

De frictie tussen doeners en bedachtzamen

Is er iets aan de hand met Nederland?

Nederland verkeert in verwarring. Sinds de moorden op Pim Fortuyn en Theo van Gogh lijken allerlei zekerheden verdwenen. Is dat tijdelijk of is er echt iets veranderd? Aflevering 8: Tineke Liefhebber, coach en trainer, ziet frictie tussen bedachtzame types en doelgerichte doeners. „Er ligt te veel nadruk op snel winst maken, competitie, het ego.”

door Hans Goslinga

Inkomen en status zijn belangrijker geworden dan toewijding en betrokkenheid. Iemand die in een bedrijf lang op één plek zit, wordt eerder wat meewarig aangekeken dan gewaardeerd, ook al doet hij zijn werk goed. Snel scoren en imago winnen het van duurzaamheid en aandacht voor de inhoud. Ik zie dat niet alleen in het bedrijfsleven, je komt het overal tegen. Natuurlijk betalen we daarvoor een prijs: we leven in een samenleving waarin de pizzakoerier sneller bij je thuis is dan de ziekenwagen. Op de vraag of er iets aan de hand is in Nederland antwoordt Tineke Liefhebber, bedrijfsconsultant, bevestigend: „Nederland verkeert in een identiteitscrisis. We dachten ruimdinkend te zijn, maar deze kwaliteit lijkt zich tegen ons te hebben gekeerd. Er is geen balans tussen ruimdinkendheid en normbesef. In het bedrijfsleven merk ik dat het evenwicht is verbroken tussen doelgerichtheid en bedachtzaamheid. Als deze krachten elkaar aanvullen, zijn ze productief; maar als je niet uitkijkt, werken ze tegen elkaar in en is het resultaat contraproductief.”

„In bedrijven neem ik dat patroon voortdurend waar: de strijd tussen degenen die snelle resultaten willen boeken en zij die waarschuwen voor risico's en tot behoedzaamheid manen – allebei met de beste bedoelingen en voor hetzelfde doel. Zodra ze elkaar niet meer serieus nemen, gaat het het mis. Ze gaan elkaar bevechten en worden al gauw een karikatuur van zichzelf. Ze overdrijven in hun argumenten, er komen emoties bij, ze zetten hun hakken in het zand of onthouden elkaar informatie en gaan ondergronds.”

Tineke Liefhebber (55) heeft meer dan dertig jaar ervaring als coach en trainer. In 2004 publiceerde ze het boek 'Vermist: mijn tweede helft'. Vanuit Apeldoorn werkt ze nu hoofdzakelijk in het bedrijfsleven.

Haar ervaringen in (veelal grote) bedrijven brengen Liefhebber tot de waarneming dat de cultuur van doelgerichtheid niet alleen dominant is geworden, maar ook is door-

geschoten. Ze schrijft dat toe aan de Amerikaanse invloed. „Ondernemingszin, inventiviteit, doortastendheid en lef zijn prima kwaliteiten, maar je hebt ook een strategie nodig, risico-analyse, oog voor de langere termijn. Zonder die kwaliteiten verkeert de doelgerichtheid in onbezonnenheid, ad-hocbeleid, bravoure en impulsiviteit. Ik kom dat verschijnsel vaak tegen. Er is te veel nadruk komen te liggen op snel winst maken, competitie, het ego. Dat gaat ten koste van samenwerking en saamhorigheid, die altijd zo kenmerkend zijn geweest voor onze volksaard. Die Amerikaanse cultuur knarst ons tussen de tanden. Aan de ene kant zie je fenomenen die weinig betrokkenheid meebrengen: interim-management, jobhopping, met als gevolg een jacht op high potentials die hierdoor over het paard worden getild; aan de andere kant frustraties door miskenning, burn-out, langdurig ziekteverzuim.”

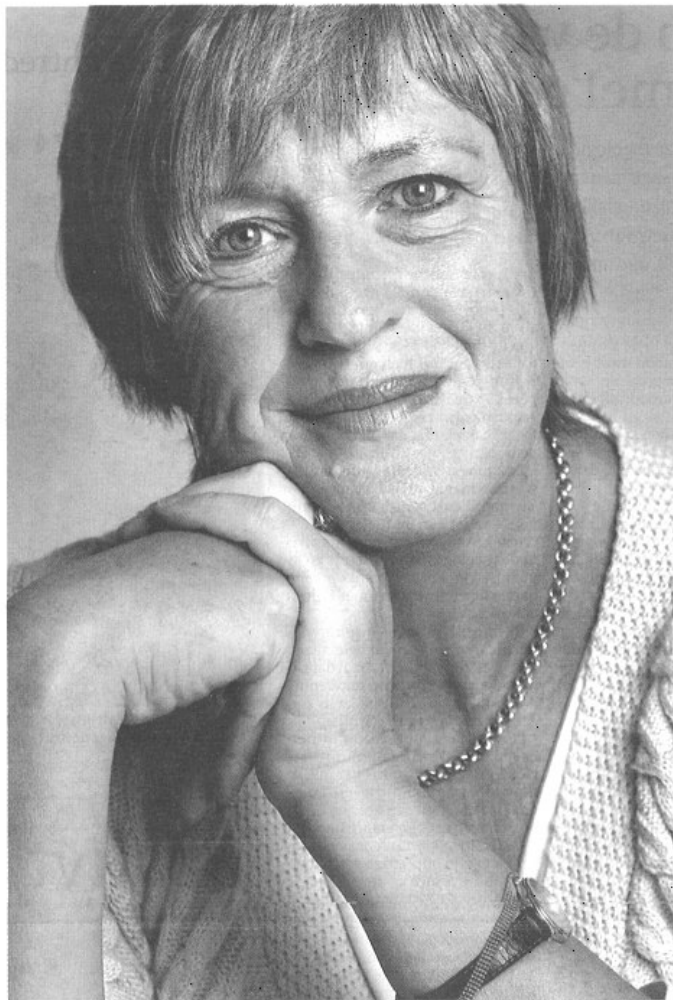
„Als ik een bedrijf of een afdeling bewust maak van de patronen die ik zojuist schetste, is er vrijwel direct herkenning. De bedachtzame types zijn vaak het meest opgelucht, de doelgerichte doeners erkennen doorgaans tegenstribbelend dat het anders moet, maar eigenlijk vinden ze praten erover al verloren tijd. Ze willen vooruit. Vooral in het begin werd ik vaak binnengehaald om menselijke verhoudingen vlot te trekken, stilaan dringt door dat een bedrijf erbij gebaat is als je de verschillende capaciteiten van mensen beter benut. Bezit zijn met de inhoud en de continuïteit mag in de beeldvorming synoniem zijn geworden voor saai, voor een bedrijf is dit werk van vitaal belang.”

Tekendend voor de algemene onderwaarding van de inhoud is in haar ogen het negatieve imago van ambtenaren. „Volgens het gangbare beeld zijn ze stoffig en traag, houden ze de boel op en maken ze het overheidsbeleid stroperig. Daardoor zien we helemaal niet hoeveel deskundigheid, ervaring en degelijkheid er in het ambtelijk apparaat

Ja,

Er is wel iets aan de hand, denkt coach en trainer Tineke Liefhebber: „de Amerikaanse cultuur knarst de Nederlandse bedrijven tussen de tanden.”

Amerikaanse kwaliteiten als ondernemingszin, lef en doortastendheid vindt Liefhebber op zich prima kwaliteiten, maar van oudsher waren samenwerking en saamhorigheid kenmerkend voor de Nederlandse volksaard. Gevolg: bij de doeners zijn de verschijnselen van geringe betrokkenheid te zien, zoals interim-management en jobhopping. Bij de bedachtzamer types valt miskenning te bespeuren, burn-out en langdurig ziekteverzuim.



Tineke Liefhebber: „De cultuur van de doelgerichtheid is niet alleen dominant geworden, maar ook doorgeschoten.”

FOTO JÖRGEN CARIS, TROUW

voorhanden zijn.” Dat ongunstige beeld is volgens haar nog sterker geworden sinds Fortuyn. „In zijn kielzog kwamen allerlei actiebereide ondernemers mee, die met de nodige branie verkondigden dat je ook in het overheidsbeleid met grote stappen snel thuis kunt zijn. Dat is een misverstand: je hebt altijd mensen nodig met aandacht voor de inhoud en voor het proces. Het gaat om evenwicht.”

De Amerikaanse economie mag flexibel zijn, ze wijst ook op de keerzijden: grote inkomensverschillen, weinig vrije tijd, een gezondheidszorg die voor velen buiten bereik is. „Die cultuur staat haaks op onze volksaard. Ik heb dat nergens zo sterk waargenomen als bij DSM in Limburg. De mijnen zijn al lang dicht maar de geest van saamhorigheid en samenwerking zit nog in de genen van het bedrijf. Onder de grond waren de mensen volledig afhankelijk van elkaar, ze zaten zelfs letterlijk aan elkaar vast, de een kon niet sneller dan de ander. De Amerikaanse bedrijfscultuur, die later zijn intrede in Nederland heeft gedaan, wringt daarmee. De opgave is, de verschillende kwaliteiten in evenwicht te brengen. Daardoor kan een vruchtbare samenwerking ontstaan. We zijn nu een beetje de weg kwijt, van onszelf vervreemd.”

„Dat verschijnsel neemt ze ook op een ander vlak waar: „We zijn na de ontzuiling doorgeschoten in onze ruimdinkendheid. Daardoor zitten we nu met een aantal problemen en zijn we in verwarring. Van nature zijn we een ruimdinkend volk. Nederland ligt aan zee, we hebben altijd handel gedreven, we staan open voor andere culturen en we zijn zelf altijd grenzen overgegaan. Ruimdinkendheid is een deel van onze volksaard, we zijn er ook trots op. Maar wil deze kwaliteit tot zijn recht komen, dan vraagt dat om

normbesef. Anders verval je in normloosheid, grenzeloosheid. Dat is wat er na de jaren zestig is gebeurd: alles moest kunnen, geen hiërarchie meer, geen onderscheid, iedereen gelijk, weg met alle gezagsstructuren, alles plat.”

Door deze cultuur konden volgens Liefhebber taboes ontstaan, die Fortuyn drie jaar terug als een abces doorpriekte. „Voor die tijd waren we bang normen te stellen, of het nu ging om gedrag in de openbare ruimte of beperking van de immigratie. We vonden immers dat we elkaar moesten kunnen tutoyeren, dat we open moesten staan. Op de problemen die van deze houding het gevolg waren, sloegen we aanvankelijk nauwelijks acht, later hielden we krampachtig vast aan wat we nog altijd voor ruimdinkendheid aanzagen. Dat kon niet lang goed gaan.”

„De verzuiling diende lange tijd een gezamenlijk belang, maar na de

Wat kan de burger zelf doen?

„Balkenende draagt burgermansfatsoen uit, waar we niet naar terug willen. We willen wel nieuwe normen, maar alleen als ze onze ruimdinkendheid ondersteunen. „De discussie is tot nu toe te veel over de normen gegaan, terwijl het over de oorspronkelijke betekenissen van onze waarden moeten hebben, ook om beter te weten hoe we moeten omgaan met de islam. Weer U-zeggen en met twee woorden spreken zijn wellicht belangrijk, maar het is niet de essentie. Nodig is dat de samenleving een worsteling met zichzelf aangaat.”

oorlog paste deze vorm niet langer bij de ontwikkeling van de samenleving. We hebben de zullen omvergehaald en daarmee ook de gezagsstructuren, maar er is nog niets voor in de plaats gekomen dat ons nieuw houvast biedt. Ons calvinistische trekje gaf geen tegenwicht. Eerder zette het ertoe aan onze libertijnse verworvenheden gedreven in de wereld te verkondigen. Kijk eens, wat er bij ons allemaal kan: abortus, euthanasie, een stickie roken, een tolerantie multiculturele samenleving. Wie daar iets tegenin bracht, kreeg een geheven vingertje.”

„Ze beschouwt het normen- en waardenoffensief van premier Balkenende als een natuurlijke reactie op de alles-moet-kunnen-cultuur, maar niet als een oplossing van de verwarring. „Balkenende draagt een burgermansfatsoen uit, waar we niet naar terug willen. We willen wel nieuwe normen, maar alleen als ze onze ruimdinkendheid ondersteunen. Het gaat nu niet in de eerste plaats om het stellen van normen, maar om het opnieuw doordenken van de waarde van ruimdinkendheid. Zijn we het erover eens wat die kwaliteit inhoudt, dan volgen daaruit vanzelf de normen en een nieuwe ordening der dingen. Draai je de volgorde om, dan wakker je alleen maar de polarisatie aan tussen alles-moet-kunnen en fatsoensrakkerij.”

„De discussie is tot nu toe te veel over de normen gegaan, terwijl het over de oorspronkelijke betekenis van onze waarden moeten hebben, ook om beter te weten hoe we moeten omgaan met de islam. Weer U-zeggen en met twee woorden spreken zijn wellicht belangrijk, maar het is niet de essentie. Nodig is dat de samenleving een worsteling met zichzelf aangaat. We moeten in gesprek met elkaar over onze waarden. Polariseratie is vernietigend.”