

In gesprek met Gabriël Anthonio

Mahils laarzen

“Als iemand achterstevoren loopt, daal dan eerst af naar waar de schoen wringt; zoek de verbinding met de pijnpunten van de ander, daarna mag je oordelen”, aldus Gabriël Anthonio, hoogleraar, bestuurder met meerdere succesvolle transitie naar (financieel) gezonde zorginstellingen op zijn naam. Terwijl Anthonio bij een laadpunt staat om zijn auto op te laden, deelt hij openhartig en bevlogen metaforen en persoonlijke inzichten over hoe blunderen kan verrijken. Het was een feest om hem te mogen bevragen, waardoor niet alleen zijn auto werd opgeladen, ik ook.





Auteur: Charlotte van den Wall Bake

Antonio is getrouwd met Radha en vader van Mahil en Talita. In Mahil's paspoort staat dat hij 24 jaar oud is, maar hij heeft het verstandelijk vermogen van een driejarige. Mahil toonde zich meerdere malen Antonio's leermeester. Zo hadden zijn vrouw en dochter jaren geleden een meidenweekend, en Antonio en de toen zesjarige Mahil automatisch een mannenweekend. In datzelfde weekend wilde hij ook een artikel schrijven over normalisatie. Normalisatie is oorspronkelijk gedachtengoed van de filosoof Levinas en betekent: de Ander intact laten zonder te oordelen. Een krachtige metafoer, die achteraf zijn artikel bleek te onderschrijven, diende zich aan toen Antonio besloot om met Mahil het bos in te gaan. Het was slecht weer en daarom duikelde hij de laarzen van zijn zoon uit de schuur op. Antonio deed zijn uiterste best om de laarzen bij zijn zoon aan zijn voeten te krijgen. Het ging stroef en onhandig, maar na wat trekken en duwen lukte het. Amper in het bos aangekomen ging Mahil achterstevoren lopen. Antonio, met zijn gedachten bij het artikel, dacht: dit is niet normaal. Hij zei zijn zoon vooruit te gaan lopen, maar al gauw draait Mahil zich om en loopt weer achterstevoren. Wat als Mahil besloten heeft om voortaan achterstevoren door het leven te gaan? Wederom maande hij zijn zoon om vooruit te lopen en liet zijn hand los, waarop Mahil achterover en in de modder viel. Dat komt er dan ook nog bij, dacht Antonio, nu moet ik alles gaan wassen. Vies en met een vol hoofd keerden ze huiswaarts. Hij deed jas, sjaal en muts bij zijn zoon af en trok de laarzen uit. Hij stak zijn hand in de laars en trof daar twee proppen sokken aan... en toen hij de sokjes van zijn zoon uittrok, ontdekte hij

de rode teentjes en nageltjes die allemaal een wit geknakt streepje hadden. In gebarentaal bood hij Mahil zijn verontschuldiging aan en trok hem zijn sokken en laarzen weer aan. Zijn voetjes gleden er nu zo in. Eenmaal buiten liep Mahil soepel en recht vooruit.

Antonio illustreert met deze persoonlijke 'blunder' hoe het ook zakelijk kan gaan. "Als iemand in een organisatie 'achterstevoren' loopt, dan vindt een leidinggevende dat vaak niet normaal: 'Ik waarschuw je nog een keer en daarna ga ik een dossier aanmaken.'" Na een dergelijk dreigement wordt de druk zonder te luisteren en te kijken opgevoerd, wat de kans op een gedragsverandering erg klein maakt. Het is niet ondenkbaar dat de leidinggevende zelf de oorzaak van de pijn is. Deze ziet dat echter niet, omdat de medewerker ander gedrag laat zien dan wat de leidinggevende 'normaal' vindt. Antonio stelt: "Als je niet bereid bent om af te dalen tot waar de schoen wringt, dan mag je niet oordelen over het gedrag van een ander, al zit hij midden in je allergie. Stel je oordeel dus uit. De essentie is gelegen in het zoeken naar verbinding met de pijnpunten van de ander. Pas als die verbinding tot stand is gebracht, dan heb je het recht om een oordeel uit te spreken over of iemand wel of niet goed functioneert."

Slijpsteen van mijn ziel

Doorgaans kunnen mensen wel begrip voor elkaar opbrengen, maar ze projecteren tegelijkertijd hun eigen angsten op elkaar en hebben behoefte aan controle. Ze leggen dan eigen standaarden op de ander. Door jezelf te verplaatsen in gedachten en gevoelens van de ander kun je veel bereiken. Antonio verkiest om een slag verder te gaan dan empathie. Hij pleit voor mentaliseren: "Voortdurend bewust zijn van de autonome ander, door te erkennen dat die ander niet per definitie denkt zoals ik, die denkt namelijk geheel op zijn eigen manier. Als ik mentaliseer, bijvoorbeeld door te accepteren dat Mahil anders denkt, voelt en reageert dan ik, dan kan ik de verbinding be-



Over Gabriël Antonio...

Prof. dr. Gabriël Antonio is een ervaren bestuurder in de zorg, wetenschapper en begeleider van mensen met persoonlijke leer- en ontwikkelvragen. Na zijn studie als groepsleider, maatschappelijk werker en in de sociale wetenschappen is hij in 2006 gepromoveerd op een veranderingkundig vraagstuk over de humanisering van een justitiële organisatie: Humane waarden als leidraad bij een veranderingopgave. Sinds 2015 is hij hoogleraar in Leiderschap, organisaties en duurzaamheid aan de Rijksuniversiteit Groningen. Hij is auteur van een aantal bestsellers, boeken die mensen op weg helpen bij hun persoonlijke reis, zoals: *Het Zwitsers zakmes van de leider* (2018), *Het leven praat terug* (2019) en *De vorstenspiegel* (2020). Sinds medio 2020 werkt hij naast zijn hoogleraarschap als partner voor de Galan Groep in Baarn waardoor hij zich volledig kan wijden aan het ondersteunen van organisaties, leidinggevend en medewerkers bij hun veranderingopgave. Antonio weet theorie aan de praktijk te verbinden waarbij hij niet alleen het verstand, maar vooral het hart van mensen aanspreekt.

Gabriël Antonio is op 4 november een van de keynotesprekers op de Dag van de Coach. www.dagvandecoach.nl

ter tot stand brengen en ervaren. Mentaliseren gaat dus over loslaten hoe je zelf denkt dat het moet. Ook als coach moet je opletten dat je jouw manier van denken, die je bijvoorbeeld in taal of beelden duidt, niet projecteert op de ander." Anthonio noemt Mahil de slijpsteen van zijn ziel. "Als Mahil er niet was geweest, dan had ik een aantal lessen niet of veel langzamer geleerd; hij heeft me veel geleerd en in een versnelling gebracht."

Kijken door een rietje

"Bestuurders denken en sturen veelal in een verticale kolom. Het risico is dat ze hierdoor door een rietje kijken en niet door een open venster. Als je door een open venster kijkt, heb je beter zicht op wat de problemen zijn en blijkt de oplossing vaak heel dichtbij." Dit is wat Anthonio deed toen de toenmalige minister van Justitie een bezoek bracht aan de met opheffing bedreigde Mesdagkliniek. Ondanks de stellige vooringenomen overtuiging de kliniek op te heffen, zegde de minister bij de aansluitende persconferentie direct het benodigde bedrag toe om de kliniek te revitaliseren. Anderhalf uur met tbs'ers zelfgebakken appeltaart en verhalen delen bracht de ommekeer: de minister was 'gehumaniseerd'. Anthonio had door een open venster naar mogelijkheden gekeken en had een setting met psychologische veiligheid gecreëerd. Een setting waarin het niet erg was dat er slagroom op de das van de minister werd geknoeid, en waarin openhartig kon worden gesproken over het heden en verleden van en met de tbs'ers.

Opheffen van vernedering

"Opheffen van vernedering is een veel krachtiger instrument in humanisering dan respect of waardering bevorderen, omdat het gaat over je niet langer klein hoeven te maken of gebukt te lopen." Het opheffen van de vernedering ziet Anthonio als zijn persoonlijke missie want als iemand in een permanente staat van vernedering is, dan is hij de regie kwijt. "Dikwijls gaan bestuurders gebukt onder vernedering en sommigen voelen zich uitgeput, gekwetst

Als je anders gaat kijken,
dan zie je ook andere dingen

en eenzaam." Anthonio refereert aan de Israëlische filosoof Avishai Margalit (2001) die in zijn boek *De fatsoenlijke samenleving* stelt dat zijn ideale samenleving er in de kern op uit is om niemand onnodig te vernederen. Een bruggetje naar leiderschap is eenvoudig gelegd: veel leiders (laten) zich schikken naar de mores en de bestaande verhoudingen. Ze blunderen door verticaal leiderschap toe te passen waarmee een mechanisme van uitsluiting en vernedering in de hand kan worden gewerkt. "Wie een ander vernedert, vernedert zichzelf ook."

In haar boek *Eichmann in Jeruzalem: De banaliteit van het kwaad* licht auteur Hanna Arendt (1969) toe dat mensen zoals Eichmann tijdens de Tweede Wereldoorlog gestopt zijn met nadenken. Ze zijn niet bewust bezig mensen kwaad te doen of te vernederen. Denk aan de recente toeslagenaffaire: ondanks waarschuwingen van de ombudsman en de commissie Donner over het toetsingssysteem, kwam de belastingdienst tot de institutionalisering van een aantal vernederende regels en uitvoeringspraktijken. Vervolgens dachten medewerkers niet meer na omdat daarvoor geen ruimte werd ervaren in de wet- en regelgeving; ze deden gewoon wat ze moesten doen. "Wanneer systemen en hun bureaucratie de overhand hebben, dan worden mensen objecten en dan ben je (onbewust) bezig met ontmenselijken. Medewerkers gaan zich dan mechanisch gedragen en daar begint dehumanisering en vernedering van en door de organisatie." Deze rigiditeit, dit blunderen bij de belastingdienst, had wellicht voorkomen

kunnen worden door in de veiligheid van de horizontale dimensie meer ontmoetingen te realiseren. Volgens Anthonio heeft een leider een ongelofelijk belangrijk rol om een cultuur van mentaliseren, dialoog en verbinding te realiseren. En ook hier komt weer de essentie van psychologische veiligheid om te hoek kijken: het durven erkennen van je eigen blunders en elkaar op hartniveau ontmoeten. Dat zou een hoop leed gescheeld hebben.

Mijn vaders krukje

Bij een sessie met zijn coach ontdekte Anthonio hoe hij, als bestuurder, als leider en als mens het beste kan bijdragen aan de psychologische veiligheid in zijn omgeving. Hij vertelt dat hij op een wankel krukje van zijn vader moest zitten. "Als je een kwartier in de vrije natuur zit, op dat krukje, met je rug tegen een boom, dan ontvouwt het leven zich om je heen, dan komen de reeën, de hazen en de vogels tevoorschijn", had zijn coach gezegd. Anthonio zag in dat hij deze metafoer ook in directievergaderingen kon gebruiken. "Iedereen zit stil wanneer ik beweeg. Als ik in een vergadering aan het praten ben, dan kijkt iedereen naar mij. Wanneer ik echter op het krukje ga zitten en stiltes laat vallen, gaat de vergadering aan het werk. Zo organiseer ik dingen van me af, in plaats van naar me toe. Zo ontstaat er meer ruimte en in die ruimte komen de anderen in beweging."

Bij zijn wens de beveiligingsafdeling te humaniseren zette Anthonio dat krukje in door een verpleegkundige aan te stellen als teamleider. Een uitdaging voor de jonge medewerker, zonder ervaring als beveiligder. Anthonio ging zelf 'op het krukje' zitten. Hij deed niets, gaf de ruimte en adviseerde de kersverse manager: "Je moet niet iets zijn wat je niet bent, wees authentiek en stuur de beveiligers vanuit de inhoud aan." De teamleider volgde het advies om zichzelf te zijn op en meldde openhartig bij het wekelijks overleg met de wijkbewoners dat er een sleutelbos kwijt was, de zogenaamde 'vluchtbos'. De aanwezige

wijkagent rapporteerde dit aan de hoofdagent, die op zijn beurt de hoofdcommissaris belde en meteen aan de telefoon hing met de burgemeester die er vervolgens geen gras over liet groeien. Niet veel later belde een topambtenaar van het ministerie met Anthonio en sommeerde hem om per direct alle sloten te laten vervangen, immers in het recente verleden was er al een ontsnapping geweest. Met klapperende oren probeerde Anthonio de topambtenaar tot de orde te roepen en daarmee bagatelliseerde hij de stress van de ander. In plaats van de organisatie te beschermen had hij beter de paniek van zijn gesprekspartner kunnen erkennen. Dan had hij kunnen uitleggen dat de term 'vluchtbos' wellicht niet zo gelukkig gekozen is voor een sleutel waarmee bij brand de afdelingsdeur opengemaakt kan worden die toegang biedt tot een beveiligde ring. Anthonio trok het boetekleed aan naar de teamleider en zei dat hij hem geen volledige instructies had gegeven: de teamleider moest inderdaad zijn werk vanuit de inhoud doen, maar hij moest wel de context van de beveiliging in zijn gedrag en communicatie naar buiten meenemen. Deze blunder bracht Anthonio het inzicht dat het inzetten van het krukje wel gepaard moet gaan met een duidelijk kader. "Ik leer elke dag nog bij, ik struikel naar voren."

Anthonio's laarzen

De coach van Anthonio vroeg hem een keer om zijn laarzen mee te nemen. Nadat Anthonio ze eerst had gecheckt op verstopte sokken, trok hij de laarzen aan en liep samen met zijn coach het wad op. Toen zijn coach hem vroeg wat hij zag, antwoordde Anthonio dat hij een vlakke van klei zag en dat het water, omdat het windstil was, als een spiegel over de klei lag. Zijn coach nodigde hem uit beter te kijken en door het spiegelgladde water heen zag Anthonio barsten in de klei. Alweer was een krachtige metafoer geboren: "Oppervlakkig kan het goed lijken, bijvoorbeeld door mooie resultaten en groei van de organisatie, maar kijk verder: Waar is er nog werk aan de

winkel? Waar voel je de breuken onder de oppervlakte bij jezelf, je team?"

Schone taak voor coaches

Door in te zetten op humanisering en te mentaliseren bereik je meer en voorkom je verandering; zoek verbinding met de kwaliteiten en de pijnpunten van de ander en geef ruimte om op zijn manier te denken en te voelen. Het is essentieel om blunders te durven maken, ervan te leren en om anderen hun blunders te vergeven. Aan coaches de schone taak om hun coachees tot dit inzicht te laten komen.

Antonio's lessen voor de coach

- 'Amor fati' (Nietzsche) is de liefde voor het lot en het leven zelf. "Als je wakker wordt, kijk dan eens om je heen, sta stil bij het leven en omarm het lot, want daar zitten je levenslessen. Ga daarbij uit van wat er is in plaats van wat er niet (meer) is."
- Alleen als je je kwetsbaar toont kun je je levenslessen ontvangen. "Je krijgt de beste adviezen van de mensen die van je houden, maar het drama is dat je die adviezen vaak naast je neerlegt omdat die mensen toch wel van je houden. Dus stel je echt open voor die ander. Kwetsbaarheid is de poort van de ontvangst, daar word je een rijker mens van."
- De krachtigste interventie is niets doen. "Vraag je zelf regelmatig af: waar ga ik mee stoppen? Dan komt er ruimte voor vernieuwing. Als je echt wilt vernieuwen moet je beginnen met een open ruimte, met de stilte, leegte, openheid en ontvankelijkheid. Dan kleurt het leven en de toekomst zich langzaam verder in."

"Onze bestemming is te worden wie we ten diepste zijn; we zijn het al en mogen het steeds meer worden."

De essentie is gelegen
in het zoeken naar
verbinding met de
pijnpunten van de ander

Charlotte van den Wall Bake is (team)coach, spreker, trainer, dagvoorzitter, auteur en redactielid van het Tijdschrift voor Coaching. www.coaching-amersfoort.nl

Referenties

- Arendt, H. (1969). *Eichmann in Jeruzalem: De banaliteit van het kwaad*. Amsterdam: Moussault.
- Margalit, A. (2001). *De fatsoenlijke samenleving*. Amsterdam: Van Genneep.