

Juri Hoedemakers

Juri Hoedemakers won in 2020 de scriptieprijs van de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit voor zijn thesis *Het reflectieve vermogen van leiders*. Momenteel doet hij promotieonderzoek naar het belang van de hofnar in moderne organisaties. Hij verzorgt reflectiesessies vanuit zijn bedrijf DrsHofnar B.V.
E-mail: juri@drshofnar.nl

Hoe de invalshoek van de hofnar (school)leiders kan helpen bij reflectie

Terugkeer van de hofnar

Niets is zo noodzakelijk en moeilijk tegelijk als reflectie. Het is echt lastig om jezelf een spiegel voor te houden. Koningen hadden vroeger een hofnar om dat voor hen te doen. Dat kon de nar omdat hij een onafhankelijke positie had, geen blad voor de mond nam en optimistisch en positief genoeg in het leven stond om anderen daarmee aan te steken. Doordat hij vaak zelfs de scherpste kritiek met humor kon brengen, was hij aangenaam, en tegelijk noodzakelijk gezelschap voor elke koning. En dezer dagen voor elke schoolleider en schoolbestuurder.

Om antwoord te krijgen op de vraag 'op welke wijze en door wie het reflectieve vermogen van een leider tegenwoordig wordt versterkt?' heb ik twintig bestuurders van zorgorganisaties in Nederland geïnterviewd. De interessantste uitkomst was dat er altijd iemand anders nodig is om echt goed te kunnen reflecteren. De belangrijkste reden die de geïnterviewden hiervoor noemden, was dat iedereen een blinde vlek heeft. Bij nadere bestudering van de uitkomsten ontdekte ik iets opvallends; iets wat een directe verbinding legt tussen heden en verleden. Ik kwam erachter dat in de manier waarop in deze tijd het reflectieve vermogen van een leider wordt versterkt bijna alle rollen van de vroegere hofnar te herkennen zijn.

Aan de uitkomsten heb ik twee hoofdconclusies verbonden. Ieder mens heeft een blinde vlek, dus er is altijd een ander nodig om volledig te kunnen reflecteren. En

er is behoefte aan de meeste functies van de klassieke hofnar als het gaat om het vergroten van het reflectieve vermogen.

Tevens kon ik concluderen dat voor reflectie altijd expliciet tijd moet worden genomen of gecreëerd, reflectie uitsluitend kan worden toegepast op het verleden – of het nu een seconde of tien jaar geleden betreft – en er onderscheid is tussen actieve en passieve reflectie. Bij actieve reflectie stappen mensen zelf de reflectieve cirkel in en schakelen waar nodig anderen in. Bij passieve reflectie helpt iemand anders hen de reflectieve cirkel te doorlopen.

De bestaande reflectiemodellen hebben een gemeenschappelijk nadeel: ze gaan ervan uit dat de gebruiker al over een hoog reflectief vermogen beschikt en zelf mak-

kelijk door de modellen heen gaat. Uit mijn onderzoek bleek echter dat leiders daar niet allemaal over beschikken. Vaak hebben ze een ander nodig om het reflectieve model in te stappen. En zelfs al heeft de gebruiker een groot reflectief vermogen, dan betekent dit niet altijd dat hij zelf de reflectiecirkel in stapt. Misschien heeft hij daar gewoon even geen zin in.

Op basis van het voorgaande heb ik een nieuw reflectie-model ontwikkeld dat bestaat uit een actieve reflectieve cirkel en een passieve reflectieve cirkel.

Reflectie en reflectief vermogen

Er bestaan enorm veel verschillende definities van reflectie en reflectief vermogen. Ik heb geprobeerd de meest gebruikte definities samen te brengen. Zelf heb ik hier nog expliciet aan toegevoegd dat iemand ook kan kiezen om hetzelfde gedrag bij toekomstig handelen weer te vertonen. Reflectie heeft namelijk niet altijd tot doel om gedrag een volgende keer aan te passen, maar het stelt het gedrag slechts ter discussie, zodat er in de toekomst besloten kan worden hetzelfde te handelen of anders te handelen. Dat leidt tot de volgende definitie voor reflectie: *Het vermogen en het lef om tijdens of na een actie, bewust of onbewust een stap terug te doen en een hoogstpersoonlijk cognitief verkenning- en ontdekkingsproces te starten, waarbij huidige situaties en opgedane ervaringen, de handelingen en veronderstellingen van zichzelf of de ander of een situatie worden bevraagd en geanalyseerd en waar nodig in twijfel worden getrokken of worden bekritiseerd, met als doel het bewustzijn te verhogen en ervan te leren en betere inzichten te vergaren die ervoor zorgen dat iemand kan kiezen in de toekomst anders of hetzelfde te handelen.*

We hebben altijd een ander nodig om goed te kunnen reflecteren en het kan makkelijk zijn om hier gelijkgestemde zielen voor te zoeken. Dat is riskant. De mensen met wie jij als leider te maken hebt, zijn vaak afhankelijk van jou of hebben bepaalde belangen bij jouw goedkeuring. Je loopt daarom als leider het risico om spreekwoordelijke jaknikkers om je heen te verzamelen. Dat is een gevaarlijk fenomeen want jij kan hierdoor eerder gaan geloven in jouw eigen onfeilbaarheid. Maar wie vergroot

jouw reflectieve vermogen? En op welke manier gebeurt dat? Jij hebt macht, zoals eens de koning macht had.

Maar ook jij bent maar gewoon een mens en wij mensen maken nu eenmaal fouten. Wie wijst jou op die fouten? Wie vertelt jou de waarheid? Wie houdt jou een spiegel voor? Vroeger had de koning daar een hofnar voor.

Functies van hofnar

De *Dikke Van Dale* houdt het lemma over de hofnar beperkt tot “nar aan een hof, die de vorst door zijn geestigheden vermaken moest”. Inderdaad, vermaak was absoluut een onderdeel van zijn functiepakket. Maar de hofnar vervulde nog wel vijftien andere functies aan het hof. En met die zestien functies hielp hij het reflectieve vermogen van de koning te vergroten. En het mooie is dat elk ervan ook nog werkzaam is in de tegenwoordige tijd.

Als *entertainer* vermaakte de hofnar de koning ter ontspanning na de zware taken van het koningschap, maar wel met inhoudelijk boodschappen. In de rol van *raadgever* prikte de hofnar feilloos door de vleierij en belangenverstrengelingen in de hofkringen; bij hem kon de koning altijd rekenen op de waarheid. De hofnar had als *criticus* ook het recht de koning te corrigeren en bekritisieren. Soms al grappend en met woordspelingen, andere keren met een duidelijke speech om de koning te choqueren en zo te genezen van slechte beslissingen. Een mooie rol was die van *satiricus*, dan werd de koning geïmiteerd of geparodieerd, waardoor hij weer even werd geconfronteerd met zijn eigen gedrag. De hofnar werd ook ingezet als (*politiek*) spion: naar aanleiding van de roddels en informatie die zijn hofnar verzamelde in de ‘wandelgangen van het hof’ kon de koning zijn gedrag aanpassen. Hofnarren waren *vertrouweling* van de koning en fungeerden als een soort dagboek waarmee het reflectieve vermogen van de koning vergroot werd. Daarnaast was de hofnar een *buffer* tussen de koning en het volk wanneer de vorst geen zin had in serieuze smeebedes; de informatie die hem zo bereikte, vergrootte het reflectieve vermogen ook weer. Met het hart op de tong was de hofnar een *flapuit* die zei wat hij dacht en ook slecht nieuws recht voor zijn raap bracht. De hofnar was een soort van partner met privileges, een *beste vriend en maatje*. Goed voor



Als entertainer
vermaakte de hofnar
de koning ter
ontspanning

het reflectieve vermogen, want vrienden zijn eerlijk en hebben met hun feedback de beste bedoelingen. De keerzijde was dat de hofnar ook als zondebok fungeerde; een makkelijk doelwit om de schuld te geven van zaken die misgingen om zo de koning gezichtsverlies te besparen. Uiteraard niet zonder confrontatie met eigen fouten. Het werk van de hofnar werd vaak vanuit een gedachte van schuchtere lering als *coach/leraar* gedaan. De hofnar werd als rechterhand van de koning vaak ingezet als *onderhandelaar*. Zo werd indirect aan het reflectieve vermogen gewerkt door bijvoorbeeld de meningen van aangrenzende koninkrijken over het handelen van de koning te delen. Als *sfeerbewaarder* was de hofnar zich bewust van het effect dat hij had en zette dit regelmatig in om anderen te helpen gevaarlijke situaties onschadelijk te maken. De hofnar stond vaak aan de zijlijn en zo kon hij als *observeerder* situaties onpartijdig en glashelder aan de koning voorleggen. De hofnar kon vrij bewegen en werd meegenomen naar belangrijke onderhandelingen; daardoor was hij een echte *allesweter*. Hofnarren waren ook *statussymbolen*. Hoe meer hofnarren een koning in dienst had, hoe belangrijker hij was.

Duidelijk dus, dat hofnar zijn een lastige, maar o zo belangrijke functie was, zeker voor het reflectieve vermogen van leiders. Na de Franse Revolutie (1789) echter is de hofnar als instituut en beroep van het toneel verdwenen. Toch is het de overweging waard, die functie(s) weer in ere te herstellen.

Hofnar als reflector

Uit de interviews bleek dat veel leiders zelf actief op zoek zijn naar reflectie. In het door mij ontwikkelde nieuwe reflectiemodel heb ik daarom de actieve reflectiecirkel de Koningscirkel genoemd. Die is geschikt voor mensen die zelf de reflectieve cirkel in stappen en zich bewust wenden tot een ander om achter hun blinde vlekken te komen. Voor deze cirkel heb ik vier bestaande reflectie-modellen samengevoegd (Argyris & Schön, 1978; Gibbs, 1988; Kolb, 1984; Korthagen, 1993).

Bij de passieve reflectieve cirkel is de manier waarop je iemand door de cirkel begeleidt enorm belangrijk. Zeker mensen met een laag reflectief vermogen hebben iemand anders nodig die hen meeneemt de reflectieve cirkel in. Omdat vertrouwen hierbij zo'n belangrijke rol

speelt, kan degene die reflecteert het beste zelf iemand vragen hem daarbij te helpen. Omdat de eigenschappen en rollen van deze persoon veel gelijkenissen vertonen met die van de hofnar van vroeger, heb ik deze cirkel de Hofnarcirkel genoemd.

Belangrijk in mijn cirkels zijn de factoren tijd en afstand – er moet altijd expliciet tijd worden genomen voor reflectie – en de blinde vlek – er is altijd een ander nodig om echt goed te kunnen reflecteren.

Reflectiemodel Hoedemakers (2020)

In dit model is de hofnar in al zijn veelzijdigheid omgezet in een tool voor reflectie. Het model biedt een houvast, waarbij je kunt kiezen om er zelf mee aan de slag te gaan of om je erbij te laten begeleiden. De begeleiding kan geschieden door iemand als hofnar te benoemen. Dat kan op verschillende manieren. Je kunt iemand die dicht bij je staat en die je vertrouwt benoemen tot hofnar. Je kunt een hofnar inhuren van buitenaf. Let dan wel op: een goede coach is nog geen hofnar. Een hofnar is meer dan een coach alleen. Een derde optie is om de rol van de hofnar te laten rouleren in jouw organisatie of team. Kijk of dit een persoon moet zijn of dat je het als metafoor gebruikt.

Maar kan het wel?

De eerlijkheid gebiedt te bekennen dat het in de praktijk nog niet zo gemakkelijk is om de hofnar breed – en officieel erkend – een comeback te laten maken. Er zijn wel pogingen gedaan. In 1994 verscheen een paginagrote advertentie in een Zwitsers tijdschrift waarin geworven werd voor om de positie van nar bij het Zwitserse parlement om tussen de menigte en de politici en tussen verschillende politieke kampen te staan om de politiek wat draaglijker te maken. In hetzelfde jaar kwam bij British Airways een heuse *corporate jester* (bedrijfshofnar) in dienst. Mensen geloofden in eerste instantie niet dat de functie echt bestond en zeker niet bij het grote, serieuze British Airways. De bedrijfshofnar had een officiële brief van zijn hoogste baas nodig om zijn naam een titel in de

interne telefoonlijsten te krijgen. Uiteindelijk begonnen de mensen zijn functie echt serieus te nemen en daarna was er zelfs een gevoel van respect en opwinding omdat zijn bijdragen mensen ook echt verder hielpen. Helaas eindigde zijn functie na achttien maanden toen een nieuwe CEO werd benoemd. Deze nieuwe 'koning' was niet geïnteresseerd in een functie die vanzelfsprekend ook kritisch was op zijn persoon en stijl van leiderschap.

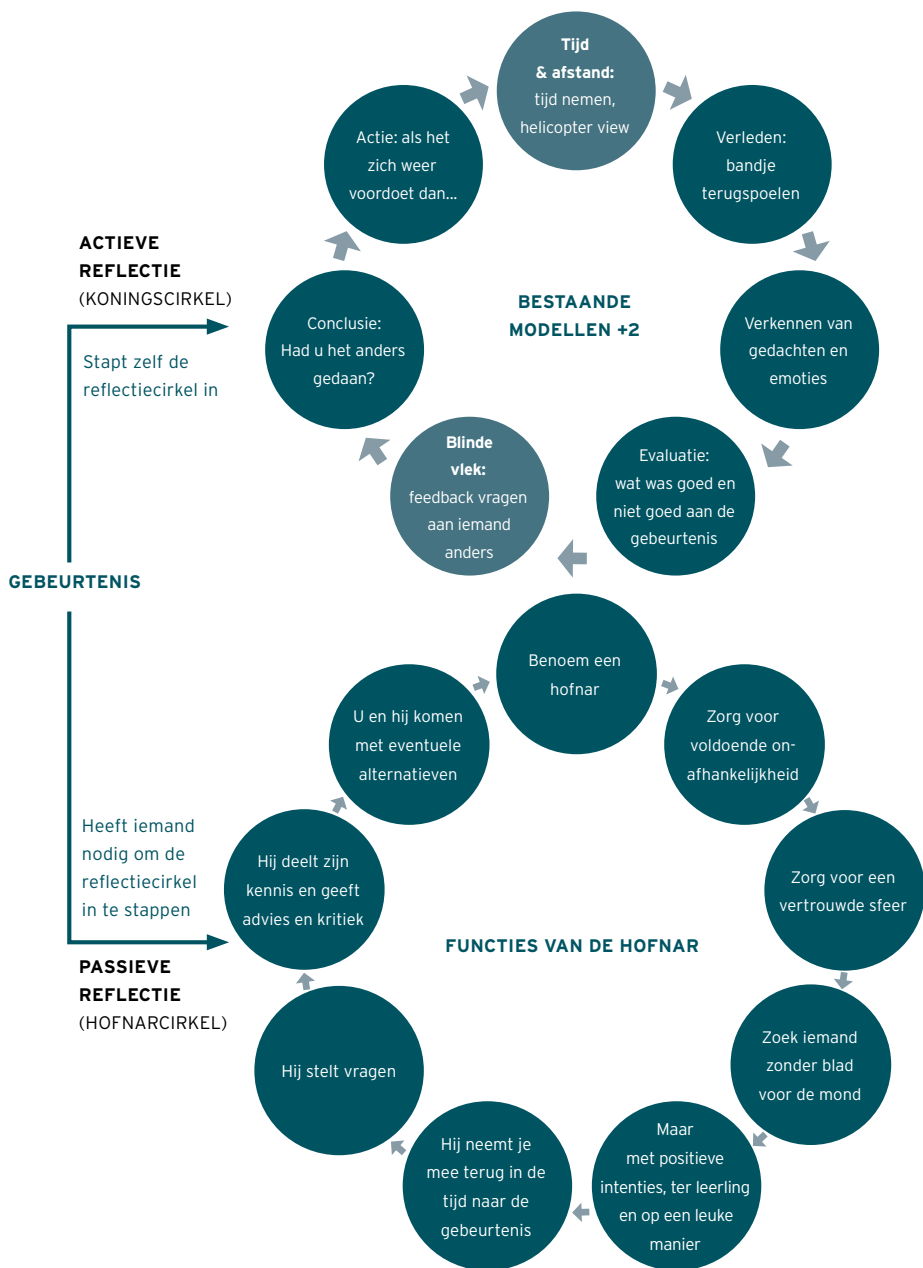
In 2004 werd in Engeland nog een poging gedaan toen in *The London Times* een echte vacature voor een jester werd geplaatst door English Heritage, een organisatie die zich inzet voor de bescherming van historische gebouwen en monumenten.

In ons eigen land hadden we tot 2011 een heuse nar: Dio Oberon. Hij speelde vanaf 1980 enkele jaren de rol van nar in De Efteling. Hij danste, haalde grapjes met bezoekers uit en speelde blokfluit met zijn neus. Maar verder dan deze frivole variant heeft de hofnar hier nog geen naam kunnen maken. Dat heeft vast te maken met de complexe rol van de hofnar en de daarmee samenhangende verhouding tot de 'koning' en zijn 'medeonderdanen'.

De vertaling naar onze beroepspraktijk roept wellicht vragen op: Gaat een schoolleider/bestuurder wel allerlei vertrouwelijk delen met een medewerker aan wie hij ook leidinggeeft? En wat betekent die rol van hofnar voor de medewerker in relatie met zijn collega's? Komt hij als vertrouweling niet in een lastige verhouding met die collega's te staan? Vertrouwen ze hem nog wel? Hij kan ook een spion zijn, immers? Of een buffer? Hoe leuk zou het zijn om de hofnar ook eens op de agenda van een schoolorganisatie te zetten. Ik ben er door mijn onderzoek van overtuigd geraakt dat een moderne hofnarvariant een belangrijke bijdrage kan leveren aan leiderschap dat niet alleen de leider vitaal houdt, maar iedereen in de organisatie. Mijn onderzoek gaat door. ■

Referenties

Voor de in dit artikel aangehaalde literatuur wordt verwezen naar de scriptie *Het reflectieve vermogen van leiders*: <https://thesis.eur.nl/pub/54074>



Figuur 1. Reflectiemodel Hoedemakers (2020)