

'Life escapes from the formulas and systems which our reason labors to impose on it; it proclaims itself too complex, too full of infinite potentialities to be tyrannized over by the arbitrary intellect of man'.

Sri Aurobindo

Inleiding

WAT DE SAMENLEVING NODIG HEEFT

Waarschijnlijk heb je nog nooit gehoord van de term relatietekort. Dit is niet verwonderlijk, want ik heb dit begrip zelf bedacht. Ik denk dat we in onze samenleving grote behoefte hebben aan dit woord. Iedereen zal beamen hoe belangrijk goede relaties zijn voor een rijk en gelukkig leven. Dat geldt niet alleen thuis, maar ook op het werk. Organisaties en al hun samenwerkingsverbanden zijn niet meer dan complexe netwerken van relaties, waarbij goede relaties cruciaal zijn voor het soepel functioneren en uiteindelijk het succes van die organisaties. Het probleem is dat veel organisaties te weinig relaties en geen goede relaties hebben.

Het relatietekort is het verschil tussen de huidige staat van je relaties en de optimale staat van je relaties. Een groot relatietekort leidt in de praktijk tot veel stress, gedoe, verminderd probleemoplossend vermogen en uiteindelijk tot polarisatie. In extreme vormen kan een relatietekort een organisatie naar de rand van de afgrond voeren. Goede relaties leveren organisaties daarentegen veel op. Intern loopt het lekker en stakeholders zijn tevreden. Als je als organisatie goede relaties duurzaam kunt onderhouden, is je bestaansrecht verzekerd. In dit boek leer je het relatietekort en zijn gevolgen te herkennen en laat ik je zien hoe je dit stap voor stap kunt wegwerken en vruchtbare relaties met je omgeving kunt opbouwen.

Voor het schrijven van mijn boek put ik uit mijn ervaring als diplomaat. Ik werkte jarenlang bij het ministerie van Buitenlandse Zaken en verbleef in die periode ruim elf jaar in het buitenland. Ik begon mijn carrière met een eenjarige opleiding: het zogenaamde klasje. Dit was vooral een inhoudelijke opleiding, waarin ik kennismaakte met de verschillende beleidsterreinen van het ministerie. Er werd kort aandacht gegeven aan onderhandelen en

hoe je je op recepties moest gedragen. Relatievaardigheden heb ik vooral al doende geleerd. Ik kwam terecht in een professionele cultuur van gebruiken die in de loop der tijd is ontstaan en erop is gericht om het persoonlijk contact zo soepel mogelijk te laten verlopen. Als diplomaat weet je dat je vaak moet omgaan met grote belangentegenstellingen en je leert oprecht nieuwsgierig te zijn en op de bal te spelen; niet op de man.

Toen ik na een jarenlang verblijf terugkwam in Den Haag schrok ik van de manier waarop collega's van de verschillende ministeries met elkaar omgingen. Hun manier van doen was niet alleen onaangenaam op een persoonlijk niveau, maar was bovendien weinig productief. Ik realiseerde me dat een meer diplomatieke manier van werken niet alleen waardevol is in de diplomatieke dienst, maar overal veel zou kunnen opleveren. In 2010 nam ik ontslag bij Buitenlandse Zaken. Het ministerie en ik pasten niet meer bij elkaar. Dat gold echter niet voor het vak van diplomaat. Dankzij mijn werk had ik in dit beroep de niche gevonden van waaruit ik wil bijdragen aan een mooiere wereld. Voor mij is dat een wereld met harmonieuze relaties.

Op zoek naar een nieuwe werkring ontmoette ik in 2010 Jean-Paul Boerekamps en Kees Verschoor. Jean-Paul en Kees hadden op dat moment de sturingsmethodiek Mutual Sustainability ontwikkeld. In 2011 publiceerden zij het gelijknamige boek over deze methode. Als adviseur en trainer maak ik nog steeds gebruik van elementen van deze methode. Ik heb daar mijn eigen inzichten aan toegevoegd, onder de noemer relatiegericht werken. In dit boek zul je regelmatig verwijzingen naar het werk van Verschoor en Boerekamps tegenkomen.

Hun systematische manier van denken over de rol van relaties in de bedrijfsvoering was nieuw voor mij. Ik realiseerde mij dat ik tot dan toe vooral intuïtief omging met relaties. Dit gold ook voor mijn collega-diplomaten en wellicht voor bijna iedereen in een professionele omgeving. Alleen wie bijvoorbeeld beroepsmatig bezig is met onderhandelingen, beseft hoe belangrijk het is om op een professionele manier naar relaties te kijken. Onze intuïtieve manier van omgaan met relaties is op zich natuurlijk niet verwonderlijk. Mensen zijn sociale wezens en relatievaardigheden zitten in

ons dna. Toch zijn goede relaties in een werkomgeving helaas verre van vanzelfsprekend.

In het recente verleden waren relaties nog het belangrijkste middel om richting te geven aan organisaties, tegenwoordig zijn procesflows, handboeken en KPI's leidend. Hierdoor zijn relaties in organisaties in de knel gekomen. Al deze hulpmiddelen hebben ervoor gezorgd dat mensen het steeds moeilijker vinden om te denken in relaties, omdat ze de werkelijkheid in stukjes opknippen. Terwijl relaties juist vragen om een alomvattende blik op de organisatie en op de mens die je voor je hebt. In een wereld van organogrammen, systemen en procedures vinden mensen het steeds lastiger het relatieperspectief te hanteren.

Indeling

Met dit boek wil ik je helpen om goede relaties de plaats terug te geven op de werkvloer die ze toekomt. Hiervoor heb je allereerst een goede onderbouwing nodig. Deze tref je aan in het eerste deel van dit boek, 'Wat staat er op het spel?'. In dit deel maak je kennis met het begrip relatietekort. Wat is het, heb je er last van en hoe is het ontstaan? Vervolgens neem ik je mee naar de fenomenen relaties en netwerken. Je zult zien hoe fundamenteel deze zijn voor ons functioneren als mensen en als organisaties. Tot slot komen in het eerste deel de principes aan bod die aan goede relaties ten grondslag liggen. Deze principes zijn universeel geldig. Inzicht in deze principes helpt je om je relaties te evalueren en biedt de basis voor het verbeteren van die relaties. Deel twee, 'Hoe doe je het?', gaat over het opbouwen en onderhouden van goede relaties. Dit is de eerste stap in het dichtens van het relatietekort. Aan de hand van een praktisch model waarin de relatie wordt ontleed, komen stapsgewijs alle belangrijke aspecten van een relatie aan bod. Dit deel geeft naast praktische tips ook een gedeelde taal om binnen een team over relaties te praten en zo het relatiebewustzijn binnen teams te vergroten en maximaal rendement uit je relaties te halen.

Deel drie, 'Hoe organiseer ik het?', gaat over de focus op relaties in de organisatie. De kernvraag in dit deel is hoe je je team kunt verbinden met je

stakeholders. Hierbij komt ook de vraag aan bod hoe je je strategisch positioneert ten opzichte van je stakeholders. Dit derde deel laat daarnaast zien hoe je de kwaliteit van relaties kunt meten.

Ik eindig het boek met een vergezicht: hoe kan het onderhouden van duurzaam harmonieuze relaties met al je stakeholders je helpen om als organisatie succesvol te zijn in onze dynamische samenleving, die tenslotte een netwerksamenleving is.

Over de muur kijken

In het boek kom je veel praktijkvoorbeelden tegen. Sommige zijn ontleend aan de literatuur of het nieuws, andere zijn afkomstig uit mijn eigen ervaring als diplomaat, adviseur en als trainer. Neem de tijd voor deze oefeningen. Werk ze uit en bewaar het resultaat. Samen vormen de uitkomsten een belangrijk deel van je plan om aan de slag te gaan met het verbeteren van je eigen relatiebeheer en dat van je organisatie.

Ik laat ook andere deskundigen aan het woord die uitblinken in goed relatiesmanagement, maar de basis is mijn eigen ervaring. Voor dit boek ben ik opnieuw in mijn rol als diplomaat gekropen en ben ik nagagaan welke ervaringen uit de praktijk van de diplomatie nuttig zijn in andere organisaties. Soms moet je een wat andere vorm kiezen en misschien andere woorden, maar bijna alles wat diplomaten doen in het onderhouden van relaties is ook buiten de diplomatieke dienst relevant. Je vindt mijn diplomatieke adviezen terug in mijn boek, als ‘Tip van de diplomaat’.

Mijn doel is om je met dit boek te inspireren om de diplomaat in jezelf wakker te maken en bewuster met je relaties om te gaan. Ik denk dat dit waardevol is voor iedereen, maar zeker voor leidinggevendenden: hoe beter de relaties van je team, des te minder je als manager bij hoeft te sturen.

Deel 1

WAT STAAT ER OP HET SPEL?

Hoofdstuk 1

HET RELATIETEKORT

In dit hoofdstuk laat ik je zien wat het relatietekort is en hoe je er als individu en organisatie last van kunt hebben. Het relatietekort is een maatschappelijk fenomeen en het gegeven dat dit tekort steeds groter wordt, is het gevolg van de manier waarop de maatschappij wordt geordend. Ik neem je kort mee in de geschiedenis van de maatschappelijke ordening, van de oertijd tot nu. Dit doe ik aan de hand van drie ordeningsprincipes: het relatieprincipe, het bureaucratieprincipe en het marktprincipe. Het kernprobleem is dat het relatiebeginsel in de loop der tijd in de verdrukking is gekomen. Tot slot onderzoek ik, aan de hand van het voorbeeld van de bedrijfsvoering van een restaurant, hoe je in de praktijk meer ruimte kunt maken voor ordening op basis van het relatiebeginsel.

Ter illustratie van het relatietekort volgen nu vier voorbeelden op individueel niveau, organisatieniveau en het niveau van staten.

Burgerparticipatie bij de gemeente

De gemeente informeerde mij een tijdje geleden over de aanleg van een rotonde en een herinrichting van een straat bij mij in de buurt. Per mail kon je een gesprek aanvragen als je suggesties of opmerkingen over de plannen had. Het viel me op dat er weer een aantal parkeerplaatsen zouden verdwijnen. Aangezien het al moeilijk is bij mij in de buurt een parkeerplaats te vinden, besloot ik een gesprek aan te vragen. Ik werd gebeld door een vriendelijke ambtenaar en ik legde hem mijn zorg voor. Hij reageerde wat verbaasd: ‘De parkeerdruk in uw straat is helemaal niet zo hoog.’ Ik was verbluft en vertelde hem dat het toch echt moeilijk was een parkeerplaats te vinden. Zeker na vier uur ‘s middags. Ik probeerde nog wat preciezer te weten te

komen hoe het onderzoek waar hij zich op baseerde tot stand was gekomen, maar daar stond hij niet voor open. Hij toonde verder geen interesse in mijn observaties en mijn verzoek om minder parkeerplaatsen te schrappen werd als niet relevant afgedaan. Hij was vriendelijk en beleefd, maar door zich vast te klampen aan zijn versie van de realiteit schoot hij voorbij aan het doel van inspraak: namelijk informatie, visies en wensen ophalen om tot een beter plan met meer draagvlak te komen. Een gemiste kans dus.

Dit voorbeeld van relatief klein leed laat zien dat beleefdheid en vriendelijkheid onvoldoende zijn om tot een betekenisvolle uitwisseling te komen. Wat hier ontbrak was oprechte interesse in mijn situatie, empathie en vooral ook het bieden van ruimte door het eigen oordeel op te schorten. Dit laatste is wellicht juist het gevolg van professioneel werken met bijvoorbeeld computermodellen. Deze realiteit is in een professionele werkomgeving vaak zo dwingend geworden dat andere perspectieven geen ruimte meer krijgen. Het onvermogen van de ambtenaar om met mij tot een zinvol gesprek te komen is een symptoom van wat ik het relatietekort noem.

Snurklachten over Philips

Het relatietekort raakt niet alleen individuen. Ook organisaties hebben er onder te lijden. In het voorbeeld over de parkeerplaatsen worden de doelen van de beloofde inspraak niet gerealiseerd. Ik ben hier niet het enige slachtoffer van, maar ook de gemeente. Een meer dramatisch voorbeeld van de manier waarop het relatietekort een organisatie nekt, is het drama bij Philips over de slaapapneu-apparaten. Deze apparaten die in de Verenigde Staten worden geproduceerd helpen mensen met ernstige snurklachten. Deze patiënten krijgen lucht toegediend via een apparaat. Het motortje van dat apparaat maakte echter te veel lawaai. Philips omringde het motortje daarom met isolatieschuim om het probleem te verhelpen. Patiënten en experts klaagden dat bij sommige apparaten het schuim en giftige gassen in de luchttoevoer terechtkwamen, en daarmee in de longen van de patiënten. De klachten wezen op ernstige en soms levensbedreigende gezondheidsproblemen. Inmiddels heeft Phillips al meer dan 4 miljard dollar aan schadeclaims betaald. Er lopen nog onderzoeken tegen het bedrijf. Het meest

schokkende van deze casus is dat de eerste klachten dateren van 2010 en dat de apparaten pas in 2021 werden teruggeroepen. De Amerikaanse toezichthouder FDA ontving pas in 2022 alle relevante meldingen van Philips. Je kunt een dergelijke crisis op veel manieren analyseren: bedrijfseconomisch, ethisch en juridisch. De relationele invalshoek zul je echter weinig tegenkomen, terwijl al uit een oppervlakkige beschouwing blijkt dat er juist op dit gebied heel veel is misgegaan.

De relatie tussen bedrijf en klant springt het meest in het oog. Het belangrijkste principe in relaties is: behandel de ander zoals je zelf wilt worden behandeld. Op basis van dit principe had Philips onmiddellijk actie moeten nemen.

Phillips is uiteraard niet het enige bedrijf dat zijn klanten niet goed behandelt. Een ander schrijnend voorbeeld zie je in de financiële sector. In zijn boek *Dit kan niet waar zijn* (2015) over de bankenwereld schetst auteur en journalist Joris Luyendijk een ontluisterend beeld van deze wereld. Het is schering en inslag om financiële producten aan klanten te verkopen, terwijl de bank weet dat ze niet in het belang van de klanten zijn. De banken zijn hiermee weggekomen, maar dit geldt niet voor Philips. Het kernprobleem lijkt te zijn dat klantrelaties onvoldoende zwaar lijken te wegen in de cultuur van het bedrijf.

Het gewicht van een relatie is een relatief gegeven: je kunt de klant alleen centraal stellen in relatie tot de andere belanghebbenden van de organisatie. De uitspraak 'klant centraal' betekent anders helemaal niets. Bij veel bedrijven domineren de belangen van aandeelhouders. Dit leidt, zoals we zien bij Philips, tot een tekort in de relaties met andere stakeholders, waaronder de klanten.

Uit de affaire blijkt dat ook de relatie tussen het hoofdkantoor van Philips in Amsterdam en de Amerikaanse dochter die de slaapapneu-apparaten produceerde niet goed was. De interne communicatie schoot zwaar tekort, waarbij het hoofdkantoor de problemen bagatelliseerde. Daarnaast had Philips ook een slechte relatie met de Amerikaanse toezichthouder FDA. Voor bedrijven die opereren in zwaar gereguleerde sectoren is een goede relatie met de overheid onontbeerlijk.

Het tekortschieten van Philips in alle relaties lijkt het gevolg van een te eenzijdige focus op aandeelhouderswaarde. De ironie van dit hele verhaal is dat Philips als gevolg van de apneu-affaire ongeveer de helft van zijn beurswaarde verloor, met als gevolg dat ook de relaties met aandeelhouders verslechterden.

De verbouwing van het Rijksmuseum

Een interessante casus in de non-profitsector is de verbouwing van het Rijksmuseum van 2003 tot 2013. De verbouwing duurde vijf jaar langer dan voorzien. Documentairemaker Oeke Hoogendijk volgde dit proces tien jaar lang achter de schermen. Dit leverde de boeiende documentaire *Het nieuwe Rijksmuseum* op. Wat mij betreft verplichte kost voor iedere leidinggevende in de publieke sector. De complexiteit van de projectorganisatie is enorm en er is geen duidelijke leider.

In de documentaire zien we dat voormalig directeur Ronald de Leeuw vooral bezig lijkt te zijn met het doordrukken van zijn prachtige plannen. Hem wordt verweten dat hij belangrijke stakeholders als het stadsdeel Zuid, omwonenden en de Fietsersbond verwaarloost. Het grote probleem is de ingang van het museum, die gelegen is aan een iconische tunnel onder het gebouw. Tijdens een inspreekavond stelt een van de deelnemers de vraag: 'Komen we nu voor die aanzienlijke entree, of om schilderijen te kijken?' Luid applaus volgt. De opmerking maakt duidelijk dat de architecten en het Rijksmuseum enorm veel energie investeerden in een deelproject, dat bij het publiek en de Amsterdammers heel slecht lag. Uiteindelijk werden de plannen aangepast volgens de wensen van de bewoners en de Fietsersbond. Ronald de Leeuw nam vervroegd ontslag en directievoerders werden aan de lopende band vervangen. In een prachtige scène stelt de opvolger van directeur Ronald de Leeuw, Wim Pijbes, de retorische vraag: wie is de baas? Vervolgens zien we Pijbes energiek in de weer met het opbouwen van relaties met belangrijke stakeholders.

Op het moment dat er geen functionerend top-down besluitvormingsproces bestaat, is er geen andere keus dan het realiseren van je doelen via je netwerk van relaties. Als die relaties niet goed zijn, kom je in een impasse

terecht. In dit voorbeeld van een relatietekort zien we veel verspilling van energie en geld, ergernissen, gedoe en het onvermogen om te communiceren. Tezamen leidt dit tot persoonlijk leed.

De oorlog in Oekraïne

Ook de professionele diplomatie kent een relatietekort. Het belangrijkste doel van de diplomatie is het verzekeren van de veiligheid en welvaart van staten door middel van dialoog met collega's die andere staten vertegenwoordigen. Met andere woorden: het voorkomen van oorlog en het bevorderen van samenwerking.

Ik schrijf deze woorden in de winter van 2025 en er woeden op dit moment twee gruwelijke oorlogen: in de Oekraïne en Rusland en in het Midden-Oosten. In beide oorlogen zijn staten betrokken die beschikken over kernwapens. We leven nu op een moment dat een nucleaire oorlog dus net zo dichtbij is als op het hoogtepunt van de Koude Oorlog.

Het is in deze gespannen situatie verbijsterend dat er zo weinig diplomatieke activiteiten lijken plaats te vinden om beide oorlogen te de-escaleren. In 1961 werd een nucleaire oorlog voorkomen door vaardig onderhandelen tussen de Amerikaanse president Kennedy en Sovjetleider Chroesjtsjov. In de jaren zeventig van de vorige eeuw was er een intensieve shuttle-diplomatie gaande in het Midden-Oosten. Dat is nu anders. Het westen komt niet verder dan het onderstrepen van het recht van Israël om zich te verdedigen en op te roepen tot terughoudendheid. De aanval van Rusland op Oekraïne wordt omschreven als een 'niet-geprovoceerde en ongerechtvaardigde aanval'. Vanuit het perspectief van diplomatie is vooral de uitspraak 'niet-geprovoceerd' problematisch.

Ten eerste strookt deze niet met de feiten. De NAVO heeft Rusland wel degelijk geprovoceerd. In 1990 kwamen de landen Rusland, de Verenigde Staten en Duitsland overeen dat in ruil voor de Russische terugtrekking uit Oost-Duitsland de NAVO niet verder naar het oosten zou uitbreiden. Deze afspraak is vastgelegd in een gespreksverslag dat toenmalig Amerikaanse minister van Buitenlandse Zaken in 1990 aan president Gorbatsjov verzond; 'no extension of NATO one inch to the East' in ruil voor akkoord

op de hereniging van Duitsland. De NAVO heeft zich aan deze belangrijke afspraak niet gehouden. In het begin van de 21e eeuw deed Rusland een poging de spanning die deze uitbreiding tot gevolg had te neutraliseren, door bij de Amerikanen te polsen of het niet zelf lid van de NAVO kon worden. Deze opening werd echter afgewezen. In 2007 was de NAVO inmiddels uitgebreid met de Baltische staten en formuleerde Poetin een heldere, zogenaamde rode lijn dat het NAVO-lidmaatschap van Oekraïne niet aanvaardbaar is.

In 2021 stelde Rusland een veiligheidsverdrag met de NAVO voor, waarin de neutraliteit van Oekraïne, dat na 2014 door de NAVO tot de tanden toe was bewapend, werd vastgelegd. Een diplomaat ziet een dergelijk voorstel als een openingszet voor onderhandeling, waarvoor het gezien de uiterst gespannen situatie van dat moment hoog tijd voor was. De NAVO wees het voorstel echter zonder meer van de hand. De bombardementen door het Oekraïense leger op de van het land afgescheiden stad Donetsk verhevigden, en toen was het praten ook voor Rusland voorbij en viel het Oekraïne binnen. Hoezo, geen provocatie?

Ten tweede geeft de kwalificatie 'niet-geprovocerd' aan dat het westen niet bereid is zich te verplaatsen in de Russische positie. Het beroept zich daarbij op het internationaal recht. De inval van Rusland is inderdaad in strijd met het internationaal recht. De Verenigde Staten en zijn bondgenoten hebben deze rechtsregel zelf echter veelvuldig geschonden en hebben zich een uiterst onbetrouwbare partner getoond. Net als in relaties tussen mensen geldt ook in relaties tussen staten dat onderling vertrouwen cruciaal is. Een groter probleem dan de westerse hypocrisie is het punt dat het westen geen ruimte laat om over de Russische zorgen en frustraties over zijn veiligheid te praten. Realiseer je hierbij dat Rusland in de afgelopen 210 jaar met groot verlies van mensenlevens drie verwoestende invasies uit het westen heeft moeten afslaan: Napoleons invasie in 1812 en de Duitse invasies in de Eerste en Tweede Wereldoorlog.

Je kunt van Poetin vinden wat je wilt, maar als geopolitiek professional moet je naar een internationaal conflict als dat tussen Rusland en Oekraïne kijken als een diplomaat. Je hoeft niet achter de positie van de ander

te staan om je te kunnen verplaatsen in de ander. Dit is in mijn ogen door westerse politici nagelaten.

Als er wordt gesproken over het conflict tussen Oekraïne en Rusland, verbaast het mij altijd dat er in het westen alleen wordt gesproken over de belangen van Oekraïne als een soort abstractie. Er wordt nooit gesproken over de belangen van de direct betrokkenen en andere partijen en stakeholders. Allereerst over de soldaten die in groten getale sneuvelen, en hun families. In de tweede plaats over de bewoners van de door Rusland bezette gebieden. Dit zijn in grote meerderheid etnische Russen die in Oekraïne hun eigen taal niet meer in het openbaar mochten spreken en waarvan een deel met grote regelmaat door hun landgenoten werd beschoten. Tot slot is er de bevolking van het hele Europese continent, die het risico loopt ten onder te gaan in een kernoorlog.

Machtspolitici denken in termen van het winnen van oorlogen. Diplomaten denken in termen van een zo stabiel en duurzaam mogelijk vredesverdrag. Om dat te bereiken zijn er onderhandelingen nodig, waarbij partijen bereid moeten zijn met alle relevante belangen rekening te houden. We zijn op het moment dat ik dit schrijf erg ver van een dergelijke oplossing. Het relatietekort in de diplomatie is een gapende kloof tussen realiteit en wenselijkheid.

De hiervoor beschreven voorbeelden laten zien wat er gebeurt als organisaties onvoldoende aandacht geven aan hun relaties en de principes die ten grondslag liggen aan goede relaties negeren, of niet bij machte zijn deze in de praktijk te hanteren. Deze voorbeelden staan niet op zichzelf. Het relatietekort is een maatschappelijk fenomeen, dat inmiddels tot alle aspecten van het leven in de westerse wereld is doorgedrongen. Waarschijnlijk is de huidige generatie de eenzaamste die ooit op aarde heeft geleefd. Het kernprobleem is dat individuen en organisaties te weinig oog hebben voor het belang van goede relaties. Met als gevolg dat veel organisaties te weinig goede relaties hebben.

De kwalificatie 'weinig' verwoordt het kwantitatieve aspect van het probleem. Als je als organisatie op lange termijn succesvol wilt zijn, dan heb

je relaties nodig met al je belangrijke stakeholders. Niet met slechts een paar. Het kwalitatieve aspect van het relatietekort, ‘goede’, gaat erover dat we steeds slechter in staat zijn goede relaties op te bouwen. We nemen te weinig tijd voor elkaar en staan onvoldoende open voor wat de ander te zeggen heeft. Hierdoor gaat veel nuttige informatie verloren. Op menselijk gebied zien we niet echt wie we voor ons hebben staan. In zakelijke relaties merk je vaak pas dat het niet goed gaat als het al te laat is. We verwachten in een zakelijke omgeving dat iedereen zijn formele rol pakt. De leverancier levert, de klant koopt en de overheid reguleert. Als er echter stress en spanning ontstaat, dan sta je achter in de rij als je niet in een relatie hebt geïnvesteerd. Conflicten over zaken die de potentie hebben om te zorgen voor nieuwe groei en creatieve oplossingen, leiden tot verlies van tijd, energie, geld en kosten je uiteindelijk de relatie.

Het grootste probleem van het relatietekort is het verlies aan menselijkheid: de reductie van de mens tot een productiefactor, consument, burger of een geopolitieke factor. De gevolgen van het relatietekort zijn groot: depressie, gevoelens van nutteloosheid, heel veel gemiste kansen voor creatieve oplossingen, polarisatie en uiteindelijk chronische oorlog.

De relatietekort-checklist

Aan het onvermogen om effectief samen te werken, zowel intern als met stakeholders, ligt vaak een relatietekort ten grondslag. Dat kent vele symptomen. Ik zet de belangrijkste op een rijtje. Welke zie je in jouw organisatie? Welke zou je nog kunnen toevoegen aan deze lijst?

1. Te weinig aandacht of de verkeerde aandacht voor belangrijke stakeholders
Stakeholders ontvangen iets van een organisatie waar ze geen prijs op stellen. Neem bijvoorbeeld de megalomane schoolgebouwen die verzezen nadat schoolbesturen de vrijheid kregen van de overheid om zelf over bouwbudgetten te beschikken. De enige die hier echt blij van werden, zijn de bestuurders zelf. De achterliggende reden is dat organisa-

ties zich vaak onvoldoende in hun stakeholders verplaatsen. Ze zijn te veel naar binnen gekeerd. Het bekendste voorbeeld van dit fenomeen is de kloof tussen burger en overheid. Hiermee samen hangt het probleem dat er onvoldoende feedback van belangrijke stakeholders wordt ontvangen. Enquêtes kunnen maar deels in dit tekort voorzien. Deze zijn nooit geheel open en onderzoekers en opdrachtgevers zien daarom vaak belangrijke zaken over het hoofd die in een functionerende open relatie wel aan het licht komen.

2. Onbelangrijke stakeholders of deelprojecten krijgen te veel aandacht

Je ziet dit bijvoorbeeld in fusies. Alle energie in een organisatie gaat naar een fusie, terwijl een van de fusiepartners niet zo belangrijk is voor de andere organisatie(s).

3. Hectiek

In sommige organisaties is sprake van structurele hectiek. Je herkent het wel: iedereen is druk, druk, druk. In rapporten over het functioneren van overheidsorganisaties wordt dit fenomeen 'ambtelijke drukte' genoemd. Deze term is briljant gekozen. Drukke, ja natuurlijk, maar het bijvoeglijk naamwoord 'ambtelijk' doet direct de vraag rijzen of het wel ergens over gaat. Ambtelijke drukte doet zich bijvoorbeeld voor bij zogenaamde sexy onderwerpen, zoals klimaatbeleid of oorlogsdreiging. Er worden driftig memo's opgesteld en er wordt commentaar gegeven op de memo's van anderen. Er ontstaan verschillen van mening tussen bloedgroepen in de organisatie, die vervolgens ook veel tijd vragen.

Al die hectiek draagt bij aan het relatietekort. Het bouwen en onderhouden van relaties vraagt immers aandacht en daar is in hectische omstandigheden te weinig tijd voor. De oorzaak van structurele hectiek is het onvermogen om prioriteiten te stellen. Prioriteiten stellen vraagt inzicht in je plaats in je netwerk. Ben jij juist gepositioneerd om een klus op te pakken of bevindt een andere organisatie zich misschien in een betere positie? Is de stakeholder voor wie je het werk doet echt belangrijk? Zit die stakeholder op dit werk te wachten?

4. Bloedgroepenstrijd

Het onvermogen om tegenstellingen tussen bloedgroepen in organisaties te overbruggen ontstaat als het overstijgend belang uit zicht raakt. Bloedgroepenstrijd is wellicht het meest zinloze conflict in een organisatie. Een vaak voorkomend probleem is de vraag welke divisie een kostenpost op de begroting moest nemen. Voor de winst-en-verliesrekening van het bedrijf maakte dat dus niets uit. Indien de bonus van bestuurders mede afhankelijk was geweest van de goede relaties met medebestuurders was dit natuurlijk geen issue geweest.

5. Polarisatie

Aan polarisatie liggen verschillen van inzicht, verschillende belangen en verschillende visies ten grondslag. Op het moment dat partijen elkaar als vijanden in plaats van opponenten gaan zien, is sprake van polarisatie. Er wordt op de man gespeeld en niet op de bal. De wil om het conflict op te lossen verdwijnt. Mensen identificeren zichzelf en hun tegenstanders met hun respectievelijke standpunten.

6. Verminderd probleemoplossend vermogen

Dit is een brede categorie, die uiteenloopt van het laten doorploeteren van een collega met een probleem omdat je het te druk hebt, tot een gebrek aan creativiteit in een team.

Aan het eerste probleem ligt een gebrek aan teamspirit ten grondslag. Werkdruk speelt hierbij geen rol; in een gezonde relatie en in een gezond team kun je reciprociteit verwachten. Het tweede probleem, een gebrek aan creativiteit in een team, is ook een duidelijk teken dat relaties niet functioneren. Goede relaties zijn namelijk bij uitstek een bron van creativiteit, omdat ze verschillende visies en uiteenlopende kennis kunnen koppelen. Juist in deze tijd zijn grote wetenschappelijke doorbraken het resultaat van effectieve samenwerking. Het wetenschappelijk artikel waarin het menselijk genoom in kaart wordt gebracht telt bijvoorbeeld 185 co-auteurs.

7. Verminderd conflictoplossend vermogen

Dit symptoom hangt samen met de twee voorgaande. Conflicten zijn onvermijdelijk waar mensen samenwerken en vervullen een nuttige creatieve functie. Als relaties goed zijn, is het veilig om een conflict aan te gaan. Vaak worden conflicten vermeden, dat is een indicator van onzekerheid over de relatie. Het vermijden van een conflict betekent uitstel en maakt het conflict juist minder goed hanteerbaar. Het vermijden of laten doorsudderen van een conflict leidt ook tot gedoe en stagnatie. Knopen worden niet doorgemaakt of er worden ingewikkelde procedures bedacht om de spanning te verminderen.

8. Slechte werksfeer of een gebrek aan teamspirit

Dit punt spreekt voor zich: slechte relaties binnen een team hebben een effect op alle voorgaande punten. Realiseer je hierbij dat medewerkers belangrijke stakeholders zijn van hun organisatie.

9. Gebrek aan zingeving

Het nut van werk ervaar je op het moment dat je iets voor een ander kunt doen. Je werk is dus altijd relationeel. Als je het nut voor de ander niet meer kunt waarnemen heb je waarschijnlijk een zogenaamde bullshitbaan. Uit onderzoek blijkt dat 37 procent van de Britse werknemers vermoedt dat ze een bullshitbaan hebben. Dit werkt diep demotiverend.

De geschiedenis van relaties

Om het fenomeen relatietekort beter te kunnen duiden, helpt het om te onderzoeken hoe dit tekort in de loop der eeuwen is ontstaan.

De samenleving is geordend op basis van drie ordeningsprincipes¹: het marktprincipe, het bureaucratieprincipe en het relatieprincipe. Het marktprincipe ordent de samenleving op basis van vraag en aanbod en het bureaucratieprincipe brengt ordening aan op basis van wetten en regels.

1 Corina Hendriks: Van opgelegde naar oprechte participatie (2014)

Over de balans tussen de twee woedt veel politiek debat, onder de noemer ‘markt versus overheid’. Het derde principe is het relatieprincipe: individuen en groepen ordenen de samenleving via dialoog en wederkerigheid. Hierover wordt weinig gesproken in het publieke debat. Dat is vreemd, want het relatiebeginsel domineerde de menselijke beschaving tot het recente verleden.

Onze verre voorouders leefden als jager-verzamelaars. In groepen van zo’n 15 mannen, vrouwen en kinderen trokken ze van plaats naar plaats op zoek naar voedsel. Deze groepen maakten deel uit van een stamverband van zo’n 150 man. Binnen dit stamverband kenden de mensen elkaar bij naam. Goede samenwerking binnen de groepen was cruciaal om te overleven. Ieder lid van de groep droeg bij naar vermogen. Hierdoor was wederkerigheid verzekerd. De opbrengsten van jagen en verzamelen werden in de groep gedeeld. Tot dit moment was de samenleving louter volgens het relatieprincipe geordend.

Op het moment dat in groepen een hiërarchie ontstond, deed het bureaucratiebeginsel voorzichtig zijn intrede. Sommige stamleden kregen meer bevoegdheden, plichten en verantwoordelijkheden. Daarnaast kwamen er gedragsregels en taboes. Toen er langzaam meer ruilhandel met andere groepen ontstond, begon het marktprincipe een rol te spelen.

Het relatieprincipe had vele tienduizenden jaren de hoofdrol gespeeld, maar al snel werden het bureaucratieprincipe en het marktprincipe belangrijker. De ontwikkeling van de landbouw en het schrift leidden tot een enorme schaalvergroting van de samenleving. Er ontstonden steden en staten, met bijbehorende bureaucratieën. Geld werd ingevoerd als ruilmiddel. Er kwamen steeds grotere organisaties waarbinnen mensen elkaar niet allemaal bij naam kenden. Deze werden door een piramidale structuur aangestuurd. Legers zijn de meest archetypische voorbeelden van dit model, dat na duizenden jaren nog steeds veel organisaties domineert. Het kernidee van deze organisaties is dat de baas (bovenaan de piramide) het beste weet wat goed is voor de hele organisatie. Hij doet zijn gezag direct gelden, maar ook indirect, door middel van regels en procedures.

De industriële revolutie maakte een nieuwe schaalsporg mogelijk. Deze

leidde tot nog meer bureaucratie en markt. Dit leidde, en leidt nog steeds, tot toenemende complexiteit. We zijn nu in de 21e eeuw op een punt aangekomen waarop je je kunt afvragen of meer regels en procedures de complexiteit beheersen, of juist extra chaos veroorzaken.

De geschiedenis van relaties in organisaties

Waar mensen met elkaar in organisaties samenwerken is nog altijd sprake van relaties. Deze relaties worden echter meer en meer bepaald door hun institutionele context. De ruimte voor maatwerk is steeds kleiner geworden en er zijn schijntegenstellingen ontstaan door tal van belangentegenstellingen tussen verschillende organisatieonderdelen. Door de focus op procedures keren organisaties naar binnen. Er ontstaan ivoren torens.

Door complexe productie- en besluitvormingsketens ervaren managers vaak niet direct de gevolgen van hun besluiten voor hun stakeholders. Een belangrijk probleem is daarbij dat de belangrijkste stakeholder van een medewerker in een grote bureaucratische organisatie niet zijn klant is of zijn naaste collega, maar zijn baas.

Mensen zijn producenten geworden die gestandaardiseerde processen uitvoeren en consumenten die gestandaardiseerde producten afnemen. De welvaart van de samenleving is toegenomen, maar hier hebben we wel een hoge prijs voor betaald in de vorm van het verlies van menselijkheid.

In de film *Modern Times* uit 1936 laat Charlie Chaplin dit proces van ontmenselijking op een briljante manier zien. In zijn films vertolkt Chaplin het archetype van de menselijke, naïeve zwerver. Je zou hem kunnen zien als een argeloze voorbijganger, maar misschien ook als iemand die leeft volgens oermenselijke (relatie)principes. Jager-verzamelaars waren immers ook zwervers. Chaplin wordt te werk gesteld in een moderne fabriek. Door het eentonige werk draait hij totaal door. We zien in de film top-down controle door de baas van de fabriek, die met camera's het productieproces volgt en wetenschappelijke experimenten uitvoert om de productie te verhogen. Zo krijgt Chaplin een machine die hem helpt om zijn lunch sneller te eten. De film eindigt met het beeld van Chaplin die met zijn geliefde de wijde wereld intrekt. De boodschap van de film is

helder: de nieuwe samenleving is onmenselijk. Als gevolg van het alom aanwezige relatietekort wordt een mens niet meer als mens gezien, maar als consument of werknemer. Er is geen oog voor de individualiteit en dat is een hele pijnlijke ervaring.

De toekomst van relaties in organisaties

In een samenleving waarin de ratio hoog in het vaandel staat en markt en bureaucratie indrukwekkende systemen hebben ontwikkeld, is het relatiebeginsel in de knel gekomen. Behalve de problemen die dit veroorzaakt (zoals beschreven in de relatietekort-checklist), is er ook een aansturingprobleem. Sturen op basis van wetenschappelijk onderbouwde regels en procedures is niet meer toereikend om adequaat te kunnen reageren op de telkens veranderende realiteit waarbinnen organisaties opereren. Deze realiteit wordt namelijk vormgegeven door menselijk gedrag, en mensen zijn geen machines.

Sturen op relaties is de oplossing. Zoals ik in dit boek zal laten zien, maakt het sturen op relaties het mogelijk om in te spelen op de dagelijkse grilligheid. Daarnaast bieden relaties een ordenend vermogen dat nu wordt onderbenut. Het gevolg is dat zaken ingewikkeld worden gemaakt die ook simpel kunnen zijn, en dat organisaties onvoldoende terugkoppeling ontvangen over hun handelen. De uitdaging voor organisaties is het vinden van een nieuwe balans tussen de drie ordeningsprincipes, die elk voordelen en nadelen hebben.

Het marktprincipe heeft als voordeel dat het op een efficiënte manier vraag en aanbod op elkaar afstemt. In die zin lijkt het een veel efficiëntere opvolger van het relatieprincipe te zijn. Zonder je klanten persoonlijk te kennen, kun je op schaal aan hun behoeften voldoen. Het nadeel van het marktprincipe is marktfalen. Niet alle kosten en baten in het leven kunnen in geld worden uitgedrukt. Uit Amerikaans onderzoek blijkt dat het belangrijkste dat patiënten van hun dokter willen ontvangen aandacht is. De genezende werking van aandacht valt niet te kwantificeren en te vermarkten, en het gevolg is dat juist op aandacht wordt bezuinigd.

Het bureaucratieprincipe heeft als voordeel dat je het wiel maar één keer

hoeft uit te vinden. Je kunt complexe productieprocessen of klantreizen zorgvuldig ontwerpen, vastleggen en dan grootschalig toepassen. De regels gelden in principe voor iedereen, gelijke behandeling is verzekerd. Het probleem is dat de werkelijkheid altijd complexer is dan is vast te leggen in regels en procedures. Er ontstaat een papieren werkelijkheid, die bovendien een eigen dynamiek ontwikkelt. Dit leidt soms tot bizarre situaties, waarin regels het onmogelijk maken een voor de hand liggende oplossing uit te voeren. Vaak raakt het doel waarom het allemaal is begonnen uit zicht. Een voorbeeld is het bonnenquotum van de politie: niet het gedrag van burgers is een doel, maar de inkomsten uit boetes.

Het relatiebeginsel heeft als grote voordeel dat het menselijk en holistisch werkt. Alle aspecten van een relatie worden meegenomen, inclusief de aspecten die voorbij taal en ratio gaan. Goede leiders onderscheiden zich vaak door intuïtief vermogen. Met intuïtief vermogen is er ruimte binnen het relatiebeginsel. Een tweede voordeel is dat uitgaan van relaties flexibel werkt, zodat rekening kan worden gehouden met een veelvormige werkelijkheid. Nadelen zijn er natuurlijk ook: zo is er ruimte voor willekeur en vriendjespolitiek. Een ander nadeel is dat het relatiebeginsel niet makkelijk grootschalig kan worden toegepast. Door het relatiebeginsel te combineren met de andere ordeningsprincipes zijn er echter mogelijkheden om ook in grote organisaties meer ruimte te geven aan relaties. Deze komen in het derde deel, ‘Hoe organiseer ik het?’, aan de orde.

Case: de organisatie van een restaurant

In dit denkbeeldige voorbeeld onderzoeken we de kansen die uitgaan van relaties biedt bij het managen van een restaurant.

Stel je een redelijk groot restaurant voor met obers, keukenmedewerkers en een manager die zorgt voor de inkoop. Een restaurant is uiteraard onderworpen aan het marktprincipe. Er moet winst worden gemaakt, dus een juiste positionering in de markt en beheersing van de kosten spreken voor zich. Er moet ook het nodige worden georganiseerd. Het bureaucratiebeginsel speelt dus ook een rol. In de eerste plaats is er een menukaart

nodig. De obers krijgen een deel van het restaurant toegewezen en mogelijk wordt er een werkverdeling gemaakt tussen obers die bestellingen opnemen en obers die serveren. Obers krijgen de instructie minstens een keer te informeren bij de gasten of alles naar wens is. Het restaurant kan zo aardig draaien, maar het is de vraag of er maatwerk kan worden geleverd om het iedereen, inclusief het personeel, echt naar de zin te maken.

Wat kan de eigenaar doen om meer ruimte te maken voor het relatiebeingsel? Om te beginnen kan hij op het menu gasten uitnodigen om dieetwensen door te geven. Hij kan ook het aantal procedures voor medewerkers verminderen. Wel krijgen zij de opdracht om goede relaties te onderhouden met hun stakeholders; voor de obers zijn dat bijvoorbeeld de gasten, de keukenmedewerkers, de eigenaar van het restaurant en natuurlijk hun mede-obers. Het onderscheid tussen opnemers van de bestelling en wegbrengers verdwijnt om de relatie met de gasten te versterken. Als een van de obers het erg druk heeft, mag een collega bijspringen. De keuken krijgt voortaan dagelijks feedback over de manier waarop het eten werd gewaardeerd.

Door de medewerkers te stimuleren om relaties aan te gaan, ontstaan er checks en balances en worden veel regels overbodig. Relaties hebben een natuurlijk organiserend effect.

Misschien vraag je je nu af of het in de zakelijke omgeving werkelijk om de relatie gaat. Is het dagelijks werk, de productie van rookworsten of het verkopen van levensverzekeringen, niet veel belangrijker? Ik geef je daarin deels gelijk en deels ongelijk.

Je hebt gelijk omdat het dagelijks werk altijd moet gebeuren, anders heeft een organisatie geen bestaansrecht. Maar zonder (goede) relaties is het dagelijks werk onmogelijk. Als alles goed gaat, lijken relaties geen belangrijke rol te spelen, maar ze worden plotseling belangrijk als er iets misgaat. Relaties onderhouden volgens diplomatieke principes gaat ervan uit dat je ondanks (belangen)tegenstellingen respect voor elkaar hebt en misschien zelfs een vriendschap opbouwt. Een goede relatie kan op een dag helpen om schijnbaar onoverbrugbare tegenstellingen te overbruggen.

In een hoorzitting van het Amerikaanse Congres over censuur op sociale media, in juli 2023, besprak Robert Kennedy jr. het probleem van polarisatie in de VS. Hij noemde dit het gevaarlijkste probleem in het land sinds de burgeroorlog. Kennedy: 'We need to start being kind to each other. We need to start being respectvol to each other.' Hij vervolgt met het voorbeeld van zijn oom, Edward Kennedy, die als senator meer wetgeving op zijn naam heeft staan dan iedere andere senator in de Amerikaanse geschiedenis. Waarom? Omdat hij in staat was verbinding te maken met zijn opponenten, niemand het zwijgen oplegde en niemand beledigde. Hij nodigde zijn grootste tegenstanders thuis uit en bezocht de basketbalwedstrijden van hun kinderen. Robert Kennedy eindigt met een indrukwekkend betoog waarin hij pleit voor respect, begrip en vriendelijkheid om de problemen waar de VS nu mee worstelt te kunnen oplossen. Ik kan het niet beter verwoorden dan hij. Het streven naar goede relaties is niet soft. Het is een harde randvoorwaarde om een land, een organisatie of een team te kunnen besturen.

Tip van de diplomaat: eerst de relatie, dan de inhoud

Als je als diplomaat begint op een ambassade, geeft je voorganger vaak een afscheidsreceptie. Een belangrijke functie van die receptie is het voorstellen van jou, zijn opvolger. Meestal vergeet je de namen van al de mensen die je ontmoet meteen, maar zij onthouden jouw naam wel. Vervolgens maak je afspraken met alle belangrijke relaties om beter kennis te maken. Cruciale relaties nodig je zelfs uit bij je thuis. Dit is niet alleen leuk, je leert mensen ook op een heel andere manier kennen. Mensen die bij je hebben gegeten staan voor je klaar als je ze nodig hebt.

Tijdens mijn eerste plaatsing in het buitenland was ik toegevoegd aan de kleine staf van de Nederlandse ambassade in Kopenhagen, gedurende het Deense voorzitterschap van de Europese Unie. Behalve voor enkele inhoudelijke dossiers was ik ook verantwoordelijk voor de logistiek van de bezoeken van Nederlandse ministers. Het hoogtepunt van mijn verblijf was de Europese Raad, de halfjaarlijkse bijeenkomst van regeringsleiders. Er zijn dan een paar duizend mensen bijeen in een RAI-achtig conferentiecentrum. Ruim voor de Raad had ik een aantal stafleden van de afdeling protocol van het Deense ministerie van Buitenlandse Zaken bij mij thuis uitgenodigd. Dit etentje betaalde zich terug tijdens de Raad. Voor mij was deze bijeenkomst spannend, maar voor mijn Deense collega's was het het toppunt van stress. Tegen mij waren ze ondanks dat altijd hulpvaardig en vriendelijk. Aan het einde van de vergadering blokkeerde de Nederlandse voertuigen de ingang van het conferentiecentrum. De minister-president was zoek en we konden niet vertrekken. Er werd tegen ons geschreeuwd. Ik legde ons probleem uit aan mijn Deense counterpart en de situatie werd soepel opgelost. Ondertussen werd de minister-president gevonden, die een biertje zat te drinken met een collega. Onder hoogspanning zijn goede relaties uiterst kostbaar en kun je je geen relatietekort veroorloven.