

Symposium Max Wildschut: Macht, Gezag en Leiderschap

*“Als je kinderen hebt met een smartphone, merk je dat ze opgeslokt worden door hun mobiel. Als je ze erop aanspreekt krijg je kwade gezichten of ze zeggen: ‘ik kijk maar even!!’
Mijn vraag is: hoe keer ik het tij?”*



BewustGezin.Nu legde deze vraag aan Max Wildschut voor. Max is gedragswetenschapper en cognitief psycholoog en werkt als trainer, onderzoeker en consultant voor diverse grote bedrijven. Hij specialiseerde zich in persoonlijk leiderschap en wil zijn kennis met ons delen. Hij vertelde op 24 oktober 2017 hoe persoonlijk leiderschap in gezinnen belangrijk is (in tegenstelling tot geleid worden door bijvoorbeeld angsten, impulsen of omstandigheden).

We hopen dat veel kinderen en jongeren, met hun ouders, docenten en ambtsdragers zien en leren hoe wetenschappelijke inzichten dienstbaar zijn in een Bijbelse opvoeding.

BewustGezin.Nu

In de opening zongen we psalm 119 : 5 en 30 ...

[Vers 5](#)

Waarmede zal de jongeling zijn pad,
Door ijdelheen omsingeld, rein bewaren?
Gewis, als hij het houdt naar 't heilig blad.
U zoekt mijn hart, mijn oog blijft op U staren;
Laat mij van 't spoor, in Uw geboën vervat,
Niet dwalen, HEER, laat mij niet hulp'loos varen.

[Vers 30](#)

Ik heb bedoord mijn wegen nagegaan,
Mijn voet gekeerd tot Uw getuigenissen,
En mij gehaast, die paden in te slaan,
Waarin mijn ziel zich nimmer kan vergissen;
'k Heb niet vertraagd, om op die effen baan,
Het doel van Uw geboden niet te missen.

... en lazen Efeze 6 : 1 – 13: 1 Gij kinderen, zijt uw ouderen gehoorzaam in den Heere; want dat is recht. 2 Eert uw vader en moeder (hetwelk het eerste gebod is met een belofte), 3 Opdat het u welga, en dat gij lang leeft op de aarde. 4 En gij vaders, verwekt uw kinderen niet tot toorn, maar voedt hen op in de lering en vermaning des Heeren. 5 Gij dienstknechten, zijt gehoorzaam uw heren naar het vlees, met vreze en beven, in eenvoudigheid uws harten, gelijk als aan Christus; 6 Niet naar ogendienst, als mensenbehagers, maar als dienstknechten van Christus, doende den wil van God van harte; 7 Dienende met goedwilligheid den Heere, en niet de mensen; 8 Wetende, dat zo wat goed een iegelijk gedaan zal hebben, hij datzelve van den Heere zal ontvangen, hetzij dienstknecht, hetzij vrije. 9 En gij heren, doet hetzelfde bij hen, nalatende de dreiging; als die weet, dat ook uw eigen Heere in de hemelen is, en dat

geen aanneming des persoons bij Hem is. 10 Voorts, mijn broeders, wordt krachtig in den Heere, en in de sterkte Zijner macht. 11 Doet aan de gehele wapenrusting Gods, opdat gij kunt staan tegen de listige omleidingen des duivels. 12 Want wij hebben den strijd niet tegen vlees en bloed, maar tegen de overheden, tegen de machten, tegen de geweldhebbers der wereld, der duisternis dezer eeuw, tegen de geestelijke boosheden in de lucht. 13 Daarom neemt aan de gehele wapenrusting Gods, opdat gij kunt wederstaan in den bozen dag, en alles verricht hebbende, staande blijven.

Symposium

Dank voor de introductie. Ik voel me een beetje een vreemde eend in de bijt. Het is voor het eerst dat ik ben ingeleid met zang en gebed. Dat is voor mij een unicum.

Ik zal kort iets over mezelf vertellen, zodat u weet uit welke hoek ik kom. Ik ben van oorsprong psycholoog uit de biologische hoek, namelijk de cognitieve-neuro-psychologie. Uit die hoek ontwikkelde ik naar organisatiepsychologie (gespecialiseerd op leiderschap), deels ben ik verbonden aan de VU - universiteit, waar ik onderzoek doe naar leiderschap en deels ben ik verbonden aan een aantal business-instituten, waar ik verantwoordelijk ben voor psychologie. Daarnaast schrijf ik boeken.

Ik ben gevraagd om iets te vertellen over leiderschap, macht en gezag. En ik vind 'school' een interessante setting om daarover te beginnen. De school was voor mij ook de eerste setting waarop ik over dit vraagstuk begon na te denken. Ik was een jaar of vijftien - zestien en het gehoorzamen ging mij niet zo goed af. Op een gegeven moment begon ik onderscheid te maken tussen typen docenten. Er waren docenten die gezag hadden en bij hen gedroeg ik me netjes in de klas. Naar hen luisterde ik en ook alle andere scholieren luisterden naar hen. Dat waren de populaire leraren. En deze leraren hadden nooit problemen, ze stuurden nooit leerlingen uit de klas, en leerlingen

haalden gewoon goede resultaten. Ongeveer een-op-de-zes van de docenten was zo'n docent.

En dan waren er - in mijn ogen(!) - leraren zonder gezag. Die verdeelde ik in twee groepen. Eerst de leraren zonder gezag, die hun gebrek aan gezag compenseerden met een rigoureuze gebruik van macht. Als docent heb je namelijk de macht om leerlingen uit de klas te sturen of te straffen. En die docenten deden dat dan ook uitgebreid. Zo hielden zij orde in de klas. Daarnaast was er nog een tweede, kleine groep docenten die geen gezag had en ook niet efficiënt gebruik wist te maken van hun 'positiemacht', zoals dat heet. Bij die docenten was het een 'zooitje', zoals dat in Rotterdam heet. En die docenten wilden ook nog wel eens overspannen raken.

Dat was het beeld over macht en gezag dat ik had als vijftien-, zestienjarige.

Het interessante is dat datzelfde beeld - van pak 'm beet 30 jaar later - uit eigen wetenschappelijke onderzoek in organisaties naar voren komt. Dit zijn uiteraard glijdende schalen die ik nu zwart-wit neerzet. In organisaties vond ik leidinggevers met gezag, waar iedereen naar luisterde en die goede resultaten neerzetten. Ook zijn er leidinggevers die geen gezag hebben. Dat gebrek aan gezag compenseren zij door het gebruik van macht en intimidatie: vormen van relationele agressie. En ja, het patroon is vrij

duidelijk: ongeveer 30 à 40% van de leidinggevendenden heeft gezag en 20 à 30% van leidinggevendenden handelt puur vanuit macht en werkt met intimidatie. We zien dat duidelijk als ondergeschikten aangeven dat er angst heerst, dat er een angstcultuur is in een organisatie of op een afdeling in een organisatie. Dat laatste gedrag is wat ik noem dominantie of wat we in de wetenschap ook wel 'dominant gedrag' noemen: Het gebruik van macht om anderen te dwingen en te intimideren om jouw wil, niet vrijwillig, te volgen. Zo'n relatie wordt primair gekenmerkt door angst en agressie. Daartegenover staan docenten met veel gezag, zodat de relatie met leerlingen wordt gekenmerkt door respect en vertrouwen. Ook in organisaties zien we hetzelfde heel duidelijk naar voren komen.

NB. Ik heb in scholen niet veel meer onderzoek gedaan dan mijn puberale gemijmer. Op onze school hadden de leraren Nederlands vaak gezag en waren leraren Duits vrij dominant.

Kijk, in organisaties zien we heel duidelijk wat de gevolgen zijn van die twee stijlen van invloed uitoefenen. Dit is de essentie: Het gaat over invloed (sociale invloed) uitoefenen. En die twee stijlen van invloed uitoefenen hebben grote gevolgen in organisaties. Leaders of leidinggevendenden die vanuit macht opereren en intimidatie gebruiken kunnen op korte termijn verantwoordelijk zijn voor hoge prestaties, maar hebben op langere termijn vaak enorm negatieve resultaten. Dat komt omdat ze onder meer ziekteverzuim verhoogt, stress veroorzaakt en burn-out teweegbrengt. Uiteindelijk heeft dat allerlei negatieve gevolgen op de prestaties van organisaties. Die negatieve effecten zijn zelfs zo groot, dat een aantal business professors - vandaag de dag - zeggen: 'Op het moment dat je iemand identificeert die vanuit macht handelt, ontsla hem op staande voet, want uiteindelijk kost het de organisatie meer geld dan dat het geld oplevert. Zelfs

al zijn dominanten schijnbaar de beste leidinggevendenden.' Kijk je naar de leidinggevendenden met gezag, dan zien we vaak dat die iets voor elkaar krijgen: die worden vrijwillig (!) gevolgd, en mensen zijn gemotiveerd hun voorbeeld en aanwijzingen te volgen. Die zijn in staat om een prestatie neer te zetten. Dit zijn wetenschappelijk gezien vrij robuuste bevindingen.

Op dit moment doe ik veel werk voor politie en defensie, omdat we te maken hebben met terreurdreigingen. Vandaar dat er samenwerkingsverbanden zijn tussen defensie en politie. Ik ben nu ook betrokken bij de opzet van de ontwikkeling van trainingen. Eén van de redenen waarom ze mij gevraagd hebben is omdat in die militaire en die politionele context exact hetzelfde fenomeen te zien is. Bijvoorbeeld in incidenten als de aanslagen in Parijs, Zaventem en een aantal incidenten in Nederland. Uit analyse van incidenten in Afghanistan blijkt dat leiders zonder gezag niet (!) gevolgd worden. Op het moment dat jij in het veld zit bij een leider zonder gezag, dan is dat een wezenlijk gevaar voor jou en jouw team: die leiders worden niet gevolgd. Het is namelijk moeilijk om mensen te intimideren tot gehoorzamen in een context van vijanden die Kalasnikovs en raketwerpers gebruiken. Dat lukt niet. Dus op het moment als een team geen respect en vertrouwen heeft voor jouw leiderschap, dan is jouw leiderschap niks waard in die context.

Wat je tegelijkertijd in een aantal analyses van de aanslagen in Parijs en Zaventem ziet, is dat heel gewone mensen - zonder formele positie of formele macht - het leiderschap oppakken en ook gevolgd worden, en daar dus succesvol zijn. Dus leiderschap - de acceptatie van leiderschap, de maat waarin mensen hun leiders vertrouwen en respecteren - heeft in organisaties directe gevolgen: In termen van productiviteit, motivatie en resultaten. En in die militaire - poli-

tionele context heeft leiderschap direct concrete gevolgen in termen van mensenlevens. Dat is dus een belangrijk item en leidt tot de vraag die uiteindelijk interessant én relevant is: *'Wat maakt dan dat sommige leiders gezag hebben en anderen niet?'* Vaak is er van leiderschap een magisch ding gemaakt: iemand heeft die x-factor en anderen hebben dat niet. Maar wetenschappers zijn daar nooit tevreden mee. Die pluizen uit en kijken wat ergens achter zit: Waarom hebben sommigen dat wel en anderen niet? En het antwoord is eigenlijk relatief eenvoudig. Laten we even teruggaan naar de militaire context. Je bent met je team in Afghanistan en je bent leidinggevende op missie in het veld. Er is een heel duidelijk belang in dat team: zelf overleven en je missie volbrengen. Dus je wilt de missie volbrengen en terugkomen bij je vrouw en kinderen, je thuisfront. Om dat belang te realiseren is het heel belangrijk dat die groep samenwerkt, dat er saamhorigheid is, en dat mensen bereid zijn om zich voor elkaar op te offeren, en samen die doelen te realiseren. Dus die **'gezamenlijkheid'** is een basisvoorwaarde om te overleven. De vraag is dan waar je dan een leider voor nodig hebt? Heel veel onderzoeken laten zien dat een leider nodig is vanwege de samenwerking binnen een groep. Echter, samenwerking levert heel veel (sociale) uitdaging op.

Bijvoorbeeld, een simpel feit: Als ik met twee mensen samenwerk, dan kan ik redelijk goed coördineren. Op het moment dat je met meer dan drie à vier mensen iets aan het doen bent is het al een stuk makkelijker om het overzicht te verliezen. Werken vier à vijf samen dan wordt het al een stuk moeilijker een gezamenlijke klus te klaren. Dan is het handig dat er iemand uitstapt en het een en ander coördineert. Dat is basaal de functie van leiderschap: het effectiever maken van groepen. Hoe groter groepen worden, hoe moeilijker het wordt om het werk te coördineren, hoe lager de prestatie van de groep. Op het moment dat je leiderschap

hebt, op het moment dat je goed leiderschap hebt, leiderschap dat op de een of de andere manier coördineert, mogelijk iets anders doet, inspireert, mensen meeneemt, et cetera, dan heeft leiderschap toegevoegde waarde voor de teamprestatie. Als het team beter wil presteren, is het in het belang van elk teamlid om de leider te volgen.

Dus het respect en het vertrouwen van mensen in de leiding is afhankelijk van de mate waarin de leiding een toegevoegde waarde heeft voor de gemeenschap, voor de groep. Dit is een basisprincipe. Dat blijkt ook uit mijn eigen onderzoek naar prestaties van teams in zowel politionele, militaire of organisatiecontext. Op het moment dat de leider in staat is om het team beter te laten functioneren, succesvol te laten zijn, dan heeft die leider gezag. En dat is wetenschappelijk gezien een heel sterke relatie.

Vanuit de wetenschap definiëren we - primair - leiderschap als: De actie van individuen om een groep mensen te helpen om succesvol te zijn in het realiseren van een gezamenlijk doel.

Dan kan je twee belangrijke dingen over leiderschap zeggen die ik wil laten terugkomen.

Het ene thema van leiderschap is 1. **Dienstbaarheid**, oftewel leiderschap is een dienende functie. Leiderschap heeft alleen meerwaarde als de leider zich inspant voor het succes van de groep. Spant die leider zich niet in voor het succes van de groep, maar staat hij daar voor zichzelf, dan is het géén leiderschap en dan zullen mensen de leider niet accepteren. Dat is een bevinding in elke willekeurige context. Een leider verliest respect en vertrouwen óp het moment dat ondergeschikten het gevoel hebben dat hun leider er voor zichzelf staat, hij er staat voor *zijn* carrière, voor *zijn* eigen ego, of hoe je het ook wilt noemen. Dat is een hele sterke wetenschappelijke bevinding. Dus

leiders dienen. Uit heel veel - ook wereldwijde - onderzoeken, blijkt dat mensen leiders vragen die bescheiden zijn. Dat klinkt heel ruim misschien, maar mensen hebben van nature een voorkeur voor leiders die bescheiden zijn en níét voor zichzelf staan. En één simpel trucje om te weten hoe veel leiders leiden blijkt hoe ze vertellen over hun team. Stel, een leider komt hier een verhaal houden als zijn team net een enorme prestatie heeft neergezet: is het dan ZIJN prestatie of de prestatie van het team? Plaatst hij zich ónder zijn team? Op het moment dat het fout gaat, op het moment dat zijn team compleet gefaald heeft, doet die leider het omgekeerde en zegt hij: 'Mijn team was prima, ik heb gefaald.' Daarmee plaatst een leider zich als een dienaar van de hele groep en van de gehele gemeenschap. Dit is één heel belangrijk aspect van leiderschap.

Het andere thema van leiderschap is: 2. **Competentie:** Is iemand in staat om toegevoegde waarde te creëren? Als een leider niet in staat is toegevoegde waarde te creëren, dan zullen mensen geen respect en geen vertrouwen in hem hebben. Dat zie je ook in organisaties, zoals in militaire - politie-organisaties en in burgerorganisaties. Op het moment dat de groep de leider niet als competent ziet, is hij niet in staat om toegevoegde waarde te creëren voor de groep, en heeft hij dus géén gezag. Een leider kan de groep op veel manieren effectief maken. In management cursussen krijg je allerlei quotes aangaande leiderschap: Echte leiders inspireren! Of: Echte leiders motiveren! of 'Echte leiders doen dit', of 'Echte leiders doen dat!' Maar dat zijn allemaal invullingen. Dat zijn allemaal invullingen van de basale functies van het 'waarde creëren' voor die groep.

Er zijn heel veel manieren waarop een leider dat kan doen. Het kan soms zijn door een groep te inspireren en het kan soms zijn door een groep die besluiteloos, passief of

bang is te omarmen. Er kunnen heel veel redenen zijn waarom de groep vast is blijven zitten en een inspirerende leider nodig heeft. Maar het kan ook zo zijn - en dat is heel vaak het geval in organisaties - dat de medewerkers intrinsiek gemotiveerd zijn. Dat zijn professionals die helemaal niet zitten te wachten op een inspirerende leider. Ze willen iemand hebben die zorgt dat ze hun werk goed kunnen doen. Zeg maar meer een coördinerende of faciliterende leider. Dus wat leiderschap is, is afhankelijk van wat de gemeenschap nodig heeft. Dat is een belangrijk gegeven. Dus het kan zijn dat iemand de groep niet dient en geen waarde creëert voor de groep, ondanks zijn visie, ondanks zijn initiatief, ondanks dat hij mensen bij elkaar weet te brengen.

Dit zijn de twee belangrijkste thema's, die ik zou willen overbrengen. **Dienstbaarheid** en **competentie:** Dienend zijn aan de groep en waarde creëren voor de groep. Gezag staat er niet voor zichzelf, niet voor eigen ego, niet voor enige erkenning, gezag staat voor de groep en gezag maakt die groep effectief.

In de meeste organisaties hebben we - als we het hebben over organisaties waar de meesten van ons in werken - formeel leiderschap gecreëerd. Daar hebben we functies gemaakt als teamchef, manager, bestuurder. Dat zijn formele posities. En het interessante is natuurlijk, dat op het moment dat jij een formele positie toegewezen krijgt, dus je bent benoemd tot teamchef, je niet automatisch 'gezag' hebt. **'Gezag' is een relationeel ding.** Gezag is iets wat je krijgt, niet iets wat je kunt pakken, niet iets wat bij je functie komt. Nee, gezag is iets wat je moet krijgen van de mensen aan wie je leiding geeft. Nou, dat krijg je alleen op het moment dat die mensen je vertrouwen en respect voor je hebben. Vertrouwen en respect creëer je door - vanuit de juiste motivatie en de juiste intentie - het juiste werk te doen.

Eén van de dingen die we zien in organisaties is natuurlijk dat er leiders zijn die de formele macht, de formele positie hebben. Stel dat je net bent aangesteld en mensen kennen je niet, ze kijken een beetje raar naar je: 'Wie is die snuiter?' Evenwel jij bent de teamchef, dus jij gaat bepalen wat er gebeurt, maar jij hebt nog geen gezag. Misschien wel, maar laten we even uitgaan van de situatie dat je nog geen gezag hebt. Wat doe je dan? Dan kan je natuurlijk je formele macht gebruiken, dan kun je natuurlijk zeggen: 'Jij moet doen wat ik opdraag, want ik ben de baas en jij moet luisteren!' Dat is natuurlijk een hellend vlak. Het kan soms nodig zijn, maar er zit een risico aan, want dan ben je bezig jouw macht te gebruiken, om jouw eigen belang (je formele positie) te realiseren. Dan sta je er niet meer voor je team, dan sta je er voor jezelf. En dan gaat het heel snel fout. Bedenk daarbij dat je macht hebt op het moment dat jij teamleider bent of manager of wat dan ook, en iemands jaarbeoordeling doet of zijn evaluatie of wat dan ook. Dan heb je macht over het leven van een andere persoon. Misschien weinig, maar het is 'macht'.

Op een economische faculteit deden we een experiment. Studenten werden in groepjes van drie aan tafeltjes gezet en kregen de opdracht om een paper te schrijven over een specifiek economisch onderwerp. De studenten gingen aan de slag en in elk groepje werd één van de studenten aangewezen als zijnde de beoordelaar. Hij moest aangeven hoe goed die anderen hun best deden en op basis daarvan kon een beloning worden verdeeld. Nou, de studenten gingen lekker aan de gang. Ergens halverwege het werk, kwam er een lieftallige assistente langs en zij zette op elke tafel een schaal met koekjes: een schaal met negen koekjes. Het enige waar die onderzoekers niet geïnteresseerd in waren was die paper, die paper was gewoon afleiding. Het enige waar ze geïnteresseerd in waren was: wat gebeurd er met

die koekjes? En wat gebeurde er? De aangewezen beoordelaar pakte meer koekjes, hij at vaker met zijn mond open, en maakte meer kruimels.

Dit onderzoek illustreert iets, wat uit zeker 30 tot 40 jaar psychologisch onderzoek naar voren komt en dat is dat eeuwenoude wijsheid: "**macht corrupteert**". Geef iemand macht en het heeft direct invloed op zijn gedrag. En heel vaak is die invloed ongemerkt. Ik zou bijna zeggen: negen van de tien keer is die invloed volledig onopgemerkt, maar die invloed is er. En macht heeft de neiging om ons meer asociaal te maken, om ons meer egoïstisch te maken, om ons minder bescheiden te maken. Dat is de invloed van macht op ons gedrag. En dit komt uit heel veel onderzoeken naar voren. Dat maakt het ook - zeker als je kijkt naar organisaties - moeilijker voor leidinggevenden om goede leiders te zijn. Alleen al omdat ze de macht hebben. Die dominantie, als je kijkt naar dat dominante (dwingende) gedrag, die voortkomt uit macht kan heel subtiel zijn en verregaande invloed hebben. Mensen houden er niet van om gedwongen te worden. Op het moment dat je in een organisatie werkt en jouw baas doet onbeschoft en dominant tegen je, dan slik je in negen van de tien keer dat, en doe je er niks tegen. Maar 99 van de 100 keer vinden mensen dat vervelend. Het creëert weerstand. Het creëert negatieve emoties en het ondermijnt samenwerking, en het corrupteert relaties, zou ik bijna zeggen.

Dus in organisaties heeft dominantie, 'invloed door macht', een negatieve invloed. En bij de politie doen we daarom onderzoek naar de operationele settings. We gaan kijken of we leiderschap op een andere manier kunnen vormgeven, dat we dat formele leiderschap even loslaten en dat we leiderschap op een andere manier kunnen inrichten. Daarbij kijken we hoe we een team in een gevaarlijke situatie zo neerzetten dat er op natuurlijke wijze functionele leiderschap

ontstaat. Daarbij creëren we omstandigheden dat degene die het best in staat is om het team effectief te laten zijn, het voortouw neemt. En dat is niet noodzakelijk degene die de formele leiding heeft.

Dus stel dat er een arrestatie is van een vuurgevaarlijke crimineel, dan is het eerst de vraag of er iemand binnen het team is die ervaring heeft met dat soort incidenten? Dan ligt in de arrestatie de leiding niet geforceerd bij de formele leidinggevende, maar bij de professional. Dat zijn dingen waar de politie en de defensie mee bezig is, dingen die ook in het bedrijfsleven naar voren beginnen te komen. Dus we kijken in de context wie in welke situatie het leiderschap het beste kan oppakken.

Ik hoop dat dit een beeld geeft van het belang en de aard van wat gezag is, wat leiderschap is, wat macht is, en welke invloed macht heeft op gedrag en wat dominantie creëert.

Vertaling naar leiderschap in het gezin

Laten we de stap maken naar het onderwerp van deze avond. Dan komen we direct bij een hele interessante vraag: 'Is ouderschap leiderschap?' Stel jezelf de vraag: 'kan je ouderschap als leiderschap zien?' Denk er over na in het licht van hoe hiervoor leiderschap gedefinieerd is als het vermogen van een individu om een toegevoegde waarde te creëren voor een groep. Het gezin is ook een groep! En binnen het gezin kunnen ouders een enorme toegevoegde waarde hebben. Dan heb ik het niet over het simpele gegeven van zorgen dat er brood op tafel komt, dat de huur betaald wordt, et cetera. Nee, de essentiële vraag is wat ouders bijdragen in termen van wijsheid, van lering, meegeven van waarden en het ontwikkelen van hun kinderen. In die zin is een ouder een leider. En in die zin gelden eigenlijk ook dezelfde mechanismes als bij leiderschap en gezag in organisaties en

teams. Waarom doet een ouder wat? Waarvoor staat die ouder? Wat is zijn intentie? Gaat het alleen om zijn eigen ego? Om zijn eigen belang te dienen? Of dient hij een dieper belang?

Een meer fundamenteel belang? Dient de ouder het belang van zijn kinderen? De essentiële vraag voor ouders is: Welk belang dien ik als ouder? En creëer ik werkelijk waarde? En is die waarde zichtbaar? Wordt die waarde ervaren? Dit zijn essentiële vragen. Een ouder heeft pas gezag als 'waarde' wezenlijk wordt ervaren door kinderen. Echter, ouderschap verschilt ook op een heel fundamenteel punt van leiderschap. En dat is namelijk dat - en daar lijkt het misschien meer op formeel leiderschap - het ouderschap en kindschap geen natuurlijk gelijkwaardige relatie hebben. Zeker als kinderen jonger zijn, hebben ouders feitelijk 'macht'. Daardoor ontstaat er ook heel makkelijk de verleiding tot dominantie. En laten we reëel zijn en de wereld niet rooskleuriger voorstellen dan die is. De frequentie van misbruik in de zin van fysieke mishandeling en agressie binnen het gezin is niet mals. In die gevallen gebruiken ouders 'macht' om kinderen hún wil op te leggen op een manier die niet gebaseerd is op respect en vertrouwen. Dat mag duidelijk zijn. Dat is een gegeven wat in alle criminaliteitsstatistieken terugkomt. Het mishandelen van vrouwen en kinderen is gelukkig nog steeds strafbaar.

Dus ouderschap is ook heel anders dan leiderschap. Kinderen zijn afhankelijk, kinderen hebben geen macht en ouders hebben wel macht. Die machtsbalans begint te verschuiven als kinderen ouder worden. Dus er is hier wel degelijk risico dat 'macht' misbruikt wordt, dat hun 'formele positie' misbruikt wordt door ouders. Dan worden, óók in gezinnen - net als in organisaties en op exact dezelfde manier - relaties beschadigd, vertrouwen ondermijnd, negatieve emoties gevoed en gezinnen kapot gemaakt. Dat is hét grote risico in gezinnen:

het vraagstuk van gezag versus dominantie, en het speelt in hoge mate.

We zien heel veel van diezelfde processen terug in zowel organisaties als in gezinnen. Als in organisaties een leidinggevende heel sterk uit dominantie acteert en heel sterk controlerend is, dan weet je al wat medewerkers gaan doen. Die gaan stiekem dingen doen. In gezinnen gaan kinderen stiekem dingen doen. Mensen gaan achter de rug van de leidinggevende om dingen doen. In gezinnen gaan kinderen achter de rug van ouders om dingen doen. Dan geven medewerkers de leidinggevende het idee dat er naar ze geluisterd wordt, en dat er voldaan wordt aan hun eisen. Dan geven kinderen ook hun ouders het idee dat ze naar hen luisteren.

Ik zal een voorbeeld geven uit mijn praktijk, een verhaal bij de politie: Wat gebeurt er? Een groep agenten wordt 's avonds de straat opgestuurd en de leidinggevende geeft de opdracht: 'Mensen, jullie moeten allemaal tien blaastesten afnemen.' Daar hebben de agenten helemaal geen zin in - maar tja de chef zegt het - én zij gaan wel de straat op maar ze nemen geen blaastesten af. 's Ochtens komen ze terug op het bureau en vertellen de chef: 'Nou, we hebben allemaal tien blaastesten afgenomen.' De chef heeft zoiets van: 'ik vertrouw jullie niet...' en hij zegt: 'Mensen, morgen nemen jullie allemaal de tuutjes van die alcohol testen mee. Dus de volgende morgen komen de agenten op het bureau - niemand heeft blaastesten afgenomen - maar ja wat doen de agenten? Ze trekken tien van die tuutjes uit het plastic, en komen met die tuutjes bij de chef, alstublieft. De chef zit daar met zo'n honderd tuutjes, en begint ze eens te bekijken. Hij houdt ze tegen het licht, en denkt: 'Er zit helemaal geen speeksel in.' Dus hij confronteert zijn mensen ermee, en zegt: 'Jongens, ik heb die tuutjes, maar er zit geen speeksel in. Dus die hebben jullie niet echt gebruikt.' Oké, deze keer gaan ze het wel echt doen.

Zij 's avonds weer de straat op, maar weer geen alcoholcontroles gedaan. 's Ochtens komen ze op het bureau, maken die tuutjes weer open, en wat doen ze, jullie kunnen het waarschijnlijk al raden: ze spugen allemaal even in de tuutjes.

Wat zie je: de vertrouwensband (basis van gezag) is niet aanwezig in deze relatie en dan zoeken mensen de kortste weg om maar even te voldoen aan de verwachtingen van de persoon die de formele macht heeft. Het is echt niet hun belang om zijn intentie te volgen, niet hun belang om bij te dragen. Hun belang is, hoe kom ik er onderuit. Hoe kom ik daar op een of andere manier mee weg. En datzelfde zie je in een gezin ook. Op het moment dat een ouder het gebrek aan gezag opvangt met repressie (straf) zoeken kinderen andere wegen, uitwegen om te ontsnappen aan de onzinnigheid van dominantie. Dominantie is in de context van het gezin ook iets vreemds.

Misschien een interessant gezichtspunt is het verschil tussen fysieke dominantie bij dieren en mensen. In het dierenrijk groeien jonge kalveren of welke jonge dieren dan ook vrij snel tot volwassen omvang. Bij mensen is dat niet het geval. Kinderen blijven fysiek relatief lang vrij klein. Een mogelijke wetenschappelijke verklaring ervoor is dat fysieke verschillen ouders in staat stelt om kinderen fysiek te domineren.

Dat is met name relevant als we het hebben over het corrigeren van gedrag van kinderen. Ik heb een kind van vijf en die kan af en toe weinig voor rede vatbaar zijn. Dan pak ik die af en toe echt in zijn 'nekvel' om hem even op de trap te zetten. Een zeker mate van fysieke dominantie is bijna noodzakelijk - omdat een kind op die leeftijd cognitief nog niet ver genoeg ontwikkeld is om voor rede vatbaar te zijn - om een kind op een of andere manier op het juiste pad te krijgen. Ik zou dat zelf - en dat is weer het verschil tussen leiderschap in organisaties

en gezinnen - '**liefdevolle dominantie**' noemen, omdat de band tussen ouder en kind gebaseerd moet zijn op onderlinge liefde. Op het moment dat ik mijn zoon in zijn nekvel pak en op de trap zet doe ik dat niet vanuit haat jegens mijn kind. Dat doe ik niet vanuit negatieve emotie, maar uit mijn verantwoordelijkheid als ouder.. Voor oudere (en grotere) kinderen wordt dit echter een moeilijker verhaal. Ik heb kinderen van dertien en veertien jaar om mij heen, die net zo groot zijn als ik. Die kan ik niet meer in hun nekvel pakken en op de trap zetten. Dat werkt niet meer. Dan moet ik toch met een goed verhaal komen.

Wat je ziet is dat die hele gezinsdynamiek (de relationele dynamiek) verandert. Die verandert op het moment dat kinderen in de puberteit komen. Dan zie je een relationele verschuiving van '*liefdevolle dominantie*' naar meer '*ouderlijk gezag*'. Daar raakt de relatie van ouder en kind, als het goed is, meer en meer gebaseerd op respect en vertrouwen dan op intimidatie en macht. Dat is een hele ingewikkelde ontwikkeling, ingewikkeld om meerdere redenen.

Laat mij een reden geven, bijvoorbeeld scholing. Tot honderd jaar geleden waren ouders een hele belangrijke bron van kennis. Kinderen leerden een vak van hun ouders. Dus de toegevoegde waarde van ouders was veel meer evident. Zij waren degenen die voor hun kinderen, zowel op sociaal gebied als op hun vakgebied, een ingang waren in de wereld. De generatie van mijn opa ging vroeger naar school en kon vervolgens zijn hele leven daarmee doen. Mijn opa heeft ook altijd voor dezelfde werkgever gewerkt. En daar is niks mis mee. In de huidige tijd hebben ouders dat allemaal uitbesteed. Ze sturen kinderen naar scholen en daardoor neemt de feitelijke waarde van ouders voor kinderen af. Waarvoor ben je er dan nog als ouder? Er is nog een andere, meer fundamentele rede.

De VU doet veel onderzoek naar leiderschap gekoppeld aan een specifieke context.

Wat bedoel ik daarmee? Bijvoorbeeld de vraag ontstaat: wat voor type leider willen we in een crisistijd? Of, wat voor type leider willen we in een vreedestijd? Maar ook, en dat is een hele belangrijke variabele: wat voor type leider willen we tijdens grote veranderingen of omwentelingen? Bepaalde periodes in de geschiedenis kennen veel verandering, andere perioden kennen weinig verandering. Tegenwoordig verandert technologie zo snel dat de kennis die je opdoet al verouderd is als je een jaar verder bent. Daardoor zie je in organisaties dat naarmate er meer veranderingen plaatsvinden in een context, die organisaties de voorkeur krijgen voor jongere leiders. Daar zit een logica in als we teruggaan naar de definitie van leiderschap. Leiders creëren waarde voor een groep. Maar wanneer kennis gebaseerd is op een situatie die niet meer relevant is, dan is die kennis niet meer relevant. Die kennis voegt niets toe en is niet relevant in gezag. Hoe meer verandering in een omgeving, hoe meer voorkeur ontstaat voor jongere leiders. En dat zien we niet alleen in het bedrijfsleven, de economie. Ik las recent een groot onderzoek, waarbij de onderzoekers naar verschillende culturen rond de wereld kijken met de vraag: Met hoeveel verandering hebben die mensen te maken gehad in de afgelopen twintig of dertig jaar? En hoeveel waarde hechten ze aan traditie? En hoeveel respect genieten ouderen?

En in dat onderzoek zie je dat hoe hoger het tempo van verandering is en hoe meer verandering er in een context is, hoe minder respect er voor ouderen is en hoe minder er wordt vastgehouden aan tradities. Daar zit dus een logica onder. Logisch is dat die kennis van vroeger gewoon minder relevant wordt ervaren voor de context. Of dat recht is of niet, dat is even terzijde. Maar dit is de

basale logica, die ingebouwd zit in het brein. Dit is iets wat mensen vrij automatisch doen. Ik geef af en toe nog les op de VU, en dan zit er zo'n collegezaal vol met studenten. Soms ben ik ze kwijt als het over bepaalde technologische dingen gaat, want zij hebben al zes stappen gemaakt als ik nog aan het denken ben. Mijn eigen kinderen doen dingen waarvan ik niet begrijp waar ze precies mee bezig zijn. Dus de vraag die ik mij stel is waar mijn toegevoegde waarde nog ligt. Waarom zouden mijn kinderen nog respect voor mij hebben? Dat is natuurlijk een uitdaging voor ouders. Bijkomend, en daar begint het te knellen en te wrijven, zitten we in een bepaalde culturele fase waar we nog geen antwoorden hebben op bepaalde dilemma's.

Dan kom ik nu op het punt sociale media, internet en de uitdaging die daar in zit voor ouders.

Mag ik even vragen? Wie checkt zijn e-mail meer dan 15 keer per dag? ... ik denk dat de meesten die hun hand niet opsteken, hun gedrag onderschatten. Mensen checken gemiddeld twintig keer per dag hun e-mail. En dat is een gemiddelde. En als je dus kijkt naar een groep van deze leeftijdsopbouw, ja, dan wil het wel 40 of 50 keer per dag zijn. En 120 keer per dag is ook geen uitzondering. Mag ik u vragen: Waarom doet u dat? Waarom niet 1 of 2 keer per dag? Waarom 20, 30 of 40 keer?

Dat heeft te maken met wat social media - en e-mail zou je in principe ook kunnen zien als een vorm van social media - doen met ons brein? Kijk, ons brein is vanuit neurologisch oogpunt een sociale computer. Voor ons brein is sociale informatie ontzettend belangrijk. Daarom heb je (Nederlandse) Soaps. Ik weet niet of jullie er weleens naar kijken. Ik namelijk niet overigens, maar je hebt van die 'OP-WEG-NAAR-MORGEN-Soaps. Wat ze in die soaps heel goed kun-

nen is sociale triggers inbouwen. Dus er gebeurt iets: ... oh, is het zijn kind, of is het haar kind, ... en je wilt het weten. Want dit is iets wat heel belangrijk voor mensen is. Wij worden heel sterk getriggerd door sociale informatie, en je ziet dat door sociale triggers speciale stofjes vrijkomen in het brein die eigenlijk een vorm van verslavingsgedrag creëren. Die stofjes komen ook in ons brein door 'social media'. Iedereen die drie keer per dag zijn mail checkt is verslaafd. Op dezelfde manier waarop mensen aan roken of alcohol verslaafd zijn. Dat is verslaving. Je brein is als het ware erop ingesteld. Ik kan je vertellen dat uit een recent onderzoek is uitgekomen, dat meer dan drie keer per dag je mail checken een aantoonbaar effect heeft op je stressniveau. Ik heb op gegeven moment de keuze gemaakt niet meer dan één keer mijn mail te checken. Ik keek ook 40 keer per dag op m'n mobiele telefoon. Oh een berichtje, interessant. Je hoort dat piepje en denkt: oh ik moet hem checken. Ik heb op enig moment alle meldingen uitgezet op mijn telefoon. En ik check mijn mail nog maar één keer per dag. En ik merk dat het mij heel veel rust geeft. En ik merk soms ook dat discipline moeilijk voor mij is, want steeds heb je het gevoel: wat staat er nou? Het is één klik en dan weg: wat zou er staan? Dat verslavingsgedrag is reëel, en we zien dat met name bij Facebook. Er is veel onderzoek gedaan naar de impact daarvan en naar andere 'social media' die door meerdere jongeren worden gebruikt. Het is serieus verslavend, en dat zie ik óók bij ons thuis.

Mijn oudere kinderen nemen wel eens vrienden mee naar huis, en ze zitten dan 's avonds bij elkaar. Dan denk je: 'nou gezellig, leuk 's avonds een gesprek....' De realiteit: Ze zitten allemaal op hun telefoon ..., ... en ik zit dat dan met verbazing aan te kijken. Ik denk dat het een fase is die we doormaken, waarin cultureel gezien bepaalde gedragsnormen moeten ontstaan die dit type gedrag gaan reguleren. Die zijn er nu nog steeds

niet, en dat gaat ook nog wel even duren, denk ik. En we moeten niet vergeten dat sociaal media ook positieve effecten heeft, maar er zitten wel degelijk gevaren in. De vraag is: Wat doe jij dan als ouder als je met lede ogen ziet dat je kinderen urenlang achter de spelcomputer of achter de smartphone of achter de televisie zitten? Ik maak best wat mee met onze vijfjarige, die tien minuten televisie mag kijken en dan gaat de televisie uit. De reacties choqueren mij af en toe: buiten proportioneel geschreeuw, gehuil. Dan denk ik: 'jongen, het is maar een televisie!' Je merkt echter wat de impact is van die verslaving.

Dát baart mij ook grote zorgen, en dat is niet alleen iets dat in de kerkelijke gemeenschap zorgen baart, maar dat is iets wat ouders in veel denominaties zorgen baart. Iets waar ouders in de hele maatschappij mee worstelen. En wat doe je dan? **Welke toegevoegde waarde heb jij als ouder op het moment dat jij alleen maar degene bent die beperkt?** Op het moment dat jij degene bent die gaat soebatten over of ze tien minuten langer of korter mogen gamen, dan is de vraag: Welke toegevoegde waardeervaart het kind van jou? Behalve dan dat jij een beperking bent en iemand die iets doet wat zij niet willen. Dus dat is een worsteling, dat is een zoektocht waar veel ouders in zitten, en waar ik ook in zit. Ik kan jullie niet vijf tips geven hoe je daar mee om moet gaan. Ik kan die jullie niet geven. Ze zijn er ook niet.

Mensen moeten in organisaties begrijpen *waarom* je beperkt. Kinderen moeten ook begrijpen *waarom* ouders hen beperken. Dat als iets niet mag, kinderen ook uitleg krijgen en begrijpen waaróm iets niet mag. Het is héél makkelijk om te zeggen: Ik ben je vader of je moeder, en ik weet het beter, en jij moet gewoon luisteren. Dat is op korte termijn een hele makkelijke weg. Echter, je kan daardoor niet voorkomen dat je een

conflict of crisis creëert. Uiteindelijk wreekt zich dat op de langere termijn!

Mijn toegevoegde waarde zoek ik steeds meer in wijsheid. En wijsheid is voor een wetenschapper een wat 'vreemde' (zweverige) term. De realiteit is dat we allerlei moderne sociale media, internet en allemaal rare nieuwe moderne dingen hebben. Maar waar kinderen mee zitten, waar kinderen mee worstelen is tijdloos. Dat zijn dingen rond relaties, rond vriendschap, rond vertrouwen, rond hoe je met elkaar omgaat en rond verraad. Noem alle thema's maar op die in de Bijbel ook ruim omschreven worden. Al die thema's zijn tijdloos. Kun je als ouder deze thema's vertalen naar nu? Kun je jouw ervaring en kennis omzetten in wijsheid voor hen? Ik moet denken aan een gesprek wat ik had met mijn oudste zoon die een conflict had met een vriend. Een aantal maanden daarvoor had ik hem daar al voor gewaarschuwd: Let op, dit en dit speelt er. Mijn zoon is verdraaid eigenwijs en gaat door op dezelfde wijze. Ik vind het ook niet erg, want wat ik voorspel gaat toch gebeuren. 'k Zit gewoon te wachten.

Toen het helemaal mis ging zei ik tegen hem: die auto waar jij nu onder ligt, die kon je al van een kilometer aan zien komen. Wat heb jij nu geleerd? Dat zeg ik dan niet vanuit een betweterige houding (van kijk mij eens wijs zijn), maar om hem duidelijk te maken, van hier zitten bepaalde mechanismes onder, bepaalde patronen onder. En daar heb ik soms wat meer inzicht in dan jij. Dat zeg ik niet op die manier. Maar dat is uiteindelijk wel de boodschap die over komt. En dan merk je ook gewoon dat dat een ander effect op de relatie heeft.

Vragen!

Vraag: Hoe maak je als ouder je sterk als leider van het smartphonegebruik van je kinderen?

Er zitten een aantal aannamen achter die vraag, en denk dan maar even terug aan het verhaal van die politiechef met die blaastesten: hoe was de *relatie* tussen de chef en de agenten? De relatie die je hebt met het kind is een eerste voorwaarde. Op het moment dat die zwak is dan wordt je gedrag vaak controlerend. Dat is iets wat je in organisaties ziet én dat is iets wat je in gezinnen ziet: hoe minder sterk je relatie is in termen van gezag, hoe meer je gedrag controlerend gaat worden. U zou de vraag kunnen stellen: 'Hoe werkt nou het gezag (in ons gezin)?' Dan kom ik weer terug bij de wijsheid zou ik bijna zeggen: Kunt ú als ouder aan uw kinderen uitleggen waarom bepaalde dingen (bijvoorbeeld smartphones) bepaalde gevolgen hebben? Kunt u uitleggen dat smartphonegebruik bepaalde negatieve gevolgen kan hebben? En ook op manieren die voor die kinderen zelf aansprekend en duidelijk zijn. Als ik naar mijn rol als ouder kijk, in de situatie die ik net beschreef, dan zeg ik op een moment: *'joh moeten jullie nou luisteren, we zitten hier nu wel heel de avond en jullie hebben nog niets met elkaar gesproken, en zitten alleen maar achter je telefoon.'*

Je kan op gegeven moment ook gewoon zichtbaar maken welk effect dat nu uiteindelijk heeft op sociaal gedrag ook. Maar als ouder moet je ook weten dat je dat per kind verschillend doet: het ene kind leg je het zus uit, en het andere kind leg je het zo uit. Ik begrijp dat er hier (in de zaal) een sterke behoefte bestaat aan een duidelijk antwoord van wat je in specifieke situaties moet doen. Maar dat soort duidelijke antwoorden zijn er niet. **Het gaat primair om de relatie met je kind, en in welke mate je als ouder jouw waarde, jouw wijsheid in die relatie kan laten zien.** Dat je als ouder die relatie met je kind kan laten groeien. En in de puberteit vergt het iets anders van jou als ouder! Het gaat ook vergen dat je uit de positie moet komen van: 'Ik ben de ouder en ik zeg: het

is zo, dus is het zo!' Ouders moeten aan opgroeiende kinderen steeds meer dingen kunnen uitleggen...

Vraag: En dan geen grenzen meer geven?

Grenzen zijn altijd goed! Maar je moet ook een grens kunnen uitleggen.

Vraag: Maar dan kom je op het punt dat die dominantie gaat spelen.

Ja, als ik kijk bij mij thuis, ik zet om acht uur 's avonds de WiFi eraf. Gewoon geen internet meer na acht uur 's avonds. Maar ik leg dat wel uit.

Vraag: Waarom moeten ouders altijd grenzen geven? Waarom kunnen die kinderen zich niet op gegeven moment zich gaan be-grenzen dus het probleem omdraaien? Wij maken niet de grenzen, maar zij gaan aan-geven waar hun behoeftes liggen. En dan gaan wij daar een grens omheen stellen. Niet in de extreme natuurlijk, maar als we nou uitgaan van de behoefte van het kind en daar een beperking op leggen. Want het is vaak zo dat wij grenzen stellen, dat we dat moeten uitleggen, maar waarom moet een kind niet een grens gaan uitleggen?

Het antwoord daarop is relatief eenvoudig. Ik stel even wat zwart - wit: als ik de behoeften van mijn kinderen volg, dan eten we iedere dag patat en stroopwafels.

Vraag: Ja tuurlijk, dat begrijp ik, maar dan kan je daar juist een gesprek over aan gaan, en dan je grenzen gaan beperken. Wat zijn dan zaken die spelen?

Er zijn een aantal zaken die meespelen. Een belangrijke is de werking van het brein, onze hersenstructuur. Daar is redelijk veel onderzoek naar gedaan, bijvoorbeeld naar smaakvoorkeuren. Mensen hebben van nature sterke smaakvoorkeuren voor zoet, zout en vet eten. 200 jaar geleden was dat

geen probleem. Toen had je geen geraffineerde suikers en geen kunstmatige vetten en fabriekszout. Nu hebben we de voedsel-industrie die niet-natuurlijk voedsel maakt en dat heeft effect op ons eet- en leefpatroon. Dus als mensen nu hun natuurlijke behoeftes volgen, dan worden ze dik en ongezond! Om dat tegen te gaan is bepaalde wijsheid nodig, van hoe werkt dit, hoe gebeurt dit, et cetera. Hetzelfde wat voor voeding geldt, geldt ook voor sociale media. In de psychologie is daar een term voor, een stimulus. Sociale media is een stimuli, en die stimuli zijn als het ware supernormaal uitvergroet, wat een bepaald gedrag obsessief maakt. Daarom is op enige wijze begrenzing noodzakelijk. Dat is één deel van het verhaal. Een ander deel van het verhaal is de ontwikkeling van het (puber)brein, zoals de frontale cortex, het gedeelte achter onze wenkbrauwen. Daar worden allerlei overwegingen gemaakt ten aanzien van de langere termijn. Dat hersengedeelte is nog niet volledig 'online' tot pak hem beet 20 à 21 jaar. Dus tot die leeftijd zijn kinderen minder goed in staat om dat soort overwegingen te maken. Echter, die kinderen kunnen wél prima nadenken en dan komen we weer terug op 'wijsheid' en 'kennis'. Je kunt een kind echt uitleggen waarom een grens belangrijk is, waarom het belangrijk is dat we niet iedere dag patat en stroopwafels eten. Dat kan je ze uitleggen. Net zo goed als de gevaren van social media. Dat kan je uitleggen! En dan kunnen ze het nog steeds vervelend vinden dat je hen begrenst, maar ze kunnen meer begrip en respect opbrengen voor de beslissingen die jij neemt als ouder.

Als ik het goed begrepen heb zei u: 'Gezag moet je verdienen.' Er zijn heel veel relaties in de samenleving, waar dat gezag niet te verdienen is. Iemand krijgt gezag. Koning Willem Alexander komt anders op ons over dan de buurman met zijn hondje. Wat heeft hij dan macht of gezag, macht heeft hij niet zoveel?

Wat we hebben in onze maatschappij, dat zou je, dat noemen ze ook wel referentie - power. Zo heeft bijvoorbeeld een arts een bepaald gezag. Op het moment dat jij bij de huisarts komt en hij zegt: je moet meer melk drinken, of je moet wat meer bruin brood eten, dan neem je dat aan. Die persoon heeft een bepaald gezag. Hij hoeft jou niet te dwingen, hij hoeft niet dominant te zijn. Hij heeft een bepaald gezag. Dat gezag is wel gebaseerd op een bepaalde waarde. Dat is bijvoorbeeld de kennis van die huisarts. Er zit zo altijd wél een link tussen gezag en competentie.

Koning Willem Alexander heeft een bepaalde symbolische waarde voor ons land. En bepaalde mensen hechten waarde aan die symbolische waarde. Bij die mensen heeft hij gezag. Bij heel veel andere mensen heeft koning Willem Alexander totaal geen gezag. Dat zijn mensen die bijvoorbeeld Republikeins ingesteld zijn. Die vinden het koningshuis een vorm van anarchisme. Daar heeft hij geen gezag. Maar bij mensen die de waarde van het koningshuis inzien heeft hij gezag. Op het moment dat koning Willem Alexander zich niet correct zou gedragen, of hij zou zijn positie misbruiken en oneerlijkheid ten toon spreiden, dan zal je zien dat zijn gezag heel snel verloren gaat. Wat ik in mijn eigen onderzoeken zie is dat 'integriteit' een van de belangrijkste dragers van gezag is: de mate waarin je eerlijk en betrouwbaar bent. Ook als ouders jegens je kinderen! Nog een voorbeeld ter verduidelijking is de vorig jaar overleden koning van Thailand. Zijn zoon is zijn troonopvolger. De wijlen koning van Thailand had een enorm respect en gezag bij de bevolking. Voor wie er geweest is: iedereen heeft wel een portret van hem hangen, iedereen aanbidt die man. Zijn zoon is iemand van vrij bedenkelijk allooi, die zich inlaat met criminaliteit en drugshandel. En die heeft ook nul (géén) gezag in het land. Dat is een problematische situatie op het moment daar in Thailand.

U zei dat er verschil was in het type leiderschappen in verschillende omstandigheden. Je ziet dan bijvoorbeeld ook van iemand die een hele goede ouder is, geen goede leider is in een organisatie of andersom. Dat iemand die een goede leider kan zijn in een organisatie, geen goede leider is in het gezin. Hangt dat bijvoorbeeld af van de omvanggrote. Als je bijvoorbeeld goed kan leiden, ben je dan automatisch een goede ouder? Zit daar verhouding in?

Wat dat betreft kan je een goede leider zijn op afdeling A, maar niet op afdeling B. Leiderschap is heel context afhankelijk, omdat ook de context bepaalt wat mensen nodig hebben om succesvol te zijn. En dus kan het ook prima zo zijn dat je als leidinggevende het op het werk erg goed doet, terwijl je thuis, als ouder, daar veel meer moeite mee hebt. Het is een andere rol. Ik werk in bijna alle lagen van organisaties. Op bestuurlijk niveau, met directeuren, maar ook op teamniveau. En dan zie ik substantieel ander leiderschap. En de ene doet het heel goed op het ene niveau, maar zal falen op een ander niveau en andersom.

Mensen zijn leerbaar heb ik begrepen, en we hebben de rol als ouder. Stel je hebt gebrek aan gezag en je zou wel graag een goede gezagsdrager willen zijn voor je kind. Respect en vertrouwen moet je verdienen. Dus hoe doe je dat dan?

Ja, dat is een grote vraag. Feitelijk komt dat weer terug op de basisprincipes van dienend zijn en toegevoegde waarde leveren in de relatie en wijs omgaan met variabelen zoals bijvoorbeeld leeftijd. Dus die rol van ouders verandert op gegeven moment, zeker met de puberteit. Maar voor een deel is het belangrijk om voor jezelf te begrijpen waar jij (als ouder) voor staat. Welke fundamentele waarde wil je zelf meegeven aan je kinderen. En kun je die waarde ook uitleggen en zichtbaar maken naar het kind zelf

toe. Laat je je eigen waarden in je eigen leven zien. Laat je je kind zien wat je zelf in de praktijk brengt. Het is heel makkelijk om te zeggen: het is zo, omdat het zo is. Zeker in een wereld als deze met zoveel informatie en andere visies, is dat heel moeilijk houdbaar gedrag. Je zult dingen aan je kinderen moeten kunnen uitleggen. Wat natuurlijk niet wil zeggen dat je geen grenzen hoeft te stellen. Het kunnen uitleggen (ook van grenzen) is steeds belangrijker in deze wereld. Ja om iets uit te kunnen leggen, moet je iets begrijpen van je kind zelf. Van de belevingswereld van je kind. Terzijde, ik ben geen pedagoog.

U gaf aan dat sociaal media dezelfde verslavende werking heeft als verdovende middelen. Is het niet reëel dat je voor sociaal media dezelfde grens zouden stellen. Zoals dat voor alle anderen verdovende middelen is gesteld. Bijvoorbeeld alcohol na je achttiende, roken na een bepaalde leeftijd. Is het niet reëel om als ouder om te zeggen sociaal media pas na je 16^e.

Ik zou bijna zeggen dat dit een maatschappelijke discussie is, en dat dit ook een discussie is die je ook binnen je eigen gemeenschap moet voeren. Daar is veel over te zeggen. Eigenlijk is het een soort van dubbel (tegengesteld) beleid. Als het gaat om alcohol en drugs: drugs zijn gereguleerd, en die zijn expliciet verboden, terwijl alcohol relatief vrij te verkrijgen is. En ook de verboden daarop zijn vaak een wassen neus voor jongeren. Het enige is dat je het niet in een café kan krijgen. Maar wat je ziet is dat alcohol ook veel meer door sociale normen wordt gereguleerd. Als ik kijk naar de sociale normen die in mijn omgeving golden toen ik opgroeide, was er bijvoorbeeld een hele sterke sociale norm dat je doordeweeks geen alcohol dronk. Zo'n sociale norm ontstaat binnen een omgeving. Zo'n sociale norm helpt individueel gedrag te reguleren. En ik denk uiteindelijk dat dat het proces is waar we in zitten. Dat er ook een sociale

norm voor die sociale media wordt ontwikkeld. Ik kan me herinneren toen die smartphones opkwamen ik in gesprekken merkte - ook tijdens zakelijke besprekingen - dat iemand zijn mail zat te checken, terwijl ik met hem aan het praten was. Ik heb een aantal keer gezegd: 'pauze', maar nu kap ik zo'n gesprek af. En dan merk je op begeven moment dat ook daar bepaalde sociale normen ontstaan. Ik denk dat dat een lopend cultureel proces is. Via je eigen kerkelijke gemeenschap kan je daar een speciale norm aan geven.

Vraag: Wij hebben een gezin met zes kinderen. De oudste is inmiddels 24. We hebben een meisje van 14 op de Gomarus. Gisteravond vroeg ze nog: 'Pa, wanneer krijg ik een smartphone?' Bij dit Oudercollectief (Gorinchem) hebben we ooit een keer een mail gehad waarin werd aangegeven welke kinderen op de Gomarus geen mobiele telefoon hebben. Dat vond ik heel prettig en het gaf mij steun in mijn standpunt. Ik denk dat veertien jaar nog te jong is om alles open te gooien. Ik wil ze begeleiden. Ze gebruikt af en toe de smartphone van mijn vrouw thuis. Dus zo hebben we er zicht op. Ik denk dat dit initiatief om duidelijk aan te geven van die en die kinderen hebben geen smartphone, duidelijk presenteert als iets positiefs. Bijvoorbeeld, omdat de leerprestaties verbeteren, je geeft er ook iets positiefs aan mee. En via haar mentor vraag ik af en toe of het erg is dat zij geen smartphone heeft? Nee, niet echt. En als ik het ook aan haar vraag is het heel erg. Bij wijze van spreken zegt ze: ik mis dit en ik mis dat. En dat is dan weer die sociale verslaving waar u het over heeft. En daarbij zit ik er ook mee dat in de Bijbel staat dat: 'onze kinderen geneigd zijn tot alle kwaad.' Dat wordt in de kerken waar wij toebehoren wel beleden. Aan de andere kant zie je de Koelmanschool met Reformatorisch Basisonderwijs. Daar krijgen de kinderen eigenlijk direct een smartphone mee. Hupsakee, de wereld is gelijk open. En in een keer komen ze daarmee in aanraking.

Ik denk dat dat een ongezonde ontwikkeling is. Dus om die reden hebben wij gezegd: 'nee, pas als je 16 bent.' Dan zit zij b.l.e.w. in 5 VWO en heeft ze nog een jaar om te wennen, voordat ze naar het vervolgonderwijs gaat. Thuis gebruikt ze de smartphone van mijn vrouw als het nodig is. Kunt u hier iets aan toevoegen of hebt u hier andere gedachten over? Bij ons thuis werkt het tot nu toe 'goed', en ik heb nog steeds geen onrust. Ik ben benieuwd.

Ik denk in de basis, een hele mooie gedachte, dus dat je het proces begeleidt in plaats van dat je zegt: 'nou hier heb je een smartphone en veel plezier ermee.' Dat lijkt mij een vrij waardevolle insteek. Wat speelt bij de smartphone is de verslavende werking ervan. Maar vergis je niet dat dit natuurlijk afhankelijk is van de context waarin je kind op school zit. Wat even de sociale omgeving is. Maar ik weet dat in heel veel sociale omgevingen de visie heerst dat als je geen smartphone hebt, je eruit ligt. Dat kan heel pijnlijk zijn voor kinderen. Zeker in die leeftijd. Als je dat meer collectief zou kunnen reguleren heeft het inderdaad voordeel. Maar op het moment dat je kind in een omgeving zit waarin iedereen een smartphone heeft en zij of hij is de enige die dat niet heeft, kan dat weleens zeer traumatiserend gaan werken. Maar waar ik eigenlijk continu u, ouders, op wijs is: ga het gesprek aan! Ik denk dat de tijd die wij 'over' hebben voor onze kinderen soms schrikbarend klein, laag is.

Vraag. U zegt net dat het traumatiserende gevolgen kan hebben als je geen smartphone hebt, maar daar ben ik het niet mee eens. Ik ben een jongen van zeventien en heb geen telefoon. Dat is niet aan mijzelf te prijzen maar aan mijn ouders. Ik denk dat het voor ouders heel wat waard is om te zeggen, probeer zonder. (Langdurig applaus....)

Kijk hoe je je zelf staande houdt! Dat kan een hele waardevolle ervaring zijn! Zeker

weten! Kinderen verschillen echter en daarom bedoel ik: het kan traumatische gevolgen hebben. Sommige kinderen zullen heftiger reageren dan anderen. Het feit dat het hebben van een smartphone bij jou niet nodig is en goed gaat, vind ik geweldig. Ik zou zeggen: ga er mee door! Dat is geen standaard hoe het voor iedereen werkt. Dat is een beetje wat ik bedoel.

Vraag: Er zal ook meer gesprek zijn om dat te begeleiden als ze ouder worden.

Ja, ja, En dan komen we terug op het punt waar we het eerder over hadden: hoeveel tijd heb jij voor je kinderen überhaupt. En dan kom je weer terug op het principe van leiderschap, dienend leiderschap. Is in welke mate ben jij ervoor je kind? Als ik om me heen kijk, ik woon in het centrum van Rotterdam, met hoogopgeleide professionals om mij heen. Professionals die hun kind 's morgens om 7 uur bij de crèche afzetten en ze om 7 uur daar weer op te halen. Dat zijn keuzes, maar die keuzes hebben ook gevolgen voor de relatie met je kind.

Vraag: Maar ik heb jongere kinderen. Ik heb een zoon van zes en die hadden het pas geleden over films in de klas. En wij zien bij ons thuis geen films. Daar hadden we het met elkaar over gehad en had hij ook precies uitgelegd waarom hij niet mag. Want ik had het geprobeerd te zeggen. En er waren er wel meer die dat hadden, maar toch mooi is dat ze daar met elkaar een gesprek over hebben, en dat ook accepteren. Dat vind ik dan ook wel moedgevend.

Ja dat is heel mooi. En dat merk ik bij mijn eigen kinderen ook. Dan leg ik dingen uit, en die worden niet geaccepteerd, die worden naast ze neergelegd, maar het zit wel in hun hoofd. En op een gegeven moment hebben ze weer een (?)ervaring, en dan heb je weer een gesprek, en dan merk je uiteindelijk toch dat het iets doet, dat het gesprek ze vormt. Dat doe je in plaats van dat je je handen van

je kinderen aftrekt en denkt, ik heb toch geen invloed op ze...

Als je een bepaald type leider bent, kan je je dan veranderen tot een andere leider?

Er zit een bepaalde mate van flexibiliteit in. Alleen je zult zien dat een type leiderschap vaak samenhangt met je persoonlijkheid, wat een meer stabiele eigenschap is. Maar sommige mensen hebben bijvoorbeeld inspirerend leiderschap, ja dat is niet voor iedereen weggelegd. Zo zijn ouders ook verschillend, maar dat wil niet zeggen dat je niet kunt ontwikkelen. Evenwel verschillen zullen er altijd blijven.

Einde

Tot slot psalm 127 : 1 en 3

[Vers 1](#)

Vergeefs op bouwen toegelegd;
Vergeefs, om 't huis voltooid te zien,
Gezwoegd, gezweet, o arbeidsliên,
Zo God Zijn hulp aan 't werk ontzegt.
Vergeefs, o wachters, is uw vlijt,
Zo God niet zelf de stad bevrijdt.

[Vers 3](#)

Zo gaat het elk, dien God bemint.
Wie kind'ren voortbrengt tot Gods eer,
Verkrijgt een erfdeel van den HEER;
Wie zich met kroost gezegend vindt,
Dat zich oprecht en dankbaar toont,
Ziet al zijn zorg naar wens beloond.