

HENK ALGRA • orthopedagoog nd.nl/columns

BANANEN

Ook dit jaar fietsten we weer de grens over. Hij is verdwenen, maar toch voelt het nog wel zo. De grens tussen de voormalige DDR en de Bondsrepubliek Duitsland. Bruinkool ruik je niet meer, stalen oostblokbitten zie je niet meer. Koffie is in West en Oost even duur en overal zijn bananen verkrijgbaar. Toch liet de Duitse tv zien dat er na 25 jaar eenheid nog aanzienlijke verschillen bestaan tussen oost en west. Na de Wende vulden Oost-Duitsers met busladingen de supermarkten in het Westen en haalden ze de schappen leeg. Ze leken vooral dol op bananen. Daar werden in het Westen veel grappen over gemaakt. Tot zelfs een filmpje van iemand die een komkommer pelt alsof het een banaan is. Daarna viel de werkelijkheid zwaar tegen. Zo raakten miljoenen mensen werkloos. Er viel dus heel wat te mopperen en te klagen. Dat leverde een karikatuur van het oosten op: de Jammer-Ossies. De West-Duitsers snaptten er niets van. Alles was toch beter dan de DDR? Jullie zijn toch bij ons ingetrokken? Sturen we miljarden naar het

oosten, krijgen we stank voor dank. Veel Oost-Duitsers op hun beurt zien de westerlingen als betweters. Ze kwamen met een Mercedes naar het oosten en vulden met één auto de parkeerplek voor twee Trabanten. Een nieuw bedrijf opstarten? Alle plannen werden door westerlingen bedacht. Het onderwijs: het oosten moest het schoolprogramma van het Westen ongewijzigd overnemen. Moeilijk voor de leerkrachten, nog onbegrijpelijker voor de kinderen. Het was een politieke en sociale aardverschuiving. 'Van wie is het oosten eigenlijk?' luidde de titel van een tv-programma.

Van wie is het noorden eigenlijk? Waar maken ze zich in Groningen eigenlijk druk over? Dat lijkt lang het idee te zijn geweest in de Randstad. Dat gerommel onder de grond stelde toch niet zoveel voor? In de Randstad trilde de bodem iedere dag langer vanwege de economische bedrijvigheid. Misschien is er zelfs wel een beleidsmaker op het idee gekomen om ook de noorderlingen blij te maken met een doos bananen.

MARIEN KOLLENSTAART • protestants predikant nd.nl/opinie BEELD ANP / JOYCE VAN BELKOM

OPZOUTEND LEIDERSCHAP

... Overdracht van leiderschap zit niet in de kerkelijke cultuur en structuur. Terwijl daar Bijbels gezien wel goede argumenten voor zijn. Opzouten.

Leiderschapsstijlen heb je tegenwoordig in verschillende soorten en maten: persoonlijk, charismatisch, taakgericht, natuurlijk, vrouwelijk, autoritair, situationeel, dienend. Daar kan vast nog wel één bij. Daarom introduceer ik met een knipoog het 'opzoutend leiderschap'. Want dat draagt bij aan een goede overdracht – een vaak vergeten aspect. Stort het missionaire initiatief in als jij als pionier vertrekt? Hoe voorkom je dat je tot het eind toe de kartrekker blijft? Hoe draag je leiderschap tijdig en goed over? Vanuit het Evangelisch Werkverband in de Protestantse Kerk

Wat zou er van al mijn solistische werk overblijven?

heb ik meegedaan aan een tweedaagse retraite van Kerklab, een alliantie voor kerkplanting ondersteund door Missie-Nederland. Deelnemers uit achttien kerkverbanden en organisaties bespraken daar deze vragen. Als predikant heb ik er een aantal lessen geleerd.

solistisch

In mijn eerste gemeente was ik totaal niet bezig met leiderschapsoverdracht. Enthousiast initieerde ik verschillende initiatieven, waarbij ik gemotiveerde gemeenteleden betrok. Maar toen de een na de ander na trouwe dienstjaren stopte, bleef ik vaak als enige over. Ik wist bijvoorbeeld wel dat een 'beamteam' handig zou zijn, maar zelf de presentatie voor de kerkdienst maken ging sneller. Stiekem dacht ik bij heel veel taken ook: dit kan ik niet alleen sneller, maar ook beter. Toen ik wist dat ik beroepen zou worden naar mijn huidige gemeente, kwam de vraag keihard binnen: wat zou er van al mijn solistische werk overblijven? Op de valreep besloot ik het anders te gaan doen.



Oorspronkelijk betekende opzouten het op zout zetten van groente of vis, waardoor die langer houdbaar bleef. Dat is een treffend beeld voor goede leiderschapsoverdracht.

Ik had nog een wens voordat ik wegging: een Alpha-cursus organiseren. Dat kon ik niet alleen, dus vormde ik een team. Daarin vulden gemeenteleden elkaar aan met hun gaven. Het was voor iedereen duidelijk dat ik er maar een halve cursus bij kon zijn en dat ze

het daarna zelf zouden moeten doen. Het resultaat is dat de cursus nog steeds draait. Het lukte me dus toch, zelfs in korte tijd, mezelf overbodig te maken. Verschillende missionaire leiders openen mijn ogen voor leiderschapsover-

INGEZONDEN BERT WESTERINK, GRONINGEN

Sollicitatiebrief

Voorzitter Hans de Boer van VNO-NCW had het helemaal niet over actieve werkzoekenden, zoals Jacobien Doornbos (ND 26 juni: 'Ik ben geen labbekak'). Toch helpt hij haar met zijn uit-

spraak, want zij klimt ertegen in de pen. Met haar artikel presenteert zij zichzelf en laat zien wat ze als journalist in huis heeft. Minstens zo effectief als sollicitatiebrieven. Vaker doen! <

Reageren?

Brieven: maximaal 200 woorden. Artikelen: maximaal 700 woorden.
Mail uw reactie met naam, adres en telefoonnummer naar opinie@nd.nl

RECHTGEZET

► Het ouderenportret van Henk van der Schot (zaterdag, pagina Achterop) is, anders dan vermeld, geschreven door Hans Hopman. <

WIM HOUTMAN nd.nl/opinie

Dus nu weten we het. Het origineelste schilderij uit de kunstgeschiedenis? Een 'Christus aan het kruis' van Goya. Een computerprogramma zegt het. En computers liegen niet,

maar,



dit hele project (ND 26 juni) zegt meer over computers dan over kunst. Wat de computerwetenschappers Ahmed Elgammal en Babak Saleh hebben aangetoond, is dat je zelfs eigenschappen van kunstwerken kunt digitaliseren, dat de computer die allemaal kan verwerken en dat er dan nog een aardig resultaat uit komt ook. Maar heeft Goya nu een kampioenschap gewonnen? Dat is onzin.

Interessant is de poging wel, vooral omdat de uitkomst veel lijkt op wat in het algemeen als origineel en vernieuwend wordt beschouwd. Dat is ook weer niet zo gek. De aanpak sluit aan bij de vertelstijl van kunstgeschiedenisboeken, waarin de ontwikkeling van de beeldende kunst wordt beschreven in termen van ontwikkeling, steeds een stap verder, steeds weer iets nieuws. Als je kleur, compositie, lijn, contrast en onderwerpkeuze kunt digitaliseren, komen *De schreeuw* van Munch, de *Meisjes van Avignon* van Picasso, de pop-art van Lichtenstein, de lijnen en vlakken van Mondriaan en het *Zwarte Vierkant* van Male-

vits natuurlijk bovendien – je stelt je voor dat de software daar even haperde en toen toch maar gewoon doorliep.

De uitkomsten laten een hausse aan 'creativiteit' zien in de periode 1400-1520 (de hoog-renaissance, Michelangelo, Leonardo en zo), vervolgens begin zeventiende eeuw (barok) en daarna weer als 1900 nadert (moderne kunst). De Goya steekt er vooral in zijn tijd (1780) bovendien, omdat er dan verder niet veel vernieuwends gebeurt. Het pleit voor het computerprogramma dat het die kwaliteit eruit haalt. Aan de andere kant: wat laat het liggen? Vermeer kwam vooral in beeld door zijn onderwerpkeuze. Als er in zijn tijd veel gezichten op Delft en brieflezende jonge vrouwen waren geschilderd, had de computer zijn genialiteit – en de verbluffende indruk die zo'n schilderij kan maken als je ervoor staat – dan opgemerkt? Als steeds meer kunstwerken worden gedigitaliseerd, ontstaat er wel een enorme databank, waar kunsthistorici uit kunnen putten. Je kunt er

bewegingen in de kunstgeschiedenis mee zien en je kunt zelfs variëren met de eigenschappen (vooral op kleur letten bijvoorbeeld, of op onderwerp) waardoor de computer weer andere resultaten te zien zal geven. Maar laten die kunsthistorici – en kunstliefhebbers, en kunstontdekkers – vooral ook naar de werken zelf blijven kijken. En ze fysiek ondergaan. En gewaarworden of een kunstwerk ook met andere kwaliteiten dan zoiets als 'originaliteit' je kan raken.

De onderzoekers relativeren hun project ook wel. 'Ons doel is niet de rol van kunsthistorici of kunstenaars te vervangen in het beoordelen van de creativiteit van kunstwerken', zeggen ze vroom. Ondertussen pretenderen ze wel degelijk dat originaliteit meetbaar is. Je kunt erop wachten dat galeriehouders, museumdirecteuren en veilingmeesters een schilderij eerst eens door het algoritme van Elgammal & Saleh halen, om de marktwaarde te bepalen. Of dat iemand de computer 'originele' schilderijen laat maken.

over de andere kant van de feiten

IS GOEDE OVERDRACHT



dracht in de Bijbel, bijvoorbeeld in het boek Handelingen. Paulus staat tijdens zendingsreizen eerst in de schaduw van Barnabas, de pionier. Later neemt hij het initiatief van zijn mentor over. Na hun breuk zoekt Paulus zelf 'stagiars' naast zich, die hij vormt als een vader.

Aan een van zijn 'kinderen', Timoteüs, geeft hij het advies mee geschikte leraren te zoeken die op hun beurt weer anderen kunnen onderwijzen. Als ik de kerkelijke praktijk in de Protestantse Kerk hiernaast leg, valt me op dat leiderschapsoverdracht niet in onze

cultuur en structuur zit. Als ambtsdragers of predikanten vertrekken, worden er nieuwe gezocht. Zij worden in de regel niet door de voorloper ingewerkt. Er is ook nauwelijks ruimte om het advies van Paulus aan Timoteüs op te volgen als het gaat om de eredienst. Predikanten leiden geen gemeenteleden op om te preken of de dienst te leiden.

Zo had iedere deelnemer aan de retraite zijn of haar praktijkverhaal. Het waren er ruim 35 en uit de ontdekte patronen is een top vijf aan faal- en succesfactoren gehaald.

De vijf belangrijkste faalfactoren zijn: over je graf heen regeren als leider, gebrek aan verankering van de visie in je volgers, onvoldoende tijd voor het proces van overdracht, niet volgroei van het team, gebrek aan duidelijkheid over verwachtingen.

Factoren die juist bijdragen aan een succesvolle overdracht, zijn: delen van het ownership van de visie, durven loslaten en vertrouwen geven, tijd nemen voor het proces van overdracht, tijdig investeren in het team dat blijft, een externe begeleider aanstellen als de leider vertrekt.

lang houdbaar

Vanuit deze factoren zou ik dus een pleidooi willen houden voor opzoutend leiderschap. Opzouten is wat plat taalgebruik voor vertrekken. Oorspronkelijk betekende opzouten het op zout zetten van groente of vis, waardoor die langer houdbaar bleef. Dat is een treffend beeld voor goede leiderschapsoverdracht. De achterblijvers zijn de groente of de vis. Het zout is het leiderschap (de visie) en het management (de taken). Het is de uitdaging voor de leider om het team dat hij achterlaat, zo op te zouten dat het ook na zijn vertrek duurzaam gezond en op smaak blijft. Opzouten is het verankeren van de visie in je volgers, het helder communiceren van de verwachting dat je het leiderschap op den duur zult overdragen, en het tijdig loslaten door het geven van vertrouwen.

Opzoutend zout zijn: een mooie opdracht voor leiders. <

JAN WILLEM VAN KLEEF • specialist arbeidsrecht in de publieke sector nd.nl/opinie

WET TOPINKOMENS IS VEEL TE ZWAAR GESCHUT

... Excessen met falende of graaiende topambtenaren komen weinig voor. Eerder zijn ze het slachtoffer van politieke willekeur. Daar moet wat aan gebeuren.

De Wet normering topinkomens stelt sinds 2013 paal en perk aan salarissen en ontslagvergoedingen in de publieke sector. Normering en transparantie moeten uitwassen tegengaan. Maar de wet blijkt als het gaat over ontslagvergoedingen veel te zwaar geschut voor een probleem dat nauwelijks bestaat. Een symboolwet die averechts werkt, topfunctionarissen afschrikt en de echte excessen in het semipublieke domein niet aanpakt. Waar hebben we het over? De Wet normering topinkomens is in het leven geroepen om te voorkomen dat de publieke sector, net als de marktsector, ten prooi valt aan falende en graaiende bestuurders. Het maximum jaarsalaris mag niet boven dat van een minister uitkomen, namelijk 178.000 euro. De wet regelt verder dat topfunctionarissen bij ontslag een jaarsalaris meekrijgen plus maximaal 75.000 euro. Hing de integriteit in de publieke sector er dan zo beroerd bij dat deze wet noodzaak was? Welnee. In 2013 zijn er van de vele duizenden topfunctionarissen niet meer dan 136 ontslagen. Slechts 42 van hen ontvingen een vergoeding boven de wettelijke norm, van wie de helft in de zorgsector. En het merendeel viel ook nog eens onder het overgangsrecht. Deze cijfers wijken nauwelijks af van de oude situatie. Graaiende faalambtenaren? Laat het een enkeling zijn, maar daar heb je echt geen wet voor nodig.

politieke willekeur

In de praktijk wordt een topambtenaar meestal niet ontslagen omdat hij niet functioneert, maar omdat hij het slachtoffer is van politieke willekeur. Hij wordt gedwongen het veld te ruimen omdat het bijvoorbeeld niet botert met een nieuwe minister of wethouder. Is het dan reëel hem af te wimpelen met een standaardoplossing die totaal geen rekening houdt met de omstandigheden? Zoals de politieke context, het aantal dienstjaren of de hoogte van het inkomen. Vindt hij dat hem – na jarenlang smetteloos functioneren – meer toekomt, dan kan dat alleen via de rechter worden afgedwongen in plaats van dat werkgever en werknemer er onderling netjes uitkomen, zoals

tot voor de de invoering van de wet praktijk was. Overigens ging dat zelden om gouden handdrukken, doch meestal om het creëren van reële kansen voor een overstap naar een andere (top)functie. Vaak zelfs geruisloos zonder media-aandacht of ophef.

verschraving kwaliteit

De Wet normering topinkomens verslechtert de positie van topfunctionarissen en maakt dat zij topfuncties gaan mijden. Talent stroomt niet door naar boven, maar blijft hangen in de veilige

Topfunctie bij de gemeente is geen 'leuke' baan meer.

functies net onder de top waar de wet niet op van toepassing is. Op langere termijn ligt verschraving van kwaliteit in het publieke topsegment op de loer. Bij een op de vijf gemeenten zitten topfunctionarissen in de 'gevarezone' van de Wet normering topinkomens, terwijl hun salaris lager is dan bij sub-topfuncties bij het Rijk. Een topfunctie bij de gemeente is dus geen 'leuke' baan meer.

ontslagregeling

De ontslagregeling in de normeringswet moet daarom op twee punten worden aangepast. Ten eerste moet het plafond eruit. Niet een jaarsalaris met een maximum moet bepalend zijn, maar de context waarin. Dat kan dus ook betekenen dat het minder wordt. In plaats hiervan moet een ontslagformule komen toegesneden op de betreffende (semi)publieke sector, die recht doet aan de individuele context bij ontslag. Waarbij de touwtjes voor de zorgsector en de woningbouwcorporaties overigens wel wat strakker mogen worden aangehaald. Ten tweede – en dat is de werkelijke uitdaging – moet de Wet normering topinkomens ook gaan gelden in sectoren met een publieke, maatschappelijke functie, zoals banken, energiebedrijven en het openbaar vervoer. Want juist daar zijn de gevolgen van het gebrek aan wettelijke normering het ernstigst. Wat te meer klemmt, omdat de overheid als het mis gaat de reddende (lees: betalende) engel mag zijn. <

GEERT LAUGS • directeur Compassion in World Farming Nederland nd.nl/opinie

KOM AFSPRAAK OM TE STOPPEN MET CASTREREN BIGGEN NA

... Al in 2007 is afgesproken dat Nederland in 2015 zou stoppen met het castreren van biggen. Maar nu puntje bij paaltje komt, blijft deze praktijk toch bestaan.

Staatssecretaris Dijkzwa wil het castreren van jonge biggen niet verbieden. Dat schreef zij vorige maand aan de Tweede Kamer, naar aanleiding van berichten dat een toenemend aantal boeren deze nare ingreep weer toepast. In 2007 spraken boeren, supermarkten en regering met elkaar af dat het castreren van biggen in Nederland in 2015 tot het verleden zou behoren, maar inmiddels blijkt dat dit streven niet wordt gehaald. Schokkend is dat de staatssecretaris het stoppen met castratie een 'innovatie' noemt. Is het niet veel eerder het terugkomen op een van de vele dwalingen die de veehouderij de laatste decennia in een houdgreep namen? Hoe dan ook, staatssecretaris Dijkzwa vindt het verbieden van biggencastratie geen overheidstaak. Deze 'innovatie' moet volgens haar onderdeel zijn van een 'onderscheidend marktconcept' en betaald worden uit de markt. Sterker nog: 'Het verplicht eenzijdig aanscherpen van wettelijke eisen voor dierenwelzijn

maakt het verdienmodel voor verduurzaming van de dierlijke ketens in de praktijk nagenoeg onmogelijk', schreef ze in haar brief aan de Kamer. Dierenwelzijn is volgens de staatssecretaris dus een leuk extraatje dat je kunt vermarkten, en geen wettelijk vereiste. Met het behouden van de biggenballen hebben we bovendien nog lang geen

Een van de vele dwalingen die veehouderij in houdgreep namen.

optimaal welzijnsniveau bereikt. Het is slechts een onderdeel van een aanvaardbaar basisniveau, waaraan de hele varkenshouderij zou moeten voldoen en waarvan zij nu nog ver verwijderd is. Net zoals we in Nederland basisnormen hebben voor een goede gezondheid, goed onderwijs of veilig verkeer, zouden die ook moeten gelden voor dierenwelzijn. Wat zouden we immers zeggen van een minister van Verkeer die zegt

dat we oude, stinkende en onveilige auto's op de weg moeten houden om 'het verdienmodel' voor veilige en schone auto's niet in de weg te staan?

regels stellen

Beter dierenwelzijn is een verantwoordelijkheid van de overheid (die de regels stelt en moet handhaven) en van de supermarkten (die bepalen wat er op het schap ligt). Die laatste hebben hun verantwoordelijkheid inmiddels deels genomen en verkopen geen vlees van gecastreerde varkens meer. Nu moet de overheid zorgen dat ook de boeren die niet aan Nederlandse supermarkten leveren, volgen. Dat er conform afspraak gestopt wordt met castreren en dat het welzijn over de hele lijn verbetert. Het is begrijpelijk dat staatssecretaris Dijkzwa inzet op Europa voor de verbetering van het welzijn van varkens. Maar binnen de Europese Unie moet toch iemand het goede voorbeeld geven. Dijkzwa's initiatief om in Europa samen met Duitsland en Denemarken op te trekken is te prijzen, maar het wordt voor de onwelwillende landen in de EU wel erg makkelijk de bal terug te spelen als de praktijk in Nederland niet op orde is. <

INGEZONDEN JAN MEINE JANSMA, OUDESCHOOT

Godelijk gezag en relativisme

Adrian Verbree verbaast zich en huivert als het gaat over de goddelijk toorn die de zonen van Aäron, Nadab en Abinadab, trof (ND 20 juni). Hij concludeert dat zij kennelijk iets verkeerd hadden gedaan, maar wat precies zal niet (nooit) duidelijk worden. In een adem stelt hij dan dat hij gelooft dat deze geschiedenis niet onder het stof mag verdwijnen. Waarom niet? Is hier misschien meer aan de hand dan het 'onbegrijpelijke' beeld van de oudtestamentische toornende God op de kinderen Israëls in de wildernis? 'Veel weet ik hier niet bij te zeggen', stelt Verbree. Maar toch er is wel wat meer over te melden aan de hand van soortgelijke episodes in zowel Oude als Nieuwe Testament. Daaruit kunnen we opmaken dat het ongeluk dat Nadab en Abinadab trof, wel degelijk een les bevat die de actuele en moderne geloofsbeleving diep raakt. De les die getrokken kan worden, is dat het met betrekking tot de relatie God-

mens, en het proces van heiliging en reiniging nauwer steekt dan wij in deze zogenaamde verlichte tijd geneigd zijn te denken. Het aantrekken van de goddelijke natuur (2 Petrus 1:4) contrasteert met het 'anything goes' van het moderne relativisme. En het ging zeker onder het Oude Testament niet op en ook niet ten tijde van de eerste apostelen, toen Ananias en Safira meenden van goederen te kunnen achterhouden. Dat werd hen noodlottig. Het aanvechten van goddelijk gezag en het daarbij behorende relativisme is kennelijk van alle tijden. Zou het kunnen zijn dat wij 'verlichte moderneren', aangestoken door dat zelfde relativisme, niet meer beseffen dat goddelijk gezag er werkelijk toe doet? Aanbidding van God in geest en in waarheid verdragen zich niet met aantasting van dat gezag door dat zelfde relativisme. Als dit zo is, lopen we nu dan niet net zo veel risico om Gods toorn op te wekken als in die dagen? <