookje	155



Voorwoord

Wie is niet opgegroeid met de sprookjes over de grote boze wolf, Doornrosje of het lelijke eendje? Ze werden voorgelezen door je vader of moeder, of je las ze zelf, zittend op de bank, luisterend naar een krakende bandrecorder. 'Ping!', sla de bladzijde om.

Sprookjes zijn magisch. Niet alleen beschrijven ze universele levenslessen, ze zijn geschreven voor iedere generatie. Bovendien bieden ze ons een intrigerende spiegel om te kijken naar ons leven. Sprookjes zijn inspirerende verhalen. Sprookjes gaan over oeroude thema's, zoals gelukkig willen zijn, de strijd tussen goed en kwaad, de held zijn, een geheimzinnige schat ontdekken, een grote liefde redden of het eeuwige leven. En daarnaast geven sprookjes ons morele aanknopingspunten over wat goed is en wat fout.

Wij kopen vaak en enthousiast managementboeken, maar meestal belanden ze ongelezen in de kast. Dat kan toch niet de bedoeling zijn? Het zijn nota bene boeken die te maken hebben met ons vak! Maar ja. Het is vaak droge en abstracte kost, met veel tekst. Het zijn naar onze smaak bundels vol met magische modellen, concepten en structuren, gepredikt door mythische leiders, coachfeeën en wijze tovenaars. Ze vertellen na jarenlange praktijkervaring hoe zij de kip met de gouden eieren

hebben ontdekt en hoe de uitdagingen van nu te overwinnen zijn. Vaak zijn dit soort managementboeken doorspekt met magische toverspreuken en succesformules van andere tovenaars en feeën die het boek rijkelijk aanbevelen.

Wij leren meer van sprookjes dan van managementboeken. Die lezen als een trein. Ze zijn nooit lang, kennen een duidelijke opbouw en er is onder de oppervlakte enorm veel diepgang in te vinden. Sprookjes herbergen bijzondere perspectieven om op een andere manier te kijken naar de wereld om ons heen. Sprookjes zijn een spiegel om ons gedrag te onderzoeken. En veel van ons gedrag vindt plaats in de context van organisaties. Als we nou eens sprookjes en organisaties aan elkaar verbinden?

We presteerden nog lang en gelukkig is geschreven om de kracht van sprookjes onder de aandacht te brengen en te laten zien dat er (meer) te leren valt van sprookjes als het gaat om organisatieverbetering dan van managementboeken. Voor dit boek zijn wij daarom niet zozeer geïnspireerd door gelouterde managementdenkers als Jim Collins, Stephen Covey of John Kotter, maar door Hans Christian Andersen, de gebroeders Grimm en Charles Perrault. Het zijn sprookjesfiguren als Hans en Grietje, Pinokkio, of de boze wolf die onze inspiratiebronnen waren.

Samen reisden wij door sprookjesland op zoek naar nieuwe inzichten als het gaat om organisatieverbetering.

Of het nou gaat over strategie, leiderschap, samenwerken of innovatie, in sprookjes is het allemaal al eens voorbijgekomen. Sprookjes zijn er al eeuwenlang. En ze zullen de meeste managementboeken overleven. Eigenlijk is het niet de vraag of je gelooft in sprookjes, maar of je gelooft in organisatieverbetering en hoe de sprookjes uit dit boek je daarbij kunnen helpen.

Ten slotte is het schrijven van dit boek ook een alibi geweest om onszelf weer als kinderen onder te dompelen in de sprookjes uit onze jeugd. Het was fantastisch om die verhalen weer te lezen en films als *Harry Potter* en *The Lord of the Rings* opnieuw te bekijken en ons te verwonderen. Die verwondering wensen we jou ook toe bij het lezen van dit sprookjesboek.

Veel leerzame lessen en betoverend plezier toegewenst in de wondere wereld van sprookjes, om zo nog beter, langer en gelukkiger te kunnen presteren!

Tjip de Jong & Simon van der Veer, september 2017

De oorsprong van het woord ‘Sprookje’

Het woord sprookje is afgeleid van het middeleeuwse woord ‘sproke’ dat verhaal of vertelling betekent. Sprookjes behoren tot een zeer oud literair genre. Hoewel ze oorspronkelijk bedoeld waren als vertellingen voor volwassenen (vaak door te vertellen, niet veel mensen konden nog schrijven), zijn het tegenwoordig vooral verhalen voor kinderen waarin hen spelenderwijs iets over het leven bij wordt gebracht, en met een zekere moraal. Als genre op zich is het sprookje het nauwst verwant aan de fabel.

In iets mindere mate is het ook verwant aan de mythe, de sage en de legende. Een sprookje is een meestal tamelijk kort en over het algemeen episch verteld volksverhaal. Sprookjes komen voor bij vele volkeren, verspreid over de hele wereld. Vaak hebben sprookjes uit verschillende werelddelen vergelijkbare elementen. Een hoofdpersoon, een wijze les of bijvoorbeeld een onmogelijke opdracht. Vaak gaat het in sprookjes ook om het menselijk gedrag van de hoofdpersonages waarin de les zich openbaart.

Kennis delen door verhalen te vertellen

Sprookjes waren oorspronkelijk bedoeld als vertellingen voor volwassenen om verhalen te delen. Volkeren over de hele wereld, die nog geen schriftelijke traditie kenden, deelden kennis op deze manier. Verhalen blijken krachtige voertuigen om te leren en kennis te over te dragen. Een interessant voorbeeld van de enorme kracht van het gesproken verhaal is dat van de Aboriginals. Deze stam woont in het midden van Australië, al vele duizenden jaren lang een van de heetste en meest droge plekken op aarde. Toen de Aboriginals voor het eerst werden ontdekt en hun verhaalcultuur werd onderzocht, bleken ze elkaar te vertellen over rivieren en meren alsof ze die zelf hadden gezien ...

Er was eens ...

Sprookjes hebben ons iets bijzonders te vertellen. Over hoe we ons leven leiden, het verschil tussen goed en kwaad, en over geluk. In dit boek maken we de verbinding tussen sprookjes en organisatieverbetering. We kunnen veel leren van de slimheid van Klein Duimpje, de onnozele hebberigheid van koning Midas, of de truc die Hans uithaalt met de heks als hij met Grietje gevangen zit. Bovendien verleiden sprookjes tot zelfreflectie. Een sprookje is een spiegel die je jezelf voorhoudt. Sprookjes geven ons een inkijkje in de oeroude valkuilen en kansen die ons leven kleuren.

Wat levert het lezen van dit sprookjesboek je op? Het doel van dit sprookjesboek is om vanuit een ander perspectief te kijken naar organisatieverbetering. Organatieverbetering zien we als initiatieven om de 'organisatie' van de werkprocessen en het samenwerken te verbeteren, zodat klanten, medewerkers, stakeholders daarvan de vruchten kunnen plukken. Vaak gaat dat verbeteren niet vanzelf. Ons dagelijks werk valt of staat met samenwerken. Maar soms liggen niet alle kaarten op tafel, of is het onduidelijk wat het gezamenlijk belang is. Dat is vaak het begin van spanning en complexiteit. Sprookjes zijn een spiegel om je mee te verwonderen hoe het komt dat verbetering niet vanzelf gaat. Bovendien kun je ermee zoeken naar een mogelijke oplossing. Maar al

te vaak draait het om menselijk gedrag, wat organisatieverbetering lastig en taai maakt. En als situaties spannend worden, gaan wij in toenemende mate feitelijk ander gedrag vertonen, dan we denken dat we doen.

De sprookjes in dit boek geven inspirerende handvatten om werk te maken van verbetering binnen jouw team, afdeling en organisatie. Het sprookjesboek is naast een leesboek ook een werkboek. Een sprookjesboek om mee te werken aan organisatieverbetering. Het is een boek gevuld met tips, ideeën, kaders, weetjes en reflectievragen om te werken aan je eigen vraagstukken, en deze op te lossen. We werken met concrete voorbeelden uit de praktijk.

Opbouw van dit sprookjesboek

Negen sprookjes vormen het geraamte van dit boek. Na elk sprookje beschrijven we de moraal van het verhaal. Een sprookje gaat vaak over een valkuil, of een les die geleerd moet worden. Deze lessen zijn voor ons aanleiding om enkele praktijkvoorbeelden te beschrijven, onder het kopje 'Er was eens ...'. Hoe je anders omgaat met bijvoorbeeld de hebberigheid van koning Midas, de diversiteit van de Bremer stadsmuzikanten of de regeldwang van moeder Geit naar haar zeven geitjes. Hierna is er een concluderende paragraaf waarin de sprookjesmoraal wordt verbonden met de praktijkvoorbeelden, onder het kopje 'En zo

presteren we nog lang en gelukkig'. Bovendien vind je per hoofdstuk reflectievragen, onder de kop 'Spiegeltje, spiegeltje', waarmee we je uitdagen om de moraal van het verhaal op jezelf toe te passen. Als je meer wilt lezen over de moraal van het desbetreffende sprookje en de praktijkvoorbeelden, dan biedt elk hoofdstuk interessante 'Leestips uit sprookjesland'.



UIT DE PRAKTIJK



SPIEGELTJE, SPIEGELTJE



LEESTIPS

Ook maken we in dit boek de verbinding met andere perspectieven naast die van onszelf. In een sprookje komt vaak een wijze raadgever voor. Denk maar aan Japie de krekel, die Pinokkio adviseert. Of Merlijn de tovenaer. In dit boek hebben wij daarom negen voorname raadgevers gevraagd een reflectie op het sprookje te schrijven. Hierdoor wordt elk hoofdstuk afgewisseld met een intermezzo van een gastauteur, die het sprookje vanuit zijn of haar achtergrond inkleurt en verdiept, met eigen onderzoek, praktijkervaringen of een persoonlijk verhaal.

Dit zijn de negen sprookjes:

1. De nieuwe kleren van de keizer

De nieuwe kleren van de keizer vertelt het verhaal over twee gehaaide bedriegers die de keizer bedotten met magische, onzichtbare kleding. De druk om te conformeren en de keizer gelijk te geven is enorm in dit sprookje. Uiteindelijk zegt een jongentje, dat buiten het systeem staat, de waarheid en doorbreekt het patroon. Met een intermezzo geschreven door Arend Ardon.

2. Klein Duimpje en de zevenmijlslaarzen

Wie niet sterk is moet slim zijn. Klein Duimpje beleeft een spannend avontuur om zijn broers te redden. Hij laat ons zien hoe vernieuwing en innovatie vaak klein begint, en dat het niet altijd nodig is om toestemming te vragen van hogerhand.

Met een intermezzo geschreven door Hans Vermaak.

3. Koning Midas

Het sprookje over Koning Midas vertelt over hoe alles wat hij aanraakt, direct verandert in goud. Koning Midas zijn onnozele hebberigheid naar meer goud pakt ongewenst uit. Lees hier hoe sommige organisaties in de valkuil van Koning Midas zijn getrapt en er ook weer succesvol uit zijn gekomen.

Met een intermezzo geschreven door Joseph Kessels.

4. Hans en Grietje

Hans en Grietje ontsnappen aan de boze heks in het grote donkere bos, nadat ze zijn achtergelaten door hun ouders.

Het sprookje vertelt ons hoe zonder een gemeenschap-pelijk belang, persoonlijke belangen overheersen. En hoe de heks Hans en Grietje voor de gek houdt met het snoepluisje, maar Hans en Grietje de heks op hun beurt weer voor de gek houden en kunnen ontsnappen.

Met een intermezzo geschreven door Marijke Lingsma.

5. De Bremer stadsmuzikanten

De afgedankte ezel, de schorre haan, de oude hond en kat. Het zijn vier dieren die gezamenlijk een bont gezelschap vormen. Individueel komen ze niet ver, maar als ze hun krachten bundelen bereiken ze fantastische resultaten. Een magisch verhaal over de kracht van diversiteit.

Met een intermezzo geschreven door Eric Koenen.

6. Repelsteeltje

In dit hoofdstuk lees je over de molenaarsdochter die een schijnbaar onmogelijke opdracht krijgt om van stro goud te spinnen. Gelukkig krijgt ze hulp van Repelsteeltje. We krijgen een interessante inkijk hoe gebaande paden doorbroken kunnen worden en dat het kan helpen om 'het toeval te organiseren'.

Met een intermezzo geschreven door Tamira Nicolai-van Vught.

7. De school der dieren

Een groep dieren besluit een school te stichten, midden in hun mooie bos. Helaas leidt deze wens tot inge-

wikkelde opdrachten. De wens om ieder dier om te toveren tot een Echt Dier leidt tot gekke situaties. Kan een konijn vliegen? Of een valk een kuil graven?

Met een intermezzo geschreven door Saskia Tjepkema.

8. Jaap en de bonenstaak

Jaap beleeft een spannend avontuur als hij besluit zijn dromen na te jagen en de bonenstaak in te klimmen. Hij vecht tegen de gevaarlijke reus, om de kip met de gouden eieren en de pratende harp te heroveren.

Met een intermezzo geschreven door Toon Gerbrands.

9. De wolf en de zeven geitjes

Moeder Geit is enorm voorzichtig als het gaat om haar jonge geitjes. Ze hamert op het handhaven van de regels, als er iemand op de deur klopt als ze weg is. Maar leiden deze afspraken tot slimheid? Of vindt de wolf uiteindelijk wel een list om binnen te komen?

Met een intermezzo geschreven door Jaap Peters.

Conclusie: En wat nu om beter te presteren?

In het laatste afsluitende hoofdstuk geven we een samenvatting van de verschillende inzichten uit de sprookjes. Ook blikken we vooruit op de 'succesformule' uit de sprookjes en de verbinding met organisatieverbetering om nog lang en gelukkig beter te presteren.

Met een intermezzo geschreven door Co Woudsma.



If it is to be¹...



en koning wilde weten waar het in het leven om draait, wat de essentie van het leven is en gaf zijn hofgeleerden de opdracht dat voor hem uit te zoeken. Na lang studeren kwamen ze terug met een dik boek.

De koning las het en vond het prachtig. 'Maar', zei hij, 'hoe kan ik het nu doorgeven aan de mensen in mijn rijk? Dit is nog te veel tekst! Maak er een managementsamenvatting van. En zorg dat je de essentie zo kernachtig mogelijk beschrijft zodat zelfs de meest simpele ziel het kan begrijpen.'

De geleerden gingen weer aan het werk en kwamen na lange tijd terug met twee grote vellen perkament. Een goede samenvatting kost immers meer tijd dan het schrijven van een dik boek.

De koning las de twee vellen perkament. En hij was blij met het resultaat. Maar hij was nog niet tevreden. 'Ik moet iets hebben dat mensen kunnen onthouden

als ik het laat voorlezen op de marktpleinen in mijn rijk. Iets pakkends, iets wat niemand meer vergeet!'

Toen gaf hij de geleerden de laatste opdracht: 'Vat alles samen in een zin van tien woorden van elk twee letters, en zorg ervoor dat de eerste en de tweede helft op elkaar rijmen; dan kunnen mijn mensen het pas onthouden.'

Na lang zwoegen kwamen ze terug met deze tien woorden:

'If it is to be, it is up to me.'



De nieuwe kleren van de keizer

Hoe gedoe onbespreekbaar blijft

Vele eeuwen geleden leefde er een keizer die vreselijk veel van mooie, hippe kleren hield en al zijn goud uitgaf om zichzelf zo mooi mogelijk aan te kleden. Hij bekommerde zich niet om zijn vrouw, zijn dienaren of de jaarlijkse oogst. Zijn rijtoer vond hij alleen maar de moeite waard als hij zijn nieuwe kleren kon laten zien. Voor ieder uur van de dag had hij wel een andere mantel of gewaad.

Op een dag stonden er twee bedriegers voor de poort, die zich voor kleermakers uitgaven en zeiden dat ze de mooiste stoffen konden weven die je je maar denken kon. Niet alleen de kleuren en het patroon waren ongelooflijk mooi, maar ook hadden de kleren de magische eigenschap dat ze onzichtbaar waren voor iedereen die niet voor zijn ambt deugde of die onvergeeflijk dom was.

‘Wat een wonderlijke kleren,’ dacht de keizer. ‘Als ik die kleren aan heb, kan ik erachter komen wie in mijn rijk niet deugt voor zijn ambt en dan kan ik de slimmen van de dommen onderscheiden. Die nieuwe kleren moet ik snel laten maken!’

Zo gezegd zo gedaan en hij gaf de bedriegers een flinke zak met goud, zodat ze met hun werk konden beginnen. De bedriegers verbouwden een oude herberg tot een kleermakerij. Daarin zetten zij twee

weefgetouwen op en deden alsof ze werkten. Maar er zat helemaal niets op het weefgetouw. Brutaal vroegen ze om de fijnste zijde en het prachtigste goud. Dat stopten ze listig in hun eigen zak en ze werkten aan de lege weefgetouwen.

Weken gingen voorbij, maar de keizer had zijn nieuwe gewaad nog steeds niet gezien. ‘Nu zou ik toch wel willen weten hoever ze zijn met mijn nieuwe kleren,’ dacht de keizer. Het werd hem ook een beetje benauwd als hij eraan dacht dat wie dom was of niet voor zijn ambt deugde, de kleren helemaal niet kon zien. Hij wist natuurlijk wel dat hij voor zichzelf niets te vrezen had, maar hij wilde toch liever eerst iemand anders sturen om te zien hoe het ermee stond. ‘Ik stuur mijn oude, meest eerlijke raadgever naar de kleermakers!’ dacht de keizer. ‘Die kan het best zien hoe de stof wordt, want hij heeft er verstand van. En bovendien: niemand is eerlijker dan hij!’

De brave, oude raadgever ging op pad en trad de zaal binnen waar de twee bedriegers aan de lege weefgetouwen zaten te werken. ‘Dit bestaat niet!’ dacht de oude raadgever en hij sperde zijn ogen wijd open. ‘Ik zie niets!’ Maar dat zei hij niet. De beide bedriegers verzochten hem dichterbij te komen en vroegen hem of het geen mooi patroon was

en of het geen prachtige kleuren waren. Toen wezen ze naar het lege weefgetouw en de arme, oude raadgever sperde zijn ogen steeds verder open, maar hij zag niets, want er was niets. 'Dit kan toch niet waar zijn' dacht hij. 'Zou ik dom zijn of niet voor mijn ambt deugen? Dat had ik nooit gedacht en dat mag geen mens weten! Ik kan ze toch niet vertellen dat ik de stof niet kan zien!'

'**H**ou, u zegt zo weinig!' zei de één, die aan het weven was.

'Oh, maar het is prachtig! Echt schitterend!' zei de oude raadgever en hij keek nog eens goed door zijn bril. 'Dat patroon en die kleuren! Ja, ik zal aan de keizer zeggen dat het mij bijzonder goed bevalt!'

'Oh, dat doet ons plezier,' zeiden de twee kleermakers en ze noemden de kleuren en ze beschreven het bijzondere patroon. De oude raadgever probeerde alle informatie nauwkeurig te onthouden, zodat hij het kon navertellen als hij bij de keizer kwam. En zo geschiedde. Inmiddels verlangden de bedriegers steeds meer geld, meer zijde en goud; dat hadden ze nodig voor het weven. Echter, ze staken alles in hun eigen zak en er kwam geen draad aan het weefgetouw, maar ze deden nog steeds alsof ze prachtige stof aan het weven waren.

'**D**e keizer stuurde weldra weer een brave onderdaan om te zien hoe het met het weven ging en of de stof gauw klaar was. Ditmaal was het de meest dappere generaal. De stoere en sterke aanvoerder van het leger. Het verging hem net als de

oude raadgever. Hij keek en keek, maar omdat er niets anders was dan lege weefgetouwen, zag hij niets.

'En, worden de nieuwe kleren niet prachtig?' vroegen de bedriegers en ze vertelden over het prachtige patroon dat er helemaal niet was.

'Dom ben ik niet,' dacht de generaal. 'Zou ik dan niet deugen voor mijn generaalschap? Dat is van de zotten! Maar dat kan ik niet laten merken!' Daarom prees hij de kleren die hij niet zag en verzekerde hen hoe goed de mooie kleuren en het prachtige patroon hem bevielen.

'Het is gewoonweg schitterend!' zei hij tegen de keizer. Alle mensen in de stad spraken over de prachtige nieuwe kleren van de keizer.

'**T**oen wilde de keizer zelf ook gaan kijken, terwijl de stof nog op het weefgetouw zat. Met een hele schare wijze mannen, waaronder de oude, vertrouwde raadgever en de dappere generaal die er al eerder waren geweest, ging hij naar de listige bedriegers, die nu uit alle macht weefden. 'En, is het niet magnifiek?' vroegen de raadgever en de generaal. 'Moet Uwe Majesteit eens zien, wat een patroon, wat een kleuren!' En toen wezen ze op het lege weefgetouw, want ze dachten dat de anderen de stof vast wel konden zien.

'Wat krijgen we nou?' dacht de keizer. 'Ik zie niets! Maar dat is een ramp! Ben ik dom? Deug ik niet voor het keizerschap? Dit is het vreselijkste dat me kan overkomen!'

'Oh, het is heel mooi!' zei de keizer. 'Het heeft mijn allerhoogste bewondering!' En hij knikte tevreden en

bekeek het lege weefgetouw, hij wilde niet zeggen dat hij niets zag. Het hele gevolg dat hij bij zich had, keek en keek, maar zag niets meer dan alle anderen. Toch zeiden ze net als de keizer: 'Oh, het is heel mooi!' en ze raadden hem aan van deze nieuwe kleren te dragen voor de grote optocht die binnenkort zou komen. 'Het is magnifiek, schitterend, fantastisch!' klonk het uit alle monden en allemaal waren ze er buitengewoon tevreden over. De keizer gaf ieder van de bedriegers een ridderorde voor in hun knoopsgat en de titel van 'Kleermaker van de keizer'.

De hele nacht vóór de ochtend van de optocht, bleven de bedriegers op en ze hadden wel honderden kaarsen aan. De mensen konden zien dat ze het druk hadden om de nieuwe kleren van de keizer af te krijgen. Ze deden alsof ze de kleren aan het afmaken waren, ze knipten met grote scharen in de lucht, ze naaiden met naalden zonder draad en zeiden ten slotte plechtig: 'Kijk, nu zijn de kleren klaar!' De keizer kwam zelf naar ze toe met zijn voornaamste hovelingen, en de twee bedriegers hielden een arm omhoog alsof ze iets vasthielden en zeiden: 'Kijk, hier is de broek. Hier is de jas. Hier de mantel!' en zo verder. 'Het is licht als spinrag! Je zou denken dat je niets aanhad, maar dat is juist het bijzondere ervan!' 'Ja!' zeiden alle hovelingen. Maar ze zagen niets, want er was niets. 'Zou het Uwe Keizerlijke Majesteit aller genadigst behagen uw kleren uit te doen?' vroegen de bedriegers. 'Dan zullen we u de nieuwe aantrekken, hier voor deze grote spiegel!' De keizer deed al zijn kleren uit en de bedriegers

deden alsof ze hem steeds een van de nieuwe kledingstukken gaven die ze gemaakt zouden hebben, en de keizer stond voor de spiegel te draaien. 'Lieve hemel, wat staat dat mooi! Wat zit dat goed!' zeiden ze allemaal. 'Wat een patroon! Wat een kleuren! Dat is een kostbaar kostuum!' 'Buiten staan ze te wachten met het baldakijn dat in de optocht boven Uwe Majesteits hoofd gehouden wordt!' zei de opperceremoniemeester. 'Ik ben ook klaar!' zei de keizer. 'Zit het niet goed?' En toen draaide hij nog een keer voor de spiegel alsof hij zijn pracht nog eens goed bekeek.

De kamerheren die de sleep moesten dragen, tastten met hun handen over de vloer, alsof ze de sleep opnamen: ze liepen iets in de hoogte te houden, ze durfden niet te laten merken dat ze niets konden zien. En zo liep de keizer in de optocht onder het prachtige baldakijn en alle mensen op straat en voor de ramen zeiden: 'Ach heer, wat zijn de nieuwe kleren van de keizer verbluffend mooi, wat een prachtige sleep heeft hij aan zijn mantel! Het zit als gegoten!' Niemand wilde laten merken dat hij niets zag, want dan deugde hij immers niet voor zijn ambt of was hij heel dom. Nog nooit hadden de kleren van de keizer zo'n succes gehad.

Maar opeens, uit het niets, zei een kleine jongen die in het publiek stond: 'Maar de keizer heeft niets aan!', waarop omstanders verschrikt omkeken. 'Ach, de waarheid moet je uit een kindermond horen,' zei de vader en de één fluisterde

tegen de ander wat de jongen zei. ‘Hij heeft niets aan,’ bleef de kleine jongen herhalen: “Hij heeft niets aan!” Langzamerhand gingen steeds meer omstanders roepen: ‘Maar hij heeft niets aan.’ Uiteindelijk riep het hele volk: ‘Hij heeft helemaal niets aan!’ En de keizer kromp ineen, want hij wist dat ze gelijk hadden, maar hij dacht: ‘Ik kan nu niet toegeven en moet gezichtsverlies besparen, en het maar tot het eind volhouden.’ En de kamerheren bleven daarom getrouw de sleep dragen die er eigenlijk helemaal niet was.

Dit sprookje is bedacht door Hans Christian Andersen en voor het eerst opgeschreven in 1837.

Hans Christian Andersen begon ook als een lelijk eendje

Hans Christian Andersen (1805-1875) was een Deens schrijver en dichter. Hij werd het bekendst om zijn sprookjes. Andersen was een onhebbelijk, egoïstisch persoon, die niet goed in de omgang was met anderen. Daarom wordt wel gezegd dat het lelijke eendje eigenlijk een autobiografisch sprookje is. Hierin wordt een lelijk eendje immers een mooie zwaan. Zo ook Andersen in het echte leven: de ‘zwakkeling’ werd een beroemd schrijver.

De moraal van het verhaal

In het sprookje wordt de ijdele keizer letterlijk te kijk gezet door twee bedrieglijke kleermakers die hem ervan overtuigen dat zij kleren kunnen maken, die alleen door werkelijk slimme en intelligente mensen te zien zijn. Door de truc van de kleermakers en de dominante CEO-positie van de keizer, maken zijn raadgevers niet bespreekbaar dat zij helemaal geen kleren zien. Hoogst waarschijnlijk uit angst voor gezichtsverlies (en ambtsverlies). Uiteindelijk is het een klein jongetje dat (nog) onbevangen naar de

wereld kijkt, die de illusie doorbreekt en uitspreekt wat hij werkelijk ziet. De moraal van het verhaal is dat door de ‘druk van boven’ en een listige truc (alleen slimme mensen kunnen de kleren zien) conflicterende informatie (er zijn geen kleren!) gemakkelijk wordt weggemoffeld.

De consequentie is dat de betrokkenen hardnekkig het eigen gezichtsverlies vermijden. En twijfels blijven onbespreekbaar, met als resultaat: een domme en naakte keizer.

Hoe gedoe onbespreekbaar blijft

Tunnelvisies, ivoren torens, oogkleppen. Metaforische bewoordingen om situaties te beschrijven als bepaalde perspectieven en meningen gaan domineren, waardoor niet alle informatie op tafel komt. Net als bij de keizer in het sprookje en zijn raadsleden, ontstaat er een collectieve blindheid waar één perspectief overheerst. Vaak ontstaat deze blindheid onbewust en wordt het niet uitgesproken. Vaak houden organisaties informatie die voor gedoe gaat zorgen onder de tafel. Het blijft geheim. Op deze manier hoopt men een mogelijke situatie met

‘gedoe’ te kunnen vermijden. Helemaal als de CEO de keizer is, die overtuigd is van zijn of haar eigen gelijk. Het kan ook een voordeel zijn om alternatieve informatie op tafel te krijgen. Bijvoorbeeld als het kan helpen om als organisatie tot slimmere en betere resultaten te komen. Hieronder beschrijven we een aantal praktijkvoorbeelden die demonstreren hoe het mogelijk is om enerzijds de valkuil van conformiteit te omzeilen is (met als gevolg dat conflicterende informatie onbespreekbaar blijft) en anderzijds een open cultuur te realiseren.



UIT DE PRAKTIJK

De Raad van Anders bij Microsoft

Veel organisaties kennen controlerende, of ondersteunende organen, zoals een raad van toezicht, raad van commissarissen, een bestuur of adviesorgaan. Strategische keuzes worden in deze raden afgewogen en getoetst. Eén van de terugkerende inzichten uit de kredietcrisis met de grote internationale banken liet zien dat diverse raden van commissarissen onvoldoende

toezicht hebben gehouden. Tegenovergesteld, ze zijn meegegaan in de dominante gedachte om bijvoorbeeld bonussen maximaal te verhogen en korte termijn gewin na te jagen.

Een voorbeeld van hoe het anders kan is Microsoft Nederland. Zij kwamen tot het inzicht dat de raad van advies te vaak bestond uit mensen die hetzelfde denken en doen als die uit de raad van bestuur. Diversiteit in dialoog was hierdoor lastig te organiseren. Daarom hebben zij hun raad van advies omgetoverd in ‘de Raad van Anders’. Deze Raad van Anders heeft als functie om het bedrijf een spiegel voor te houden. En in deze raad zitten, zoals het woord ‘anders’ al zegt, elk jaar andere mensen met

andere kenmerken, achtergronden en perspectieven. In 2008 bestond die raad uit jongeren tussen de 16 en 20 jaar en in 2009 uit ambtenaren. In 2010 stond de Raad van Anders in het teken van diversiteit, met onder meer vertegenwoordigers van verschillende vrouwenorganisaties. Microsoft wilde zich hiermee open stellen voor advies over hoe de organisatie meer vrouwen kan aantrekken. Kortom, door de Raad van Anders voorkomt Microsoft dat bovenin de organisatie waar de 'keizers' zitten, steeds dezelfde gesprekken plaatsvinden met dezelfde uitkomsten, en een aantal meningen en opvattingen gaan overheersen.

Tegensprekers bij de politie Noord-Holland

Een ander praktijkvoorbeeld zijn de zogenaamde 'tegensprekers' bij de politie Noord-Holland. Deze tegensprekers hebben de rol van 'advocaat van de duivel'. Tegensprekers zijn dan rechercheurs die een bepaalde zaak als buitenstaander bekijken. Door het stellen van alternatieve vragen en het kijken vanuit verschillende invalshoeken, voorkomen zij dat collega's een tunnelvisie krijgen.

Een bekend verhaal is het verhaal van bejaardenverzorgster Ina Post. Post werd in 1987 na een bekentenis veroordeeld tot zes jaar cel voor het wurgen van een 89-jarige vrouw. Die straf heeft ze uitgezeten. Zelf heeft Post altijd ontkend dat ze de vrouw heeft vermoord en ze heeft haar veroordeling een aantal keer aangevochten. In oktober 2010 werd Post vrijgesproken van de moord op de bejaarde vrouw. Volgens het hof was er onvoldoende bewijs voor veroordeling wegens moord en was

er tegenstrijdige informatie. In de zaak zijn door de rechercheurs te snel conclusies getrokken, met als resultaat de tunnelvisie dat zij verantwoordelijk was voor de moord op de bejaarde vrouw. Alle alternatieve informatie die het tegendeel bewees, werd genegeerd.

Dit is een kenmerkend voorbeeld om te illustreren dat tegensprekers een krachtig effect kunnen hebben om de verschillende standpunten te verkennen en alternatieve informatie op tafel te krijgen, en daarmee tunnelvisies te voorkomen.

De hofnar

Een middeleeuws voorbeeld van het doorbreken van conformiteitsdruk is de hofnar. De hofnar was degene aan het hof van de koning die voor vertier zorgde. Hij was de officiële grappenmaker. Soms was hij een mismaakte en/of zwakzinnige dwerg die de spotlust opwekte, en soms een intellectueel met politieke invloed. De hofnar kleedde zich vaak in een voor hem gemaakt pak, voorzien van zogenaamde narrenbellen. Soms droeg hij een staf, ook wel zotskolf of marot genoemd. De hofnar stond onderaan de sociale ladder, maar mocht zeggen wat hij wou, tegen de heersende opvattingen in, zonder dat hij ervoor gestraft werd. Kortom, naast vermaak was de belangrijkste functie van de hofnar om de koning feedback te geven. Wie kon de koning anders in het openbaar commentaar geven op zijn besluiten? Wie dat toch deed moest vrezen voor zijn positie, en vaak ook vrezen voor zijn leven en dat van zijn familie. Adelstand en rijkdom kon worden ontnomen, of men kon worden gestraft

of zelfs uit het koninkrijk worden verbannen, als de koning feedback kreeg die hem niet beviel. De hofnar was echter onbevagen en werd niet gehinderd door het gevaar dat hem iets zou kunnen worden ontnomen. De hofnar had het mandaat om wars van hiërarchie alle sociale spelregels en carrièreladders te doorbreken, en de koning op zijn standpunt te spiegelen. De hofnar beschikte ook over een portie lef

om het onbespreekbare bespreekbaar te maken en heersende opvattingen te doorbreken. Soms gebruikte de hofnar humor en een andere keer weer sarcasme om zijn punt duidelijk te maken en de koning op speelse wijze te ontlocken anders te kijken. En als de hofnar succesvol was lukte het wellicht om de koning tot een ander standpunt te laten komen ...

En zo presteren we nog lang en gelukkig

Inmiddels hebben we niet veel bewoonde kastelen meer in de wereld. Tegenwoordig zijn de kastelen vervangen door kantoorpanden. Koetsen en koetsiers zijn omgetoverd tot limousines met chauffeurs in pak. En de keizers en koningen van weleer zijn vervangen door CEO's, CFO's, directeuren, MT-leden, partners, vennoten, bazen, enzovoort. De valkuil van conformiteitsdruk blijft echter door de eeuwen heen bestaan. In de praktijkvoorbeelden van Microsoft Nederland, de tegensprekers en de hofnar is de primaire functie een spiegel voor te houden, te reflecteren op heersende opvattingen en zo nieuwe informatie te ontdekken, en wellicht met die nieuwe informatie tot nieuwe inzichten en acties te komen.

Bij Microsoft Nederland biedt de Raad van Anders een spiegel door steeds weer andere mensen aan tafel te zetten, die in gesprek gaan met de raad van bestuur. Hierdoor worden heersende opvattingen uitgedaagd door nieuwe perspectieven en komt nieuwe informatie op tafel, wellicht met andere uitkomsten. Bij de politie houden de tegensprekers de rechercheurs een spiegel voor in hun zaken. Hoe waar zijn hun standpunten en aannames? Ook hier dagen de tegensprekers uit en proberen ze de redeneringen van de rechercheurs te ontregelen, en te onderzoeken of hun conclusie standhoudt. En uiteindelijk is er de hofnar die de koning een spiegel voorhoudt en hem of haar op speelse wijze verleidt om anders te kijken naar een situatie. Binnen teams valt er ook regelmatig de 'hofnar' te ontdekken, iemand die de leiding een kritische spiegel voorhoudt en de besluiten ter discussie stelt.



SPIEGELTJE, SPIEGELTJE

Het sprookjesverhaal van de nieuwe kleren van de keizer laat zien hoe krachtig de druk van conformeren is. Helemaal als deze druk ontstaat in het centrum van de macht en aan de top van de hiërarchie. De volgende vragen bieden houvast om de valkuilen van conformiteitsdruk en tunnelvisies binnen jouw organisatie in kaart te brengen, en misschien zelfs wel te voorkomen.

- Niemand durft uiteindelijk de keizer te confronteren met de informatie dat er geen kleren zijn. Welke onderwerpen zijn er binnen jouw organisatie 'onbespreekbaar' of liggen te gevoelig, omdat ze wel eens gedoe zouden kunnen opleveren?
- Het sprookje en de voorbeelden uit de praktijk leren dat het kan helpen om expliciet tegenstrijdige informatie te organiseren. Wie is bij jullie bijvoorbeeld de hofnar of de tegenspreker in het team? Als deze er niet is, experimenteer dan tijdens het volgende werkoverleg door deze rol expliciet bij iemand te leggen.
- Kijk tijdens het volgende werkoverleg welke collega's veel aan het woord zijn en welke visies domineren. De voorgrond houdt vaak de achtergrond in stand, en vice versa. Hoe wordt bij jullie alle informatie op tafel gekregen om daarvan te leren en worden ook de 'stille mensen' uitgenodigd om hun ervaringen te delen?



LEESTIPS UIT SPROOKJESLAND

Wil je meer lezen over bedriegers die anderen voor de gek houden door ze te laten geloven in een bepaalde illusie, waardoor niet alle informatie op tafel komt? We hebben de volgende sprookjestips voor je!

Tijl Uilenspiegel

Tijl Uilenspiegel is een personage uit Nederlands-Duitse folklore, die in Vlaanderen legendarisch werd als de held in de roman van Charles de Coster. Volgens de legende was Uilenspiegel een deugniet die vrij als een vogel in de zestiende eeuw door de Nederlanden en Duitsland (daar bekend als *Till Eulenspiegel*) trok en iedereen voor de gek hield met zijn streken. Een van de sprookjesverhalen over de streken van Tijl is dat hij de graaf van Hessen flink bij de neus neemt door te doen alsof hij een muurschildering maakt met een zeer speciale verf, die alleen zichtbaar is voor mensen met volledig adellijk bloed. Uiteindelijk vertelt een nar de waarheid. Het motief van een hooggeplaatst persoon bij de neus nemen met een object dat alleen voor bijzondere mensen zichtbaar is, vinden we natuurlijk direct terug in *De nieuwe kleren van de keizer*.

Broer Konijn

Broer Konijn (Br'er Rabbit) is een personage uit de Amerikaanse folklore, die beroemd is geworden dankzij de boeken van Joel Chandler Harris en de Disneyfilm *Song of the South* uit 1946. Hij is een lui konijn die zijn omgeving voortdurend voor de gek houdt en is dus vergelijkbaar met een figuur als Tijn Uilenspiegel. Broer Konijn woont in het Duckstadse bos waar ook meneer Beer woont, een onnozele booswicht, die het altijd op Broer Konijn gemunt heeft. Samen met zijn vriend Rein Vos is hij lid van de Booswichtenclub en samen jagen zij op Broer Konijn. Broer Konijn weet altijd te ontsnappen door ze te foppen. Rein Vos en vooral Meneer Beer laten zich steevast door hem in de luren leggen. In veel verhalen gaat Broer Konijn er met de door Meneer Beer gekweekte wortels vandoor, waarna Meneer Beer daarover verwijten krijgt van zijn vrouw.

Het kleine jongetje als bron van verandering



eef me een hand. We stappen samen het sprookje in. Wie ben je? Een van de hofdienaars of burgers die een ongemakkelijke situatie wil voorkomen en bang is dat anderen hem incompetent vinden? Of - 't is moeilijk voor te stellen - de keizer zelf, die krampachtig zijn positie wil behouden door ongemakkelijke informatie onbespreekbaar te maken? Een van de bedriegende kleermakers kan je niet zijn, dat is uitgesloten.

Nee, dan liever het kleine jongetje, die het onbespreekbare bespreekbaar maakte. Eigenlijk willen we hem zijn. Maar dat is niet zonder gevaar. In het sprookje komt hij er goed af. Hij had ook zo maar een klap voor zijn hoofd kunnen krijgen: hoe durft hij? De brutale vlegel!

Komt het je bekend voor? In mijn ogen speelt dit patroon zich veel af in onze organisaties, waar we allemaal betaald worden om competent te zijn.

Laten we maar open kaart spelen, we produceren met ons gedrag constant ongewenste effecten. Zeker als het nieuwe dingen zijn. We proberen bijvoorbeeld iets te veranderen, maar het leidt tot weinig. We prediken al jaren een bepaalde aanpak, maar zien dat het eigenlijk niet werkt. En wat blijkt dan? We beschouwen deze informatie als pijnlijk en maken het onbespreekbaar. Dat doen we vaak op een heel behendige manier: door het onderwerp te omzeilen, problemen te relativiseren, een grap te maken of domweg nog harder te beweren dat dit de juiste aanpak is. En zo ontstaan taaie situaties. Onze energie loopt weg, we leren en veranderen niet. Het venijn zit dus niet in onze ineffectiviteit, maar in ons onvermogen daar in openheid over te praten. Hoe onveilig de omgeving, hoe hardnekkiger zulke patronen. En hoe slimmer de mensen, hoe beter ze erin zijn.

Voordat de indruk ontstaat dat het hier over anderen gaat, een voorbeeld over mezelf. Als voorzitter van

een projectgroep legde ik uit welke opdracht we hadden verkregen. Een van de leden vroeg: 'Wat is eigenlijk het exacte doel?' Ik vond dat zo'n terechte vraag dat ik niet zomaar kon zeggen dat ik dat niet scherp had. Ik was immers competent. Ik hoorde mezelf vertellen over de richting waarin we moesten denken, dat doelen natuurlijk vaak niet meteen zo duidelijk zijn en andere zaken waaruit moest blijken dat ik natuurlijk helemaal *in control* was. 'Oké?' 'Oké, antwoordde hij.' Ik, hij en de anderen wisten dat ik het niet wist. Ik was een naakte keizer met zwijgende onderdanen. Mijn positie *leek* gered, maar was verzwakt. Evenals de betrokkenheid, de relatie en de openheid. En niemand zei het.

Of toch. Een vrouwelijk teamlid, met wie ik vaak sprak over zulke patronen, trok de stoute schoenen aan: 'Het doel is onduidelijk en je maakt dat onbespreekbaar. Dat leidt bij ons tot onzekerheid. Ik weet dat je dat niet wilt.' Het kleine jongetje. Ze beschreef wat ik deed, benoemde de consequenties

en dichtte mij positieve intenties toe. En toen kwam het erop aan. Gaf ik ruimte aan het kleine jongetje, of snoerde ik haar de mond? Wat zou jij doen?