





MANAGER ALS COACH

Sociaal
psycholoog
Jo Caris:

**“MENS IS VAN
NATURE
NETWERKER”**

Wat is het natuurlijke sociale gedrag van de mens? En waardoor wordt dat gedrag bepaald? Voor sociaal psycholoog Jo Caris staat in ieder geval vast dat de mens in aanleg minder geschikt is om in een formele hiërarchie te leven.



Over Jo Caris

Jo Caris (1945) bekleedde ruim dertig jaar eindverantwoordelijke functies in diverse zorgorganisaties. Hij was voorzitter van de landelijke brancheorganisatie voor zorgondernemers en vicevoorzitter van de brancheorganisatie voor thuiszorg, verpleeg- en verzorgingshuizen. Sinds 1999 is Caris actief voor de thuiszorg op landelijk bestuurlijk niveau. Hij was lid, en tot juli 2006 voorzitter, van de landelijke brancheorganisatie van de thuiszorg, Z-org/LVT en was vicevoorzitter van ActiZ, organisatie van zorgondernemers. Hij is voorzitter van Stoom (Stichting Onderzoek en Ontwikkeling Maatschappelijke gezondheidszorg). Tot september 2005 was hij voorzitter van de Raad van Bestuur van Vivent, een aanbieder van extra- en intramurale verpleging en verzorging. Sinds 2004 is Caris Academic Director en docent bij TiasNimbas, de Business School van de Universiteit van Tilburg. Caris is sociaal psycholoog en promoveerde in 1997 aan de Universiteit van Amsterdam op een onderzoek naar leidinggeven en kwaliteit in de jeugdgezondheidszorg. Vraagstukken van samenhang tussen inhoud en organisatie van zorg hebben zijn bijzondere aandacht en hij is veel gevraagd als voortrekker en adviseur van innovatieve samenwerkingsverbanden. Onlangs verscheen zijn boek 'Leiderschap: feiten en fictie'.

Het leger geldt als het schoolvoorbeeld van een hiërarchische organisatie. Zelfs daar onttrekken medewerkers zich aan de hiërarchie, zegt Jo Caris. "Op formele momenten en ten tijde van wapengekletter gedragen mensen in het leger zich weliswaar hiërarchisch. Maar net als in veel andere organisaties bestaat hiërarchie in het leger niet in de persoonlijke omgang tussen mensen. Bij de koffieautomaat gaan mensen van verschillende rangen elkaar gewoon als gelijken met elkaar om."

Analfabeet

Jo Caris werd in het bevrijdingsjaar in Treebeek geboren als jongste van acht kinderen van een mijnwerkersgezin. Jo's ouders hadden nauwelijks scholing gehad. Zijn moeder was drie jaar naar de lagere school gegaan, zijn vader slechts twee. Jo: "Toch prezen mijn ouders zich gelukkig dat ze in ieder geval konden lezen en schrijven. Alle vier mijn grootouders waren namelijk analfabeet. Eén van mijn grootvaders had, omdat hij evenmin kon rekenen, als maatstaf altijd een stuk touw bij zich met een knoop in het midden, op een kwart en op driekwart van de lengte. Mijn ouders waren zo trots op het feit dat ze konden lezen, dat ze alles lazen wat ze onder ogen kregen. Als gevolg daarvan lazen mijn broers, zussen en ik ook heel veel. Zoals hele gezinnen nu voor de tv of pc zitten, zo zaten wij vroeger thuis met zijn allen bij elkaar te lezen. Als er iemand begon te lachen, wisten we: oh, die is op pagina zoveel van dat en dat boek."

Dat Jo's vijf broers en twee zussen het later vooral zochten in exacte vakken verbaast

de sociaal psycholoog niets. "In lagere sociale milieus zijn exacte vakken over het algemeen erg populair. Mijn vader werkte in de mijnen. In dat milieu was sprake van ontzettend veel strijd en agressie. Slaan was heel normaal. Als je op school slaag had gehad, kreeg je daar thuis nog een pak rammel overheen. Wat dat betreft stonden de opvoeders wel op één lijn, maar met de normen van nu waren ongeveer alle kinderen in de jeugdzorg terecht gekomen."

Wat heeft Jo overgehouden aan het nest waaruit hij voortkomt?

Fairness

"Ik hecht veel belang aan *fairness*, aan eerlijke verdeling. In het milieu waar ik uit voortkom, was het grootste taboe wat iemand verdiende. Daar vroeg je nooit naar, want dan zou wel eens kunnen blijken dat je buurman drie cent meer verdiende dan jij. Als er al verschil in inkomen was, dat moest je dat kunnen uitleggen. Iemand die harder werkte bijvoorbeeld mocht een beetje meer verdienen dan de rest. Maar dan ook alleen maar een béétje meer."

De ophef over bonussen komt volgens Caris voort uit het feit dat extreem hoge beloningen niet stroken met het gelijkheidsprincipe dat in de mens ingebakken is. "Mensen vinden weliswaar dat afspraken nagekomen moeten worden – ook als het gaat om gouden handdrukken – maar het moet niet te gek worden. Uit neuroleadershiponderzoek blijkt dat de mens onrechtvaardigheid daadwerkelijk als pijnprikkel ervaart. Daarentegen heeft *fairness* hetzelfde effect als een genotmiddel. Er



lijkt daarmee een natuurlijke behoefte aan fairness te bestaan.”

Daarmee staat volgens Jo vast dat hij niet de enige is die fairness belangrijk vindt. Sterker nog: volgens hem is iedereen ermee behept. “De mens leeft al miljoenen jaren in kleine verbanden. Dat was al zo toen de mens nog tot de aapachtigen behoorde. De noodzaak om samen te gaan werken, ontstond toen hij ging jagen. Van enige hiërarchie was pas sprake vanaf het moment dat de mens voedsel ging verbouwen en bewaren. Pas toen er sprake was van bezit, ontstond de noodzaak om dat bezit te verdedigen en daar was een bepaalde mate van hiërarchie voor nodig.”

Emancipatie

“De slavernij is afgeschaft, maar daar is een loondienstverband voor in de plaats gekomen. Dat ondermijnt de eigenwaarde. Dat verklaart de emancipatie die we de laatste tijd duidelijk zien. De moderne mens is gezond, goed opgeleid en sociaal mobiel. Hij maakt deel uit van meerdere netwerken. De directeur van Philips kan lid zijn van de tennisclub in zijn woonplaats. De voorzitter van die tennisclub kan postbode zijn. Typisch voor de veranderende sociale structuur van de maatschappij is ook dat Nederland geen meerderheidskabinet heeft en dat België helemaal geen kabinet heeft. In Europa is niemand de baas. Sarkozy en Merkel vinden dat er één baas in Europa moet komen, maar met heel beperkte bevoegdheden. Ook typisch is de roep vanuit verschillende politieke windrichtingen dat Rutte leiderschap moet

tonen. Wat links en rechts feitelijk bedoelen is dat Rutte moet doen wat zij willen. Als ik zeg dat jij leiderschap moet tonen en jij doet dat, wie is dan eigenlijk de leider?”

Tot op zekere hoogte kun je leiderschap leren. Door een bepaalde houding aan te nemen en een rol te spelen. De vraag is daarbij altijd tegen welke prijs je de leiding hebt. Een slechte leider moet daarvoor een hogere prijs betalen dan een goede leider.”

Recessie

“Uit dit alles blijkt dat de hiërarchie waarin wij leven eigenlijk niet bij ons past. We accepteren hooguit situationeel leiderschap. Dat inzicht wordt versterkt door de recessie, die door de maatschappij als zeer onrechtvaardig wordt ervaren, en door moderne communicatiemiddelen. Er ontstaat een collectieve sfeer van: ik pik het niet meer. Mensen zijn zelfs bereid hun leven voor fairness te geven, zoals nu in Noord-Afrikaanse landen.”

Behalve aan rechtvaardigheid heeft de mens volgens Caris van nature behoefte aan status, zekerheid, autonomie en verbondenheid. Vertaald in het Engels levert dat het woord SCARF op: *status, certainty, autonomy, relatedness, fairness*.

Mensen accepteren alleen leiderschap en gezag als er sprake is van een moeilijk doel dat ze niet alleen kunnen realiseren, als de cohesie onder mensen wegvalt, er sprake is van sociale splijt (dreigend bij de Walen/Vlamingen) of als er sprake is van onzekerheid.” Als voorbeeld noemt Caris de waarschuwing van de PVV dat de islam

heel bedreigend voor ons is. Daar krijg je volgers mee, zegt hij.

Een persoonlijke missie heeft Jo Caris niet echt. “Als ik die al heb, is het dat alles heel betrekkelijk is. De mens kent veel waarde toe aan dingen, aan bezit. Ik niet. Ik heb nooit om een bepaalde beloning gevraagd, geef zelden zomaar geld uit. Ik realiseer me dat het een ongelooflijke samenloop van omstandigheden is dat ik er überhaupt ben, dat er is wat er is. Wat dat betreft ben ik het roerend met mijn moeder eens die altijd zei dat de mooiste zorgen geldzorgen zijn.”

Merrie

Bestaat er een verschil tussen mannen en vrouwen als het gaat om de mate waarin of de manier waarop zij netwerken? “Beiden zijn netwerkers al kan hun rol verschillen. Heel fraai zie je dat bij IJslandse paarden, die ik als hobby fok. Het is altijd een hengst die voorop loopt in de kudde, maar die wordt direct gevolgd door de oudste merrie. Jij mag voorop lopen als je doet wat ik wil, lijkt de merrie te zeggen. En de hengst lijkt te zeggen: ik zal doen wat jij wilt als ik voorop mag lopen. Dreigt er onverwacht gevaar, dan gaat de hengst naar achteren om de kudde te beschermen en gaat de merrie voorop. De hengst doet dat ook uit eigenbelang: als hij de veulens beschermt, behaagt hij de merrie, die hem vervolgens trouw blijft. Zowel de hengst als de merrie besteedt de helft van de tijd aan relatiebeheer. In aanleg zijn het al met al allebei netwerkers.”



Een slimme leider zoekt volgens Jo Caris verbinding met de onderkant van de organisatie of samenleving. "Doet de leider dat niet, dan haakt de onderkant af. Daarmee is het probleem niet opgelost, want steeds vormt een nieuwe groep de onderkant. Uiteindelijk valt zo het hele systeem uit elkaar en staat de leider alleen. De portier en de werkster moet je daarom koesteren. Dat zorgt voor de *relatedness*, de verbondenheid waar ieder mens en waaraan iedere groep van nature behoefte aan heeft."

De behoefte van mensen om aansluiting te zoeken bij een groep gaat heel ver, zegt de sociaal psycholoog. "Bij workshops delen we wel eens naambadges in twee verschillende kleuren uit, groen en blauw bijvoorbeeld, zonder dat die kleuren tijdens de workshop een bepaalde functie of betekenis hebben. Toch zie je dan dat veel mensen met dezelfde kleur badge elkaar opzoeken. De groene keurig bij de groene en de blauwe netjes bij de blauwe. Kennelijk denkt de mens in groepen. Een slimme leider weet dat te manipuleren, maar laat naar buiten toe zijn zorg voor de zwakken in de samenleving zien."

Aangeleerde hulpeloosheid

In veel organisaties is sprake van een eerst aangeleerde hulpeloosheid, stelt Jo Caris vast, die we vervolgens weer te lijf gaan met competentie management. "Een vrouw van in de veertig die in haar eentje een paar kinderen heeft opgevoed, hoef je niet te leren hoe ze iets moet organiseren, verantwoordelijkheid in een bepaalde situatie moet nemen. Toch hoor ik zo'n vrouw in organisaties aan haar jongere meerdere vragen of ze een dagje vrij kan nemen. Dan

denk ik: dat hoort zo iemand niet te vragen, maar mee te delen. Ik ga ervan uit dat zo'n vrouw precies weet wat haar te doen staat om een dag gemist te kunnen worden. Natuurlijk weet zij dat."

Jo Caris heeft een formule ontwikkeld voor het bepalen van iemands leiderschapsquotiënt:

$$LQ = \frac{\sum \Delta I_{(A-B)} \times \sum S}{\sum G \times \sum T} \times \frac{\sum k}{\sum k}$$

"Het lijkt ingewikkeld, maar er staat eigenlijk dat de mate waarin iemand een leider is, wordt bepaald door het aantal situaties (G van gelegenheid) maal het aantal taken (T) maal de som van het aantal invloedsverschillen ($\sum \Delta I$) ten opzichte van anderen maal de invloed die deze anderen hebben ($\sum S$) en dat gedeeld door de som van de kosten ($\sum k$) zoals geld, moeite, tijd, enzovoort."

Wat betekent het in essentie voor coaching dat de mens van nature een netwerker is? Coachen is volgens Jo Caris een bijzondere manier van leidinggeven. "Een coach heeft een vrouwelijke rol. Een coach moet hardnekkig niks doen, de ander laten praten, de ander het gevoel geven dat die voorop mag lopen."