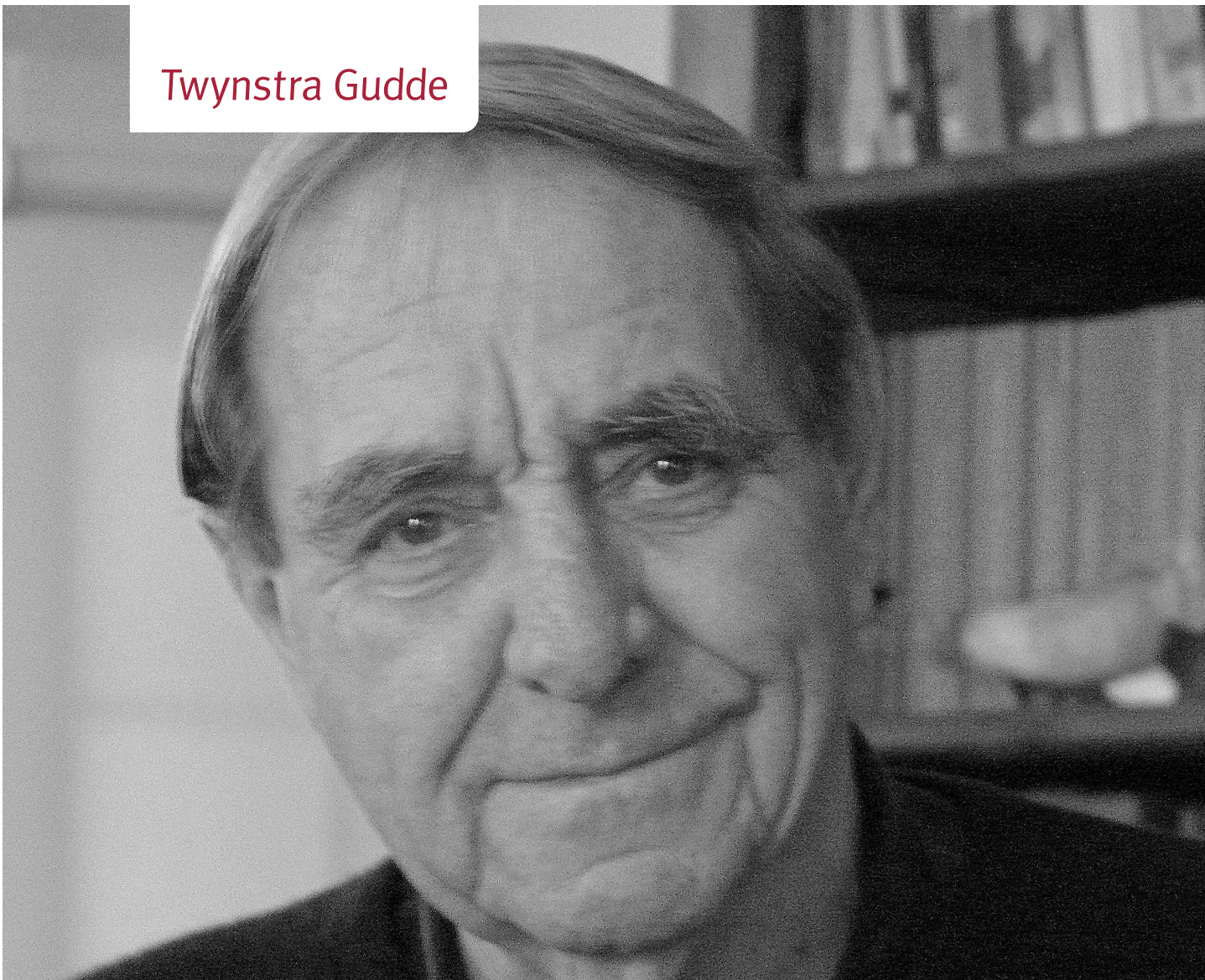


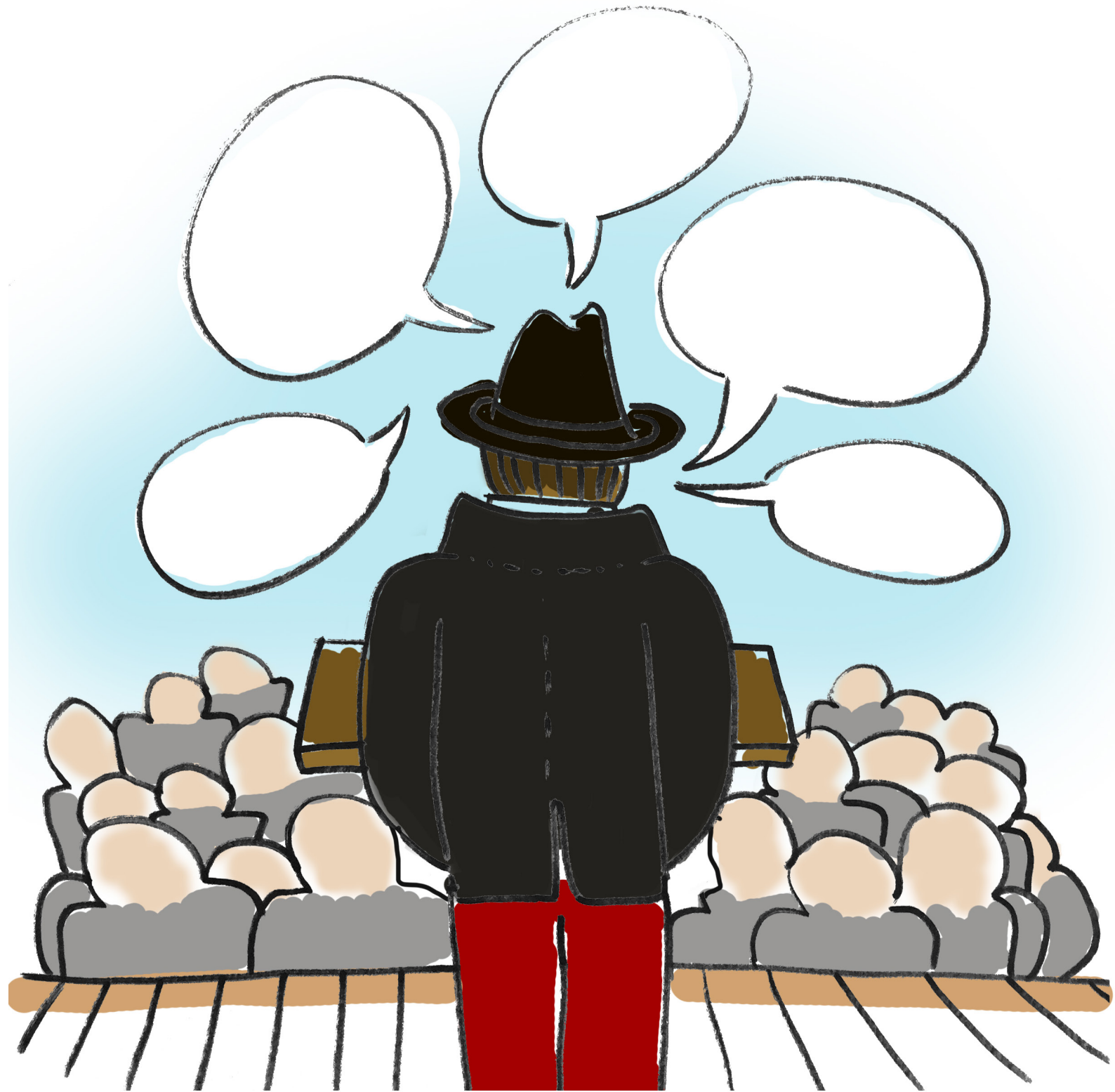
Twynstra Gudde



## Interview met Adriaan Rengelink

Een gesprek met de oude meester

Door Arnold de Roos en Matthijs Girisch



**Auteurs:**



**Arnold Roos**  
Team coach  
033 - 467 7791



**Matthijs Girisch**  
Adviseur/coach  
033 - 467 7791

In veel van onze leiderschapsprogramma's treedt Adriaan Rengelink op als gastdocent. Een 'oude meester' die in zijn werkend leven geneesheer-directeur was van een grote GGZ-instelling en vanuit zijn achtergrond als psychotherapeut en psychiater kijkt naar leiderschapsontwikkeling. Rengelink is geen schrijver, maar een echte verhalenverteller. Er is daarom weinig gedocumenteerd van zijn gedachtegoed. Wij hebben hem enkele malen geïnterviewd om zijn gedachtegoed toegankelijk te maken. Zijn 'plezierige confrontaties' inspireren veel van onze deelnemers. Dit interviewartikel behandelt de belangrijkste thema's in zijn gedachtegoed.

### **Een kernthema dat je altijd behandelt is het belang van gevoel in het management, waarom is dat gevoel zo belangrijk?**

Er is een enorme overwaardering voor de ratio, voor het verstand, voor het cerebrale. Maar als je goed kijkt dan is dat gevoel overduidelijk meer aanwezig dan de ratio. Alleen gaan mensen er wat vreemd mee om. Bij elke ontmoeting begint het altijd met gevoel. Iemand maakt pijlsnel inschattingen over de gevoelstoestand van een ander en verkent de eigen gevoelstoestand. Het primaire contact komt op basis van gevoel tot stand.

### **Je zegt vaak dat gewone gevoelens niet bestaan, wat bedoel je daarmee?**

Alle gevoelens zijn natuurlijk gewoon, alleen ze zijn eigenlijk altijd gemengd. Dat betekent dat je voortdurend bezig bent met wat dan positieve en negatieve gevoelens worden genoemd. Niemand heeft last van gevoelens, maar wel van gevoelens die je wegstopt omdat je denkt dat ze niet gewoon zijn. Ambivalentie van gevoelens is voor mij daarom een uitgangspunt. Een ideale relatie is er een waar mensen elkaar tegenkomen in de volle ambivalentie van de gevoelens. Doelstelling voor managers is de maximale capaciteit van die ambivalentie toe-

*“Verliefd worden doe je ook niet op basis van een beleidsnotitie”*

De inschatting van iemand anders gaat niet op basis van een beleidsnotitie maar gewoon intuïtief, gebaseerd op je ervaring en ook nieuwsgierigheid. De meeste belangrijke beslissingen in het leven worden genomen op basis van emoties. Dat gebeurt in het privéleven, maar gaat in het management eigenlijk ook zo. Managers zetten hele redeneringen op om te ontkennen dat het niet zo is. Soms is het zo dat gevoel gecorrigeerd en gecontroleerd wordt door de ratio. Maar dit is meer een secundair proces dan een primair proces.

laten. Belangrijk voor managers is dat hun emotionele capaciteit wordt bepaald door de mate waarin de manager toegang heeft tot al zijn gevoelens. En dat managers opmerkzaam worden in wat ze niet zien of horen: dat stuurt immers vaak onbewust het gedrag. Mensen maken immers onderscheid tussen **mooie gevoelens, lelijke gevoelens, goede gevoelens en slechte gevoelens**. En dat is eigenlijk bijzonder gek want daarmee breng je beperking aan die niet nodig is. Strafrecht veroordeelt je ook niet om wat je voelt, maar wat je met het gevoel doet. Het gaat erom dat managers kunnen omgaan

met een zo breed mogelijk scala aan gevoelens zonder van de leg te raken. Daarmee wordt een manager namelijk effectiever. Ik noem dat 'beschikbaar zijn over de volledige bandbreedte van ambivalente gevoelens'. Simpel gezegd: het kunnen ervaren en hanteren van zoveel mogelijk gevoelens die er vaak ook tegelijkertijd zijn. Het beschikbaar zijn als manager over deze volledige bandbreedte is de 'emotionele capaciteit' die je moet hebben als leidinggevende. En mijn ervaring als forensisch psychiater is dat je vaak tot gedrag komt op momenten dat je het gevoel weggestopt hebt: 'it's acting out'. Je zou kunnen zeggen dat een goede manager altijd waakzaam is, maar niet achterdochtig.

*“Gevoelens zijn niet strafbaar, maar toch zijn er veel ‘foute’ gevoelens”*

### **Hoe kunnen managers hun gevoelens beter hanteren?**

Vaak probeert een manager in een spannende situatie naar een conclusie of actie te gaan om een ontlasting te bedenken voor dat gevoel. Dat heet **'acting out'**: door iets te doen of te zeggen raak je je lastige gevoel kwijt. En dan is die acting out wel een bevrijding maar het is ook een wat primitieve manier van reageren: daarmee springt het lastige gevoel doorgaans over naar de andere persoon en zit die ermee opgescheept. Hij/zij gaat dan vervolgens weer wat doen om ervan af te komen en zo kan je elkaar flink bezighouden in organisaties.

Het is de kunst van een goede manager dat hij of zij (voorbeeld)gedrag vertoont dat helpt om mensen te laten presteren en te ontwikkelen. Dat is op zich niet zo nieuw, maar een manager die het eigen

gedrag goed kan sturen is het meest effectief en daarvoor moet iemand kijken naar welke gevoelens hij/zij geneigd is de onderdrukken. Simpel gezegd: iemand krijgt betere controle op eigen gedrag als diegene minder gevoelens hoeft te onderdrukken en kan hanteren. Want dan overvallen die gevoelens je niet meer. Dat klinkt misschien makkelijker dan het is: dat betekent namelijk dat je vriendschap sluit met al je gevoelens. Positieve en negatieve. En het mooie is dat zodra een leider dat beter bij zichzelf kan, is het ook makkelijker om lastige gevoelens bij anderen te erkennen. Dat lucht vaak enorm op en een manager wordt veel effectiever in het oplossen van lastige situaties omdat de valkuil van 'acting out' wordt voorkomen. Toegankelijkheid is daarbij een kerncompetentie voor een manager: open staan voor commentaar, kritiek en voorbij persoonlijke gekrentheid. Als je een volwassen contact hebt, en dan heb ik het over de volle bandbreedte van de ambivalentie, dan kom je elkaar tegen in een optimale emotionele capaciteit.

### **Je praat over positieve en negatieve gevoelens. Waar komt die kwalificatie vandaan?**

Dat is een deel van de opvoeding die we meemaken, want in mijn ogen zijn alle gevoelens OK. Iedereen krijgt als het ware een reglement mee welke gevoelens OK zijn en welke niet. Dat gaat via geboden: Mozes kwam van de Sinaïberg niet met 10 verboden, maar met 10 geboden (een enkele uitzondering daargelaten). En als je ze naleest dan zijn het allemaal reglementen voor gevoelens. En hij hoopt dan dat op een gegeven moment het gedrag gereguleerd wordt.

Waar organisaties last van kunnen hebben, zijn de disfunctionele en irrationele processen in het management. Managers zijn in het algemeen gezonde mensen, intelligent en sensitief. Zoals iedereen hebben zij in hun vroege jeugd overleving strategieën gemaakt als antwoord op ingewikkelde situaties in die tijd. Die overleving strategieën zijn inventief en doorgaans zeer succesvol geweest. Omdat ze zo succesvol zijn hebben ze de neiging zich stereotiep en nogal stupide te herhalen ook als de situatie behoorlijk anders is. Die overleving

strategieën zijn later te herkennen in dysfunctionele en irrationele processen in het management. Managers hebben vrijwel allemaal een veel te rooskleurig beeld van hun jeugd en van de personen die daarin een rol speelden. Dat rooskleurige heeft van doen met illusies. Het saneren van die illusies bij jezelf en anderen maakt een betere binding met de realiteit mogelijk. Om een goede manager te worden moet je niet alleen intelligent en sensitief zijn, maar een licht gestoorde jeugd strekt ook tot aanbeveling! Vandaar de slogan: je moet er iets van vinden ander ga je erop lijken.

### Wat gebeurt er met niet-'OK' gevoelens?

Onbewust zijn mensen daardoor vaak bang voor een catastrofe; mensen denken bijvoorbeeld vaak dat een ramp ontketend wordt als ze boos worden. Dat is wel een beetje extreem gezegd, maar dat is wel wat vaak gebeurt. Dat mensen plotseiling denken 'als ik boos op iemand ben, dan kost dat me een vriendschap of een relatie', of 'ik word eruit gemikt door mijn manager', of 'ik krijg een pak slaag'. Dat is wel wat overtrokken, maar veel mensen hebben 'een handicap' omdat ze vooral hun boosheid met niemand kunnen delen. En mensen hebben het vaak niet eens in de gaten dat ze boos zijn, zo goed hebben ze geleerd om dat een beetje weg te houden. Terwijl de buitenwereld wel ziet aan het rode hoofd en gespannen spieren dat er iets niet helemaal lekker gaat. Een goed ontwikkelde manager loopt hier niet voor weg en durft ondanks eigen angst voor escalatie de lastigheid aan te pakken. Dat lucht vaak enorm op waardoor mensen de blik weer naar voren zetten.

ontmoeten in die volle bandbreedte van de ambivalente gevoelens. Dat is met nadruk voor iedereen geldig, maar voor managers een ongelofelijk belangrijk stuk: die moet heel snel schattingen kunnen maken over zichzelf en over degene met wie hij/zij omgaat. Als manager kun je je hierin gewoon minder 'fouten' veroorloven. Want zodra mensen inschatten dat zijn/haar manager niet kan omgaan met bepaalde gevoelens dan gaan ze vermijden en kom je als manager voor vreemde verrassingen te staan.

### Hoe kan een manager omgaan met deze niet-'OK' gevoelens?

Het beste is dat managers meer van hun gevoel laten zien, maar het punt is dat dit niet altijd lukt. Er zijn dan drie 'opties' om ermee om te gaan: Ten eerste kun je wensen en verlangens **vervullen**. Als je honger hebt dan pak je een boterham. Je kunt ze **beheersen** en de tijd is dan een belangrijk element: het gebeurt weleens dat je midden op de dag zin krijgt om met iemand naar bed te gaan. Als je dat beheerst door te denken 'het is meer opportuun om dat vanavond te doen' is dat vaak een prima oplossing want deze wens direct vervullen is vaak slecht voor je verdere loopbaan. De derde is het **wegstoppen** van gevoelens, dat doen mensen met afweermechanismen. Die zijn onbewust en komen vaak uit de jeugd mee. In iemands familie-systeem loonde het dan waarschijnlijk om gevoelens te onderdrukken omdat daarmee iets belangrijks kon worden gekregen. Het is wat dat betreft de ideale opvoeding als een ouder naar de kinderen wel de gevoelens herkent en accepteert, maar

*“Mensen hebben drie basale reacties op een verlangen: vervullen, beheersen of wegstoppen”*

Als mensen een volwassen contact hebben (over de volle bandbreedte van gevoelens) dan kom je elkaar echt tegen met alle gevoelens die er zijn. In het huwelijk heet dat 'for better and for worse', maar in een gewone relatie, bijvoorbeeld een zakenrelatie, dan mag je hopen dat mensen elkaar

dat de gedragsconsequenties ongewenst worden genoemd. Je kunt zeggen 'laat het gevoel er zijn, laat de wensen er zijn, maar er staan wetten in de weg en andere bezwaren'. We willen het wel, maar we doen het niet.

In een organisatie werkt het net zo: je mag best af toe iemands hersens willen inslaan of iemand door het raam naar buiten willen mikken, maar het is beter dat niet te doen. Het lastige is dat we dit soort gevoelens van boosheid vaak maar deels ervaren en delen omdat we ons ervoor schamen en ons schuldig gaan voelen. Terwijl het mooie is dat als je tegen een collega zegt 'ik zou je nu het liefste uit het raam gooien' dat een enorme opluchting geeft en vaak tot grote hilariteit leidt. Het een beetje durven spelen met dit soort gevoelens maakt het werken vaak ook een stuk speelser en leuker! Om dat gedrag te stimuleren is het belangrijk dat de leiding een goed zelfinzicht heeft. De manager moet zelf ook toegankelijk zijn en dergelijke gevoelens toelaten, liefst een beetje geamuseerd lachend. De manager geeft het goede voorbeeld, zijn gevoelens lijken op de gevoelens van ieder ander, en ieder een mag die volledige bandbreedte van gevoelens ervaren.

### Hoe kun je lastige gevoelens uiten zonder dat het bedreigend wordt?

Het klopt dat het uiten van lastige gevoelens intimiderend kan overkomen en daarom is het ook zo lastig: mensen kunnen hetzelfde zeggen maar toch heel verschillend overkomen. Daar is die **zelfkennis** weer zo belangrijk. Als onder die opmerking toch een poging zit iemands gevoelens af te wijzen of te veroordelen dan wordt het intimiderend en gaat het spel element eraf. De manager moet dus wel **zuiver blijven in de speelsheid** en daarin dus eigenlijk een beetje simpel zijn zonder te veel bijbedoelingen. Daarbij speelt ook de interne grens van de manager een belangrijke rol: hij moet heel duidelijk hebben dat wat hij zegt totaal niet gaat gebeuren en alleen een uitdrukking van gevoel is. Als er toch enige manipulatie of dreiging uit gevoeld wordt dan sla je de plank juist mis. Het is wat dat betreft een precisiezaak.

### Wat zijn de belangrijkste 'niet-OK gevoelens' om te leren hanteren als manager?

De belangrijkste gevoelens die vaak als 'niet-OK' worden beoordeeld zijn angst, haat en eenzaamheid. Er zijn daarom drie 'kerncapaciteiten' van een goede manager om hiermee om te gaan: een

manager moet **angsttolerantie**, **haattolerantie** en **capacity to be alone** ontwikkeld hebben. Drie termen waar je nou niet direct van denkt 'gezellig'. Toch helpen deze 'kerncapaciteiten' je als manager om op langere termijn de boel wel gezellig te houden!

*“Een manager is bevriend met al zijn gevoelens”*

De eerste kerncapaciteit van de manager is **angsttolerantie**. Een leider moet minder bang zijn dan de mensen die voor hem werken. Hij mag wel bang zijn, zolang hij maar minder bang is dan de mensen aan wie hij leidinggeeft. Dit heeft een directe verbinding met opvoeden: het is handig als ouders minder bang zijn dan hun kinderen. Ze moeten in hun opvoeding kinderen de ruimte bieden waarin ze met hun eigen angst leren omgaan. Voor kinderen is veel nieuw en vaak beangstigend. Ouders 'mogen' daarom hun kinderen nooit lastigvallen met hun angsten. Volstrekt hetzelfde geldt voor management: de manager moet een klimaat scheppen waarin mensen kunnen dealen met hun angsten. Nooit mogen ze hun mensen lastigvallen met hun angst. Dat maakt misschien die uitdrukking van 'het is eenzaam aan de top' een beetje begrijpelijk. Een goede manager op een behoorlijk niveau heeft een hoge angsttolerantie, wat betekent dat hij crisisbestendiger is dan de mensen die hij onder zich heeft. Als het immers gaat wiebelen aan de top, dan wiebelt de hele organisatie vaak mee.

Een tweede kerncapaciteit is **haattolerantie**. Een goede manager raakt er niet onmiddellijk van ondersteboven als iemand iets lelijks tegen hem zegt en gaat zeker niet in de tegenaanval. Die haattolerantie gaat ook over de manager zelf: hij onderkent de volle bandbreedte van zijn eigen gevoelens en kan dus ook zelf haatgevoelens hebben. Je kunt er niet altijd letterlijk over praten, maar wel inbrengen in het gesprek. We moeten niet onderschatten wat het effect hiervan is: zelfs een beetje praten over boosheid of haat is al heel wat omdat er vaak

# EEN GOEDE MANAGER LOOPT NIET WEG VOOR ANGST, HAAT OF EENZAAMHEID



zo veel lading op zit. Het durven toelaten en (deels) uiten van deze gevoelens voorkomt ingewikkelde en omfloerste communicatie en allerlei onbegrip en ergernis daarover.

Wat ten slotte voor een manager heel belangrijk is (maar misschien wel voor elke volwassene) is de **capacity to be alone**. Alleen zijn wordt in de huidige tijd vaak gezien als een treurige uitkomst en geassocieerd met mislukking. Om te beginnen zouden we dat anders moeten bekijken: het alleen zijn is geen droevige uitkomst maar een vertrekpunt om in verbinding te komen met anderen. Het is cruciaal om dat 'alleen zijn' te herdefiniëren want

als alleen zijn iets negatiefs is dan ben je als manager chantabel. Een echte sanctie in menig opvoeding of organisatie is immers de (dreiging van) verlaten. Mensen kunnen inspelen op de angst voor verlaten, bijvoorbeeld door vervelende klussen te beleggen bij mensen, of medewerkers te onthouden van leuke teamwerkzaamheden of activiteiten of vervelende klussen te beleggen bij mensen. Er zijn veel mensen die daar vatbaar voor zijn, ze vinden het op zijn minst niet leuk om er niet meer bij te mogen horen. Als een manager vatbaar is daarvoor dan is er wel een probleem: dan is hij chantabel. De dreiging van het uitgesloten raken maakt dan dat hij bijvoorbeeld te aardig gevonden wilt worden

en te weinig aanspreekt op disfunctioneel gedrag of te lage prestaties. Een goede manager heeft dit lastige gevoel erkend en 'opgelost': hij heeft met de capacity to be alone een antwoord gevonden op de verlatingsangst. Daardoor kan hij wanneer dat nodig is een eenzaam standpunt innemen of een maatregel treffen die niemand hem in dank zal afnemen. Hij kan er mee leven als hij daardoor dan (tijdelijk) buiten de groep geplaatst wordt.

### Waarom moet een manager met al zijn gevoelens om kunnen gaan?

Hoe hoger iemand in een organisatie komt, hoe meer diegene niet meer wordt afgerekend op wat hij kan en weet, maar meer op wie hij is. En je bent nou eenmaal jezelf met bepaalde gevoelens en opvattingen over jezelf. Een uitspraak als 'mensen aan de top van een organisatie hebben een groot ego' vind ik daarom onzin: in het ideale geval hebben zij een goed zelfgevoel, een stabiel zelfgevoel dat tegen een stootje kan. Het is dus juist belangrijk dat managers werken aan dat goede zelfgevoel omdat het functioneel is voor die rol.

teert met een laag zelfgevoel dan is dat hoogst irritant, maar met een hoog zelfgevoel is het ook niet leuk. Als er iemand binnenkomt en zegt 'let maar niet op mij, ik ben zo weer weg'. Dat is een variant op een laag zelfgevoel en roept irritatie op. De andere kant is dan 'nou, je zult wel blij zijn dat ik er ben'. Een beetje, denk ik dan. Dan krijg je dus een overschot, wat ook irritatie opwekt. Het gaat er dus om dat dit zelfgevoel wel binnen prettige grenzen blijft.

### Hoe ontwikkelen mensen een goed zelfgevoel?

Hierbij speelt de **ontwikkelingsgeschiedenis van kinderen** een belangrijke rol: mensen komen immers niet spontaan tot een zelfgevoel komen. Kinderen komen tot de ontdekking dat zij zelf en de rest van de wereld geen samenvallende begrippen zijn. Daar begint het eigenlijk werk. Idealiter zorgt de moeder ervoor dat het kind welkom is, dat hij iemand is om blij mee te zijn, enzovoorts. Dat daalt vervolgens dieper in en wordt een overtuiging. Als dat sterk genoeg verankert, is dat een belangrijke

*“Een goede opvoeding is in feite een goed gedoseerde chronische desillusie”*

### Wat is het verschil tussen een goed zelfgevoel en narcisme?

De basis van dat zelfgevoel is wel iets dat met narcisme te maken heeft. Narcisme is normaal en onontbeerlijk voor een goed zelfgevoel. Wat 'goed zelfgevoel' is daar kan ik niet een precies antwoord op geven maar het is een verzameling van ervaringen op basis waarvan iemand een overtuiging in zich draagt dat hij welkom is: dat hij/zij iemand is om blij mee te zijn, een geslaagd exemplaar, misschien wel iemand om van te houden. En dat is dan niet meer alleen een ervaringsfeit, maar ook een soort overtuiging. Dus **een goed zelfgevoel is van belang**. Dat heet dan het normale narcisme.

Het gaat eigenlijk om het tussenstadium, het moet leuk blijven: als iemand zich in een relatie manifes-

basis om in de top van organisaties om te gaan met alles dat erop gericht is jou onderuit te halen. Een manager kan dan omgaan met de negativiteit die er onlosmakelijk bij hoort. Dit hoort bij de begrippen 'angsttolerantie, haattolerantie en capacity to be alone' die ik eerder noemde. Als een manager stevig verankerd is in een goed zelfgevoel staat hij/zij steviger in de schoenen om met dergelijke lastige elementen van leiding geven om te gaan. Hoe hoger je komt, des te meer gaat het om de stabiliteit van het zelfgevoel. Een manager moet tegen een stootje kunnen! En dat krijg je idealiter mee tijdens je opvoeding. De opvoeding noem ik ook weleens 'een goed gedoseerde chronische desillusie'. Door te beginnen met een 'gezond narcisme' waardoor een goed zelfgevoel ontstaat, kan vervolgens de soms lastige realiteit in stapjes naar binnen gegoeten worden. Eigenlijk vormt dit ook een belangrijke



essentie van veel leiderschapsprogramma's: steviger in de eigen schoenen staan om daarmee beter te kunnen dealen met de lastige klussen.

Nog een paar praktische tips: je kunt in een organisatie alleen maar carrière maken door het narcisme van je baas, je collega, de ondergeschikten en van jezelf te managen. Complimenten doen wonderen ik beveel drie complimenten per dag aan. Trots en blij zijn met jezelf helpt natuurlijk ook, maar wel binnen zeker grenzen. En tot slot werkt humor bevrijdend en helpt zelfrelativering tegen arrogantie.

### Je vertelt vaak over twee werelden waarin wij leven, wat bedoel je daarmee?

Inderdaad, mensen (en dus ook managers) begeven zich in twee werelden: **die van de één op één relatie (dyade)** en die van de **'triade' waar meer dan twee mensen deel van uitmaken**. En die werelden werken nogal verschillend en onze eerste ervaringen daarmee komen uit onze jonge jaren:

een mensenkind leeft in de eerst acht maanden in een vervlochten verbondenheid met een bemoeuwend mens, symbiose genoemd. Separatie en individualisatie beginnen daarna en in het daaropvolgende jaar leeft het mensenkind in een wens vervullende relatie. Het kind krijgt in het ideale geval te horen, dat het welkom is, dat het iemand is om blij mee te zijn, iemand om van te houden en 'af geparateerd' als een geslaagd exemplaar. Dit vormt in een notendop basis voor een gezond zelfgevoel, een vervuld narcisme.

Tussen twee en vier jaar leren we te werken in de dyade en tussen vier en zes jaar krijgt het kind de opdracht om met meer dan één persoon simultaan om te gaan. Dat heet een triade. Het is dan niet meer een sequentieel stuk dat iemand eerst met de één omgaat en daarna met de ander, maar gaat tegelijkertijd. Het gaat om een driehoeksrelatie. In organisaties ligt er heel vaak een appèl om te dealen met een triade, een driehoeksverhouding. En als dat wordt opgelost met gedrag uit de wereld van de dyade dan gaat het vaak helemaal mis.



"VEEL MANAGERS LOSSEN GROEPSPROBLEMEN OP MET ÉÉN OP ÉÉN OPLOSSINGEN"



DE VADER IS IN DE EERSTE JAREN VAN HET  
KIND MEER EEN 'HULP-SINTERKLAAS'

## Wanneer leer je over die twee werelden?

Het leren in die driehoeksrelatie begint met de **binnenkomst van de vader**. In het jargon heb je als kind eerst met je bemoederende figuur een intense relatie. De vader is in de eerste jaren van het kind meer een 'hulp-Sinterklaas', een vervanging van de moeder. Maar rond de vier jaar komt de vader in zijn rol als van belang naar voren. Het kind denkt 'nou dat is een volwassen man, ziet er niet al te gestoord uit, dus het zal net zo zijn als bij moeder. Ik kan dat werkmodel gewoon op hem transponeren'. En dat kan het kind ook. Maar dan komt het kind tot de vreselijke ontdekking dat er tussen die vader en moeder ook iets is waar hij buiten staat. En dat willen kinderen helemaal niet, die vinden dat vreselijk. Jongetjes zeggen dan tegen hun moeder 'weet je wat? Ik ga met jou trouwen en we sturen papa naar Tasmanië en we leven nog lang en gelukkig. Dat is eigenlijk terug naar de dyade. En meisjes doen dat met die vader ook: 'Wij zijn gelukkig, wij zijn dol op elkaar, waarom ga je er niet met mij vandoor? Hoe kun je het volhouden met dat vreselijke mens sinds je mij kent?'

Er wordt zo heel wat geknoet. Maar dat houdt het kind niet vol, want die ouders zijn getrouwd en houden van elkaar (als het goed is). Dus die kunnen wel accepteren dat kinderen dat willen, maar ze kunnen niet de wens vervullen. Het kind zal er toch mee moeten leven dat zij ook iets hebben waar het buiten staat en wat het niet direct kan beïnvloeden. Het kind kan uiteraard wel zitten sodemieteren en ze uit elkaar proberen te spelen via roddelen of tegen elkaar opzetten.

De triade is dus de hoogste vorm die er is, maar die is dan ook nog geseksualiseerd. Dat geldt dus voor mannen en vrouwen gelijk. Dus dat maakt het waanzinnig ingewikkeld. Eerst komt er een eenvoudig model van een dyade, dan komt er een triade erdoorheen wat ingewikkeld is. Het is toch goed dat die kinderen het voor elkaar krijgen om dit te begrijpen en hiermee om te leren gaan. Althans een aantal, sommigen ook helemaal niet helaas. Ik zie veel volwassen mensen die moeite houden met triades.

## Hoe kunnen managers beter omgaan met problemen in een groep?

In organisaties ligt er vaak een appèl om om te gaan met een triade, een driehoeksverhouding. En je ziet ook hoe daartegen gezondigd wordt, in vergaderingen bijvoorbeeld. Dan is er een groepsactie waar een wat meer ingewikkelde relatievorm ontstaat. Het is niet zo dat de voorzitter alleen maar in staat is in het gesprek met één, maar plotseling mengt een ander zich daarin. Dan krijg je een driehoek. Hoe vaak gebeurt het dat de voorzitter na het gesprek tegen een van die twee zegt 'wij moeten na de vergadering even praten'. Wat hij dan doet is het introduceren van een dyade. Dan zeg ik: nee je moet het in die groep doen met iedereen erbij, maar dat gebeurt vaak niet.

Wat dan gebeurt is dat iemand apart genomen wordt, want de manager heeft een bezwaar tegen die ander maar durft dat niet openlijk te zeggen. Dan ontstaat dus een voorkeursbehandeling. Dan heb je de honden los. Het kost ontzettend veel energie om het zo op te lossen en het kan eenvoudiger. Je kunt ook een conflict in je groep laten ontstaan. Alleen dat is iets wat veel mensen erg spannend vinden, vaak omdat die manager zelf niet zo goed is in het aangaan van driehoeksrelaties. En dat is ook best lastig. In een vergadering kunnen zes man in gesprek zijn. Vaak is een vergadering een opbouw van een heleboel monologen of dialogen tussen de voorzitter en een van de deelnemers.

Het is verschrikkelijk moeilijk om meer mensen tegelijk aan het woord te krijgen en met elkaar te laten vechten. Om goed om te kunnen gaan met vaak ingewikkelde triade relaties is het voor een leider belangrijk om een andere leiderschapsstijl te ontwikkelen met een andere set regels: een patriarchale stijl van leiding geven.

## Wat bedoel je met een patriarchale stijl van leidinggeven?

In het management van een organisatie en zeker aan de top moet je met zowel matriachale als patri-

archale stijlen omgaan. Als je exclusief veroordeeld bent tot één van die systemen dan heeft een manager het lastig. Want je hebt mensen in een organisatie die vooral een matriarchale organisatie runnen. Ze gaan als baas met die mensen matriarchaal verkeren. En je hebt mensen die patriarchaal zijn, en daar patriarchaal mee verkeren. Het is wel wat kort door de bocht uitgedrukt, maar het model is wel aardig om te zeggen dat staforganisaties matriarchaal en lijnorganisaties patriarchaal zijn. Dus een manager die de staforganisatie patriarchaal gaat aansturen heeft meer moeilijkheden dan hij verdient. En als een manager een lijnorganisatie matriarchaal aanstuurt dan missen een aantal dimensies die er wel zouden moeten zijn. Dat is kortgezegd de reden dat hij uit twee vaatjes moet kunnen tappen.

De basis daarvoor wordt idealiter al jong gelegd: mensen groeien doorgaans op in een relatie met hun moeder en de cultuur van het leiderschap dat heerst is typisch het matriarchaat. Dat gaat over onderlinge afhankelijkheid en liefde, maar ook over machtsverhoudingen. Daar gelden regels over hoe je in de gunst komt, de boel bij elkaar houden en omgaan met machtsverschillen. En idealiter loopt dan op een gegeven moment die vader binnen. Niet als een tweede moeder, maar als een vader: met een andere offerte dan meer van hetzelfde. Die vader kan niet zeggen 'je kunt voor je melk ook bij mij terecht'. Die zegt 'ik kan je geen melk geven, maar ik kan wel met je voetballen'. Dat is natuurlijk sterk gesimplificeerd om het te illustreren maar het is een ander verhaal. De vader kan dingen die de moeder niet kan, en andersom. Maar het is een leuke combinatie met elkaar.

### Waar begint het leren over het patriarchaat?

De vader komt (typisch) binnen met wat we een patriarchaat noemen. Afhankelijkheid speelt daar geen rol en het is het **opstapje naar autonomie**. Het matriarchaat berust voornamelijk op macht en het patriarchaat op kracht. Matriarchaat gaat over de afhankelijkheid, patriarchaat over autonomie. Het matriarchaat nodigt uit tot corruptie, het patriarchaat is integer. En begrijp me niet verkeerd: beide stijlen zijn niet beter of slechter dan de andere alleen ze hebben zo ieder hun voor- en nadelen. Het

matriarchaat kan doorslaan naar emotionele terreur, omdat de machtsverhoudingen zo groot zijn. Het patriarchaat kan doorslaan in geweld: confrontatie, rivaliteit en concurrentie kunnen de boel daar flink verzieken. Een normaal mens voelt zich daar ook niet helemaal prettig bij want dan is het nogal een koude bedoening.

Het gaat er dus om dat een manager zich leert te verhouden tot die beide werelden. Vaak hebben mensen een onbewuste voorkeur voor het één of het ander en het helpt om daar wat inzicht in te krijgen zodat je wat meer kunt variëren in je stijl. En dat is best een klusje, want die voorkeur voor leiderschapsstijlen hebben mensen al van jongs af aan meegekregen. Dus als iemand zich daar anders toe gaat verhouden zet dat de boel thuis vaak wel een beetje op de kop. Stel je voor: een man die al zijn hele leven conflicten uit de weg gaat en het anderen een beetje naar de zin maakt komt op een dag thuis bij zijn gezin en maakt ineens een knallende ruzie met zijn vrouw waar ook de kinderen nog eens bij zijn. Die vrouw en kinderen weten niet wat hen overkomt!

Stel dat een manager vooral werkt vanuit het matriarchaat, het prijskaartje dat daaraan hangt is dat hij het alleen maar kan volhouden als hij zichzelf tot favoriet maakt door het anderen naar de zin te maken. Dat kun je lang volhouden maar ik heb in mijn hele carrière nog nooit meegemaakt dat een favoriet vorst werd, of in een organisatie: CEO. Dat lukt namelijk niet omdat hij boter op z'n hoofd heeft en onvoldoende autonomie ontwikkeld heeft. Er is maar één manier om vorst te worden en dat is om eerst kroonprins te worden. En dat kan via dat patriarchaat. In leiderschap trajecten en coach routes is het van belang de ander in zijn kracht te zetten en tot vorst of vorstin te laten uitgroeien. Meestal is het licht op groen zetten voor gevoelens die 'niet OK' zijn al een belangrijke bijdrage.

Maar nu ben je ook niet exclusief veroordeeld tot dat patriarchaat. Het is een andere modus waarover die de manager ook moet beschikken. Als iemand in de top van een organisatie zit, moet diegene uit twee vaatjes kunnen tappen. Ik vind het waardevol om mensen in contact te brengen met beide leiderschapsstijlen zodat ze niet meer veroordeeld zijn tot

# "EEN GOEDE MANAGER HEEFT EEN MATRIARCHALE EN EEN PATRIARCHALE STIJL TOT ZIJN BESCHIKKING"

één leiderschapsstijl, maar de keuze hebben. Dan kom je ook niet op het idee dat de één meer waard is dan de ander. Dat is namelijk niet zo.

## Kun je een voorbeeld geven van patriarchale en matriarchale organisaties?

Er zijn twee organisaties die vrij extreem matriarchaat en patriarchaat goed illustreren. Mijn favoriete voorbeeld is van een **(doorgeslagen) matriarchale**

**organisatie** is de maffia. Dat is bij uitstek een matriarchale organisatie en die moet je ook matriarchaal aansturen. De leider moet daar een cultuur maken van machtsgebruik en machtsmisbruik. Hij moet een heleboel mensen afhankelijk maken, en de corruptie een vrije teugel geven. Verder zorgt de leider voor wat emotionele terreur en tot slot alle mensen verbieden om vorst te worden en tot favoriet dwingen. Schaamte speelt daarbij een grote rol. En er moet voorkomen worden dat mensen rechten gaan ontwikkelen. Want in een doorgeslagen matri-

archale organisatie hebben mensen alleen maar plichten en gunsten. Als jij dus in een 'maffiaorganisatie' zit en jij wilt op je recht gaan staan, dan is dat een verontwaardigende opmerking. Die hele orde valt dan over je heen.

In een matriarchale organisatie worden relaties versimpeld tot dyadisch en worden mensen uitgespeeld naar elkaar. Ik moet eerlijk bekennen dat ik misschien wel een lichte voorkeur heb voor het patriarchaat en daarom iets negatief klinkt over het matriarchaat en dat is niet de bedoeling. Het matriarchaat is namelijk van cruciaal belang: het patriarchaat is immers niet vol te houden zonder voldoende matriarchale tegenhang: de elementaire levensbehoeftes zijn dan niet vervuld. De afhankelijkheid, zorg voor elkaar, op elkaar terug kunnen vallen als het niet goed gaat en voldoende gevoel van veiligheid en geborgenheid. En bovendien: je kunt geen toegang krijgen tot het patriarchaat als je niet goed ontwikkeld bent in het matriarchaat. Als mensen dat proberen worden ze een wat contactgestoorde prestatiemaniak. En daar wordt niemand echt vrolijk van.

Sport is bij uitstek patriarchaal. Het is autonoom, het gaat om het winnen, kracht en rivaliteit. Zeker in teamsport zijn mensen ook van meer afhankelijk dan een dyade: winnen lukt alleen doordat het hele team zo goed mogelijk met elkaar samenwerkt. En om te winnen en een plek in het team te krijgen is krachtmeting nodig. In een organisatie betekent dit dat mensen de beste willen zijn en als club de concurrentie willen verslaan. Niet door de boel te ritsele, maar gewoon door beter te zijn: dat is zuiver. In een patriarchale organisatie worden weinig machtspelletjes gespeeld, maar krijgt de beste persoon promotie en iemand die niet goed genoeg is wordt eruit gemikt. Dat is hard, maar wel zuiver en dat kan een manager voor een grote groep uitleggen zonder door de mand te vallen. De keerzijde van dit systeem is dat het ook kan doorslaan: te veel conflicten, rivaliteit en competitie zorgen er ook voor dat mensen afhaken omdat ze toch ook wel een beetje warmte en gebondenheid zoeken.

### **Hoe speelt het zelfgevoel een rol in de patriarchale en matriarchale wereld?**

Als manager ben je doorgaans **'kop van jut'**; mensen om je heen kennen je zowel veel positieve als negatieve eigenschappen toe die niet helemaal realistisch zijn. Het is belangrijk dat je zelfgevoel hier stevig in is en dat je dat niet gaat ontlenen aan alles wat je wordt 'opgeplakt' wat in verhitte vergaderingen nogal eens gebeurt. Dat klinkt eenvoudig, maar is de praktijk best lastig omdat het ontfutselen van een goed zelfgevoel aan anderen al erg jong geleerd wordt: als je moeder (om wat voor reden ook) je als kind niet altijd liefheeft dan ga je als kind proberen deze liefde te regelen'. Daar is een truc voor die iedereen (onbewust) kent: als een kind denkt 'ik kan wel eindeloos wachten op die gulle liefde van mijn moeder, maar dan wordt het niks: dus ga ik actie ondernemen om mijn zelfgevoel wat op te krikken (dat denkt een kind natuurlijk niet bewust, maar zo handelt het wel). Het kind gaat aan de slag met de managementdaad om het te gaan ontfutselen. Hij gaat die moeder (in de organisatie: manager) manipuleren door te pleasen, door haar blij te maken, haar een beetje op te krikken. Het zelfgevoel van die manager krijgt een zetje naar boven toe, die knapt ervan op. En daardoor kan die manager wat meer liefde gunnen wat weer in het belang is van de medewerker. In een leiderschapsprogramma is de eerste opdracht aan managers het omgaan met hun moeder. Want die zijn ze al hun hele leven aan het managen.

En dit spel spelen is hoog spel want mensen doen het buitengewoon slim, intelligent, sensitief, maar het is ook riskant. Want het idee is dat dit spel niet aan het licht komt want dan valt de medewerker door de mand: die zit te managen en te regelen, in plaats van simpel houden van. Daar begint vaak een heleboel ellende, mensen worden selectief in zichzelf laten zien. Ze laten wel die zonnige kant naar voren komen, maar die duistere kant gaan ze dus een beetje verstoppen omdat dat niet verenigbaar is met hun actie. Dus het is een ragfijn spel en dat noemen we een monsterverbond. En dat heeft van oorsprong maar één doel: dat kind aan een goed zelfgevoel helpen. En het is voor die moeder ook leuk, en voor die broers en zussen is het ook leuk. Maar het is wel tijdelijk behulpzaam: binnen een volwassen relatie beperkt het in het werkelijk ontmoeten van elkaar over de volle bandbreedte. En dan krijg je dus allemaal lastige onderstromen.

'Elkaar de hand boven het hoofd houden' is een bekend fenomeen dat je dan veel ziet.

### Wat bedoel je met het monsterverbond?

Het is een heel belangrijk verbond. Als ik zeg monster bedoel ik een heel groot verbond, een bepaald verbond. Vitaal noodzakelijk en dus ook niet negatief, sterker nog: je moet het kunnen herhalen. Als je dat niet kan dan ben je slecht af. Het monsterverbond in organisaties gaat vooral over **zorgen dat mensen geen gezichtsverlies (dreigen) op te lopen**, dan gaat het systeem immers op de kop.

Dat gezichtsverlies heeft immers twee standaardacties; de bloedwraak en de suïcide. Dat doen we gelukkig niet meer in de huidige bestuurskamers. De bloedwraak heet tegenwoordig 'iemand kapot maken'. Een wat beschaafder woord, maar het is hetzelfde. En suïcide kom je tegenwoordig tegen als de demotivatie. Ik ben dus zelf geneigd om te vragen als iemand zegt dat hij gedemotiveerd is 'wie heeft je gekrenkt?'. Demotivatie is een hele specifieke reactie op krenking. Niks met zingeving of doelstelling.

### Hoe herken je het monsterverbond in organisaties?

Als je in een organisatie kijkt waar het voornamelijk **over schuld gaat**, dan voltrekken de rampen zich vaak via explosies, maar als **gezichtsverlies** op de loer ligt gaat het vaak over implosies. En wat je bij zo'n gedemotiveerd iemand ziet; hij implodeert.

Dan kijk je in de zaal naar een gekrenkt of gedemotiveerd persoon en die gaat zich gedragen als een lemming. Hij werkt aan z'n eigen ondergang en hij implodeert. Je ziet het gebeuren en de enige die het niet weet is hij zelf. Maar iedereen ziet het. En daar kun je wel wat aan doen. Dat is echt het management van het narcisme. Maar je moet wel eerst zien wat er aan de hand is en dan niet praten over schuldgevoel. Dat is volstrekt verloren tijd en dat slaat nergens op. Het gaat over schaamte, over schuldverlies en de krenking. Zelfs veel CEO's hebben de angst om door de mand te vallen. Dat is natuurlijk reëel in het verkeer van het management, maar het is ook een oud gevoel van het kind. Die

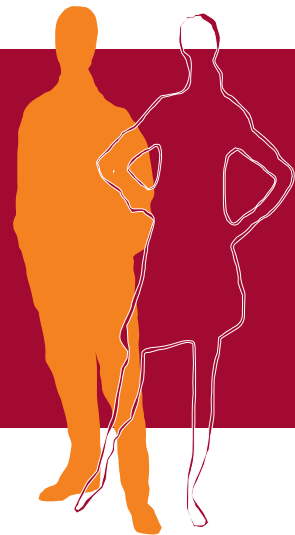
denkt 'ze moeten er dus niet achter komen dat ik de boel ook zit te tillen en het eigenlijk ook niet echt weet'. Dat ik daarmee aan het bedriegen ben, dat ik aan het oplichten ben. Als je door de mand valt is het vaak niet mis, dan wordt een CEO er doorgaans uit gegooid en stagneert een bron van je bestaan. En hoe hoger je in de organisatie komt, hoe meer dat zelfgevoel aan de orde komt en (subtiel) ter discussie staat. Dit is ook wel een belangrijk punt om een beetje te snappen als je carrière wilt maken. Je ziet vaak dat mensen nogal stom met het narcisme van hun baas omgaan. En dat zijn fouten die nogal diep ingrijpen want zodra iemand het zelfgevoel van zijn baas onderuit trekt is hij levensgevaarlijk voor hem. De kansen op promotie liggen dan ineens mijlver weg.

### Tot slot: wat is je belangrijkste les voor managers?

Het belangrijkste in mijn pleidooi is dat managers het belang van het gevoel erkennen en zich er voldoende in verdiepen. Door dit te doen worden managers effectiever, voorkom je een hoop onnodig gedoe en ontstaat er meer energie in organisaties. Voor managers betekent dit dat zij (hoe vervelend soms ook) met zichzelf aan de slag moeten en daarnaast helpt kennis van een aantal thema's uit de ontwikkelingspsychologie. Als je daarin ook de humor kunt zien van hoe mensen werken dan ben je al een goed eind op weg!

JE MOEDER IS JE EERSTE MANAGEMENTPROJECT

Twynstra Gudde is een onafhankelijk Nederlands organisatieadviesbureau dat al ruim 50 jaar resultaatgericht adviseert en managementfuncties vervult. Kerncompetenties van Twynstra Gudde zijn project- en programmamanagement, veranderkunde, organisatiekunde en samenwerkingskunde.



50826

Hebt u vragen of opmerkingen over dit thema? Neem dan contact met ons op:



**Arnold Roos**

Team coach

033 - 467 7791



**Matthijs Girisch**

Adviseur/coach

033 - 467 7791

### Twynstra Gudde

**Amersfoort**  
Stationsplein 1  
Postbus 907  
3800 AX Amersfoort  
033 - 467 77 77

**Den Haag**  
Herengracht 9  
2511 EG Den Haag  
070 - 304 74 20

[www.twynstragudde.nl](http://www.twynstragudde.nl)

ROA

Ingeschreven in het  
kwaliteitsregister  
organisatieadvies

Cordence  
worldwide

Member of the  
Cordence Worldwide  
Partnership

Twynstra Gudde *Anders denken, gewoon doen*