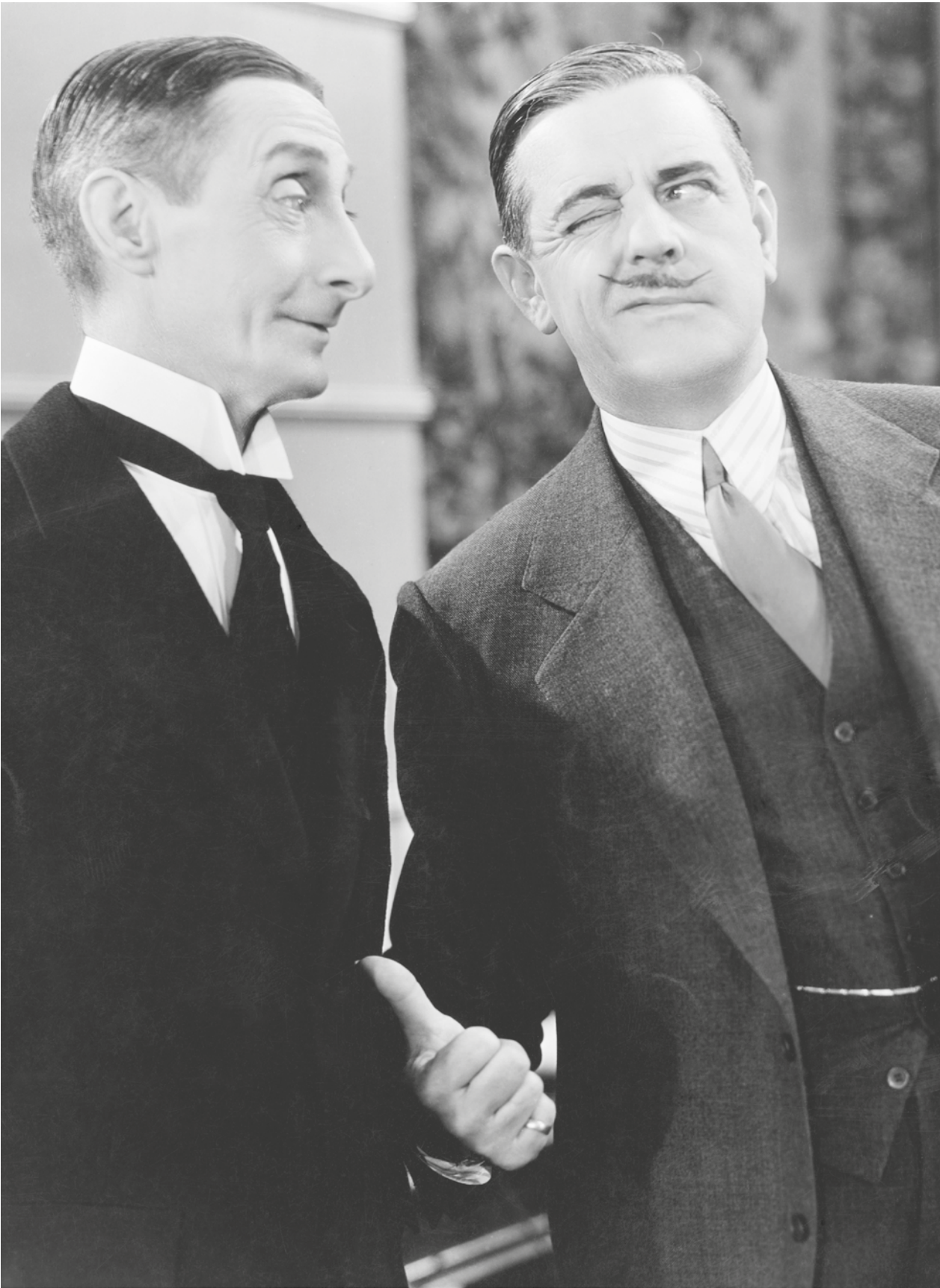




DE HOFNAR - SPIEGEL VOOR LEIDERSCHAP

JURI HOEDEMAKERS

109

De hofnar was er in vroeger tijden niet alleen maar voor de lol. Hij hield de vorst een spiegel voor - onder andere, want de hofnar vervulde allerlei nuttige functies. Een inventarisatie van die rollen werd in het kader van de Parttime Masteropleiding Bedrijfskunde van de Rotterdam School of Management (RSM) vertaald in een reflectiemodel voor leiderschap waarmee de auteur de Scriptieprijs van de opleiding won.

‘Op welke wijze en door wie wordt tegenwoordig het reflectieve vermogen van een leider vergroot?’ Om die centrale vraag voor mijn masterscriptie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam te onderzoeken, heb ik twintig bestuurders van zorgorganisaties in Nederland geïnterviewd. Hieruit kwam naar voren dat we eigenlijk altijd iemand anders nodig hebben om volledig te kunnen reflecteren. Bij de vraag *hoe* het reflectieve vermogen van een leider wordt vergroot, gebeurde er iets opvallends; iets wat een directe verbinding legt tussen het verleden en het heden. Toen ik de resultaten aan het bestuderen was, kwam ik erachter dat bijna alle rollen van de vroegere hofnar terugkomen in de manier waarop tegenwoordig het reflectieve vermogen van een leider wordt vergroot. Op basis van de conclusies uit

mijn onderzoek ben ik tot een nieuw reflectiemodel voor leiders/leidinggevenden gekomen.

Leiders lopen vaak het risico dat ze alleen maar jaknikkers om zich heen verzamelen, omdat de medewerkers vaak van de leider afhankelijk zijn voor salarisverhoging of andere vormen van promotie. Maar ook leiders zijn maar gewoon mensen en mensen maken nu eenmaal fouten. Wie wijst de leider dan op fouten? Of wie vertelt hem of haar de onverbloemde waarheid? Het was de hofnar die vroeger de vorst een spiegel voorhield om hem op het rechte pad te houden.

Hierbij is ‘een spiegel voorhouden’ een metafoor. De essentie van deze metafoor ligt in het reflectieve vermogen. Maar wie was die hofnar eigenlijk? En hoe vergrootte hij het reflectieve vermogen van de vorst?

DE HOFNAR: REFLECTIE VOOR DE VORST

Tegenwoordig kennen wij de hofnar vooral van het jaarlijkse carnaval of uit stripboeken, films en toneelvoorstellingen. Een enkeling zal verwijzen naar de hoofdrol uit de opera *Rigoletto* (Verdi, 1851), de zeer belangrijke bijrol in *King Lear* (Shakespeare, 1606) of het sigarenmerk uit Valkenswaard uit de twintigste eeuw. Als ik aan mensen om mij heen vraag wat een hofnar is, noemen velen de clown uit de middeleeuwen die alleen maar gek deed en jongleerde. Maar in het verleden was de hofnar een veel voorkomende verschijning in de maatschappij, en tevens een universeel fenomeen. Hij of zij (want er waren ook vrouwelijke hofnarren; Otto, 2007) was niet het product van een bepaalde cultuur of tijdperk. Hofnar was echt een beroep dat onlosmakelijk was verbonden met de vorst (Koedood, 1983). Het was hard en moeilijk werk, waarbij de hofnar steeds meester over de situatie moest blijven en over een feilloos instinct moest beschikken. Dit alles in een omgeving met enorm veel concurrentie (Zijderveld, 1985). Daartegenover stond echter wel dat hofnarren soms ook uitzonderlijk goed werden betaald. Naast het normale loon dat zij kregen, ontvingen zij ook vele extra's, zoals een pensioenregeling (Mans, 2004), dure kleding van zijde en zilver, en schoenen. Sommigen kregen zelfs land en een landgoed cadeau (Otto, 2007) of hadden zelfs eigen dienaren (Mans, 2004). Hofnar was niet altijd een fulltime functie. Naast het beroep van hofnar hadden sommige narren ook nog een tweede beroep. De Spaanse hofnar 'El Primo' ('De Pen'), bijvoorbeeld, was behalve hofnar ook nog schrijver en dichter (Koedood, 1983). En de Franse hofnar Brusquet was tevens directeur der Parijse posten (Zijderveld, 1985). Hoewel iedereen hofnar kon worden, had je wel verschillende gradaties in kwaliteit. Sommige uitmuntende narren genoten dezelfde status als beroemdheden in onze moderne tijd. Will Sommers, de hofnar van de Britse koning Hendrik VIII (1491-1547), genoot bijvoorbeeld een legendarische bekendheid die te vergelijken is met de roem die hedendaagse filmsterren hebben (Otto, 2007).

DE 16 ROLLEN VAN DE HOFNAR

Hoe ging de hofnar te werk? Hoe vulde hij (of zij) die rol van 'spiegel' in? Zoals gezegd benoemden de bestuurders van de zorgorganisaties die ik interviewde voor mijn onderzoek in hun 'reflectie op het reflecteren' in wezen alle zestien rollen die de klassieke hofnar vroeger vervulde. In deze rollen herkennen we gemakkelijk de verschillende vormen die reflectie kan aannemen voor een leider (in het bijzonder bij 'passieve reflectie', dat verderop in dit artikel ter sprake komt).

1. DE ENTERTAINER

De voornaamste taak van de hofnar was om de koning te vermaken en amuseren. De koning moest vaak dag in dag uit naar verschillende serieuze raadgevers, hooggeplaatsten, gelovigen en geleerden luisteren. Een vorst had een zwaar takenpakket, dus een beetje afleiding tussendoor waarbij hard kon worden gelachen was meer dan welkom. Daarnaast geloofde men in de middeleeuwen dat lachen goed was voor de spijsvertering. Het amusement was zeer divers: muziek maken, zingen, dansen, lachen, grappen maken, gekke bewegingen maken, sonates en ballades zingen, honen en betrekken, dwergworstelen, imiteren, boeren en scheten laten, omkeringen, scheelkijken, poëzie opvoeren, jongleren, dichten, poppenshows opvoeren, magische trucs tonen, boogschieten en mesgooien. Dit amusement was vaak een uitlaatklep om even te ontsnappen aan de zware taken die het koningschap met zich meebracht, maar inhoudelijk zaten er vaak boodschappen in verborgen om het reflectieve vermogen van de koning te verhogen. Zo kon de koning bijvoorbeeld worden geconfronteerd met zijn eigen gedrag doordat de hofnar hem imiteerde, een voorval beschreef in een gedicht, of een lied ten gehore bracht met daarin de pijnlijke uitspraken die een koning had gedaan.

2. ADVISEUR/RAADGEVER

In zijn functie werd de koning regelmatig geconfronteerd met vleierij en hij moest dan ook steeds bij ie-

Hofnar zijn was hard werken in een omgeving met veel concurrentie en vereiste een feilloos instinct

dereen uit de hofkringen nagaan of er achter hun adviezen geen dubbele bodems, andere belangen of een machtsstreven schuil gingen. Doordat de hofnar niet meedeelde aan de politieke spelletjes, kon de koning bij hem rekenen op de waarheid (Koedood, 1983). Ook liet de hofnar de koning meerdere perspectieven zien, waardoor hij de koning anders liet denken. In het bijzonder waren dit niet de meest voorkomende of meest gebruikte perspectieven, maar vaak zeer creatieve perspectieven waaraan de koning en de mensen uit de hofkringen nog niet eerder hadden gedacht (Firth & Leigh, 1998). En als de koning dan een beslissing had genomen, al dan niet op advies van de hofnar, liet de hofnar de mogelijke gevolgen van de beslissingen van de koning zien – zowel de positieve als de negatieve. Deze adviesrol werd in de middeleeuwen vaak weggezet als die van een toekomstvoorspeller, iets wat wij tegenwoordig scenario-thinking noemen (Otto, 2007). In het boek *De nar van Kok klap uit het kabinet* (1995) wordt subtiel teruggekomen op deze gradatie van het adviseurschap: 'Ik was raadgever van Ruud Lubbers. Zijn belangrijkste en meest vertrouwde adviseur,' zegt de 'nar' als hij zich voorstelt aan Wim Kok (*De nar van Kok*, 1995, p. 12). Het adviseren gebeurde vaak op een indirect humoristische manier. De hofnar voelde heel goed aan hoe en op welk moment hij zijn advies moest brengen (Otto, 2007). Het reflectieve vermogen van de koning werd door deze functie vergroot doordat de hofnar de koning input gaf om op een andere manier tegen dingen aan te kijken, zijn eigen beslissingen in twijfel te trekken en open te staan voor alternatieven. Door deze adviezen werd de koning even uit zijn *bubble* gehaald en werd getoond dat het ook op andere manieren kon.

3. CRITICUS

De hofnar had het recht om de koning te corrigeren en kritiek op hem te leveren, maar wel moest hij zorgen voor een goede balans tussen 'pleasen' en 'displeasen' (Otto, 2007). Ook de hofnar kon namelijk te ver gaan, al had hij altijd nog als back-up dat hij een aparte status had: 'Het is toch maar een gek die het zegt' (Pleij, 2007). De manier waarop de hofnar kritiek gaf, was extreem belangrijk. Ten eerste verschaftte het speciale narrenpak het privilege om deze vergaande kritiek te uiten. Hofnar was een officieel beroep, met een bijbehorend pak. Net als dat nu nog steeds geldt voor rechters, advocaten, politieagenten, brandweerlieden en wegenwachters van de ANWB. In westelijk Europa had het narrenpak de volgende kenmerken:

- Het pak bestond uit veelkleurig weefsel of patchwork.
- De meest voorkomende kleuren waren rood, groen, blauw en geel.
- De zotskap: een soort capuchon met twee of meer ezelsoren eraan. Bovenop zat een hanenkop of hanenkam, af en toe uitgerust met een veer. Bijkomend detail was dat onder deze kap vaak een kaal hoofd van de hofnar schuilging; dit was geboren uit traditie.
- Aan het uiteinde van de kap en/of aan de mouwen en broekspijpen waren belletjes bevestigd.
- Vaak dienden een houten zwaardje, een grote zakdoek en een vossenstaart als extra attributen. Het meest voorkomende losse attribuut, dat de hofnar doorgaans in zijn hand hield, was de marot, een soort namaakscepter. Deze marot varieerde van een soort knots met aan het uiteinde een varkensblaas

Het advies van de nar werd vaak op een indirect humoristische manier gebracht

die was gevuld met lucht of erwtjes, tot aan een stok met een narrenkop erop, een soort miniversie van de hofnar zelf. Met deze marot kon de hofnar klappen uitdelen, maar ook humoristische dialogen voeren, spiegelgevechten houden of buikspijken.

Een minder bekend narrenpak dat wel degelijk vaak werd gedragen was een soort gele soepjurk. Dit was een regelrechte imitatie van de jurk die 'echte gekken' in die tijd droegen (Koedood, 1983). Dat de hofnar beroepskleding had, blijkt uit het feit dat hofnarren in het dagelijks leven vaak gekleed gingen in even prachtige of zelfs mooiere kleding dan de andere hovelingen.

Daarnaast greep de hofnar in zijn functie als criticus vaak naar zijn spieglfunctie (Brant, 2007; Zijderfeld, 1985). Door de koning een spreekwoordelijke spiegel voor te houden, confronteerde de hofnar hem met zijn zotte gedrag of dwaze beslissingen. Soms gebruikte een hofnar ook shocktherapie om de koning te genezen van slechte beslissingen. Hij gebruikte dan geen grappen en grollen of geestige woordspelingen, maar hield een duidelijke speech (Otto, 2007). Het reflectieve vermogen van de koning werd door deze vaak harde en directe kritiek direct vergroot. Het creëerde een soort shockeffect, waardoor genomen beslissingen direct in twijfel werden getrokken. Hoewel dit een harde vorm van kritiek was, verzachtte de 'verpakking' ervan in een narrenpak het gezichtsverlies voor de koning.

4. SATIRICUS

Politiek en religie waren mooie targets voor de hofnar en het beetnemen van de machthebbers stond standaard op zijn menukaart (Otto, 2007). Dit kon voor de hofnar ook weleens fout aflopen, wat mooi wordt uitgebeeld in Verdi's zestiende opera, *Rigoletto* (1851). In de eerste scène steekt Rigoletto, de hofnar van de hertog, tijdens een uitbundig feest de draak met verschillende mensen, totdat hij de verkeerde belachelijk maakt en wordt vervloekt. Maar ook in het echte leven kon het bespotten van de macht ernstige gevolgen hebben en werden hofnarren daarom afgeranseld of geslagen (Otto, 2007). Vele hofnarren zagen dit overigens als risico van het vak en waren niet bang voor deze gevolgen. Voor de functie van satiricus gebruikte de hofnar vaak zijn marot (Beek, 1974). Dan kon hij zich bij zijn uitspraken verschuilen achter het kleine narrenkopje op zijn stok. In de functie van satiricus was ook weleens sprake van een bewust door de koning en de hofnar opgezet spel. Een gek kan namelijk zonder meer iets bespotten waar zeventig wijzen zich maar moeilijk over kunnen uiten. En terwijl hij zich als domme dwaas als spreekbuis liet gebruiken, was er tussendoor steeds gelegenheid om ook iets intelligents ten beste te geven (Kalff, 1954). De afhankelijkheidssituatie die de hofnar aan de koning bond, plus zijn privilege om vrijwel straffeloos tegen iedereen vergaande grappen te mogen maken, maakte van de hofnar een uitstekend manipuleerbaar wapen om (politieke) concurrenten op hun nummer

te zetten (Koedood, 1983). De satire richtte zich ook wel eens op de koning. Dan werd de koning geïmitteerd of geparodieerd, waardoor hij weer even werd geconfronteerd met zijn eigen gedrag en waarmee het reflectieve vermogen dus werd vergroot.

5. (POLITIEK) SPION

De hofnar was het belangrijkste informatiekanaal van de koning en spioneerde aan de lopende band voor hem. Hij was misschien zelfs meer een intrigant aan het hof (Koedood, 1983). De hofnar was hiervoor zeer geschikt. Hij bewoog zich namelijk niet alleen vrij door het paleis van zijn eigen vorst, maar ook regelmatig daarbuiten en met name daar waar de koning logeerde. De hofnar kwam in aanraking met zowel de adel als het gewone volk en werd vaak uitgeleend aan andere machthebbers. Zodoende kon hij zijn oor goed te luisteren leggen en de koning van veel nuttige informatie over vriend en vijand voorzien. Daarmee kon de koning weer zijn politieke voordeel doen (Koedood, 1983; Zijdeveld, 1985; Koops & De Graaf, 2005). Het kwam ook wel eens voor dat de koning zich vermomde en het hof verliet om te kijken hoe het er buiten aan toeling. Hij kon dan met eigen ogen zien wat de echte gevoelens van de mensen op straat waren. Vaak vergezelde de hofnar hem hierbij (Otto, 2007). Het reflectieve vermogen van de koning werd door deze functie indirect vergroot. Het kwam namelijk regelmatig voor dat de koning zijn gedrag aanpaste naar aanleiding van de roddels en informatie die zijn hofnar verzamelde in de 'wandelgangen van het hof'.

6. VERTROUWELING

Het is eenzaam aan de top. Het vertrouwen dat de koning aan de hofnar gaf, was misschien zelfs wel het gevolg van een gedeeld gevoel van isolatie. De koning ondanks zijn centrale positie aan het hof, en de nar omdat hij een outcast aan de randen van het hof was, zelfs terwijl hij in de kern opereerde (Firth & Leigh, 1998; Otto 2007). Daarnaast kon de hofnar perfect als klankbord dienen, omdat hij geen bedreiging vormde. De koning kon met de hofnar vaak persoonlijke gedachten delen die hij tegen niemand anders kon uiten. De hofnar was in dit geval het klankbord dat 'niet oordeelt, niet zal lachen en niet zal misbruiken wat tegen hem wordt gezegd' (Firth & Leigh, 1998). Daarnaast was de hofnar onder alle omstandigheden trouw aan de koning (Koedood, 1983; Zijdeveld, 1985). Alleen al doordat de hofnar dit luisterende oor bood, kon de koning van zich afpraten wat hij op zijn hart had. De hofnar fungeerde als een soort dagboek en vergrootte op die manier het reflectieve vermogen van de koning.

7. BEMIDDELAAR/BUFFER/SCHAKEL

Het vertrouwen dat de koning had in zijn hofnar uitte zich in het feit dat de hofnar vaak fungeerde als toegang tot de koning. Zijn nabijheid tot de troon stelde de hofnar in staat te bemiddelen voor mensen die nooit direct contact met de koning hadden of als de koning even geen zin had in de serieuze smeekbedes (Otto, 2007). Hierdoor werd de hofnar een soort 'stem van het volksgeweten' (Beek, 1974), maar kon hij ook verzoeken doorspelen naar de koning. Ook

Een gek kan zonder meer iets bespotten waar zeventig wijzen zich maar moeilijk over kunnen uiten

Vrienden zijn goed voor het reflectieve vermogen: zij zijn eerlijk en hebben met hun feedback of commentaar altijd het beste met je voor

andersom werd de hofnar ingezet. Als de hooggeplaatste functies de communicatie met het gewone volk belemmerden, werd de hofnar ingezet om de onderdanen toch te bereiken. Dit gaf de hofnar natuurlijk een enorme hoeveelheid macht. Hiermee werd hij een soort profeet (Otto, 2007). Hij was dus een soort buffer of toegangsweg tussen de koning en de rest van de wereld. En hoe absoluter de macht van de vorst was, hoe meer de hofnar als buffer tussen de troon en de rest van de samenleving ging optreden (Zijdeveld, 1985). Ook hier geldt weer dat het reflectieve vermogen van de koning werd vergroot door de informatie die hem op deze manier bereikte.

8. FLAPUIT

De hofnar had het hart op de tong. Hij zei wat hij dacht en bracht ook slecht nieuws recht voor zijn raap. En misschien was hij wel de enige die de koning slecht nieuws kon brengen. Hij sprak, dacht, voelde, zag en handelde op ongewone wijze. Hij stoorde zich bewust of onbewust niet aan de codes van 'normaal menselijk gedrag' (Koedood, 1983). Het lag in de aard van de hofnar om te zeggen wat hij dacht, ongeacht de gevolgen (Otto, 2007). Het was toch altijd wel spelen met vuur om een machthebber de waarheid te zeggen (Kalff, 1954). Een hofnar moest zeer nauwkeurig aanvoelen hoe hij de waarheid bracht. Dit ging gepaard met minuscule precisie op het gebied van intonatie en mimiek. Hoewel het niet altijd in goede aarde viel wanneer een hofnar prompt op tafel gooide wat er in hem omging, vergrootte zijn functie van flapuit het reflectieve vermogen van de koning wel enorm. De hofnar was recht voor zijn raap, zonder terughoudendheid.

9. BESTE VRIEND EN MAATJE

De hofnar was een soort partner met privileges. De koning en de nar genoten in hun vrije tijd ook van hun intieme vriendschap. De relatie tussen Hendrik VIII en Will Sommers is daar misschien wel het beste voorbeeld van. Will was altijd welkom. Anderen vonden het soms wel eens vervelend of waren er jaloers op dat de hofnar zo close was met de koning. Soms uitte zich dat in wrok, maar de hofnar werd altijd beschermd door de koning (Otto, 2007). De affectie voor de hofnar werd vaak geuit door de familie van de hofnar op de een of andere manier te helpen. Zo werd bijvoorbeeld de uitvaart van een moeder van een hofnar betaald, en ook is er een voorbeeld bekend van een hofnar die twee jaar betaald vakantie ontving om bij zijn familie te zijn (Otto, 2007). Misschien was de hofnar soms wel de enige vriend die de koning had (Zijdeveld, 1985). De mensen om de koning heen waren werknemers, maar niet echt zijn vrienden. En bij werknemers moest de koning altijd bedacht zijn op twee tongen. Het kameraadschap tussen koning en hofnar wordt mooi uitgebeeld in *King Lear* (Shakespeare, 1606), over koning Lear die zijn troon wil opgeven zodat hij met pensioen kan gaan. Om de erfenis te verdelen, vraagt hij aan zijn drie dochters hoeveel zij van hem houden. Dit mondt uit in een verhaal vol verraad, onrecht, doortrapte intriges en verderf. In dit verhaal is een belangrijke bijrol weggelegd voor de hofnar van Lear. En zelfs als de koning in het verhaal wordt verbannen, vergezelt de hofnar hem nog steeds. Ze gaan echt door dik en dun. In deze klassieker is ook duidelijk te zien dat de koning zonder zijn hofnar een zeer eenzame figuur was. Daarom bleef hij zo vaak vragen om zijn hofnar. Vrienden zijn sowieso goed voor het reflectieve ver-

mogen. Zij zijn eerlijk en hebben met hun feedback of commentaar altijd het beste met je voor.

10. ZONDEBOK

Hoewel de hofnar met iedereen – en vooral de machthebbers – de draak stak en hen te pas en te onpas plaagde, was hij zelf ook vaak het doelwit van plagerijen. Dit konden verbale plagerijen zijn, maar ook fysieke (Beek, 1974; Otto, 2007). De hofnar was een makkelijk doelwit om de schuld te geven van zaken die misgingen. Op die manier kon soms ook de koning gezichtsverlies worden bespaard. Dit was een redmiddel voor het imago van de koning, die tegelijkertijd werd geconfronteerd met zijn eigen fouten en feilbaarheid en weer even met beide benen op de grond werd gezet. Dat laatste droeg dan weer bij aan het vergroten van het reflectieve vermogen.

11. COACH/LERAAR

De hofnar vervulde zijn functies niet omdat hij zo graag dwars wilde liggen of altijd maar de bengel wilde uithangen. Hij deed zijn werk vaak vanuit een gedachte van schuchtere lering (Kalf, 1954). Letterlijk ter lering ende vermaak dus. *Das Narrenschiff* van Brant had in zijn tijd (1494) al een grote didactische en moralistische betekenis. Het werk werd zelfs behandeld alsof het een tweede Bijbel betrof. Een vriend van Brant noemde het werk ook wel de ‘spiegel des heils’ en zo was het ook door Brant bedoeld. Hij wilde mensen met zijn boek een spiegel voorhouden waarin zij hun zotte, zondige gedrag afgebeeld zagen. Hij hoopte dat mensen hierdoor hun leven zouden beteren. Die didactische insteek vinden we ook terug bij Erasmus (1508). Ook hij wilde de

mensen net als zijn collega Brant een spiegel voorhouden. In *Lof der Zotheid* worden fouten echter niet keihard afgestraft, maar meer weerspiegeld om ervan te leren (Koedood, 1983).

Wie zich door een hofnar liet meevoeren, ging op reis door een heel andere, vreemde en soms ook griezelige wereld. Na in die absurde wereld te hebben vertoefd, was het een hele verademing om weer terug te keren in de normale wereld van alledag en leringen te trekken (Zijderveld, 1985). Bij dit leerproces werd vaak de spiegel ingezet.

Lering werd soms ook bereikt door middel van een rollenspel. Koning en hofnar wisselden weleens voor de lol van rol. Dat leverde nieuwe inzichten op en was tevens goed voor het reflectieve vermogen van de koning.

12. ONDERHANDELAAR

De hofnar was ook de rechterhand van de koning en werd vaak ingezet voor onderhandelingen (Otto, 2007). Hij was als het ware een verlengstuk van de koning, waarbij de macht van de koning onaangetast bleef (Koedood, 1983). Doordat de koning en de hofnar zo’n intieme relatie hadden, kon de hofnar vaak goed voorspellen hoe de koning op een voorval of een aanbod zou reageren. Als hij daarnaast nog extra werd gebriefd voor een onderhandeling, leek het alsof de koning zelf aan tafel zat, maar in een andere hoedanigheid. De functie van onderhandelaar had niet direct invloed op het reflectieve vermogen van de koning. Wel kon de hofnar terugkomen met informatie die het reflectieve vermogen van de koning vergrootte, bijvoorbeeld als de hofnar informatie had over wat een ander koninkrijk van het huidige handelen van de koning vond.

De mensen die tegenwoordig het reflectieve vermogen van leiders vergroten kunnen heel divers zijn

13. SFEERBEWAARDER

Vorsten namen vaak een hofnar in dienst om lucht te kunnen geven aan oplopende spanningen. De hofnar was een ster in het aanvoelen van situaties en het 'onderbuikse' dat voor de beschaafde elite juist om de hoogste controle vroeg (Pleij, 2007). De hofnar was zich vaak bewust van het effect dat hij had en zette zijn talenten regelmatig in om vreugde te creëren en anderen te helpen om gevaarlijke situaties of woede onschadelijk te maken (Otto, 2007). Hij gebruikte dan vaak humor en zijn gevoel voor timing om de boel tot bedaren te brengen. Dit had vaak ook serieuze invloed op het vermogen van de koning om op een onpartijdige en rechtvaardige manier te reageren (Otto, 2007). Deze functie vergrootte wel degelijk het reflectieve vermogen van de koning. Door de koning met humor een spiegel voor te houden of een interventie te plegen, werd de koning weer even geconfronteerd met zijn eigen gedrag.

14. OBSERVEERDER/TOEZICHTHOUDER

Als sociale outcast stond de hofnar vaak aan de zijlijn en observeerde hij vanaf die positie alle dagelijkse gebeurtenissen (Otto, 2007). Eigenlijk nam hij zo bij iedere situatie een helicopterview in om de situatie van bovenaf te bezien. Doordat hij geen politieke belangen had, kon hij de situatie onpartijdig beoordelen en vervolgens glashelder aan de koning voorleggen. Het kwam ook wel eens voor dat de hofnar iemand meenam in de helicopterview. Dat was soms een fijne reis, maar ook wel eens een griezelige omdat men dingen zag die men eerder niet had gezien. Ook liet de hofnar de koning soms de gespiegelde werkelijkheid zien. Bij terugkeer in de 'normale wereld' waren de druk van de traditie, de sleur en de pijn van het bestaan weer draagbaar. De

functie van observeerder/toezichthouder vergrootte het reflectieve vermogen van de koning, doordat hij even uit de sleur van alledag werd gehaald. Hij kreeg als het ware even een time-out om alles op een rijtje te zetten en te overzien.

15. ALLESWETER/ENCYCLOPEDIE

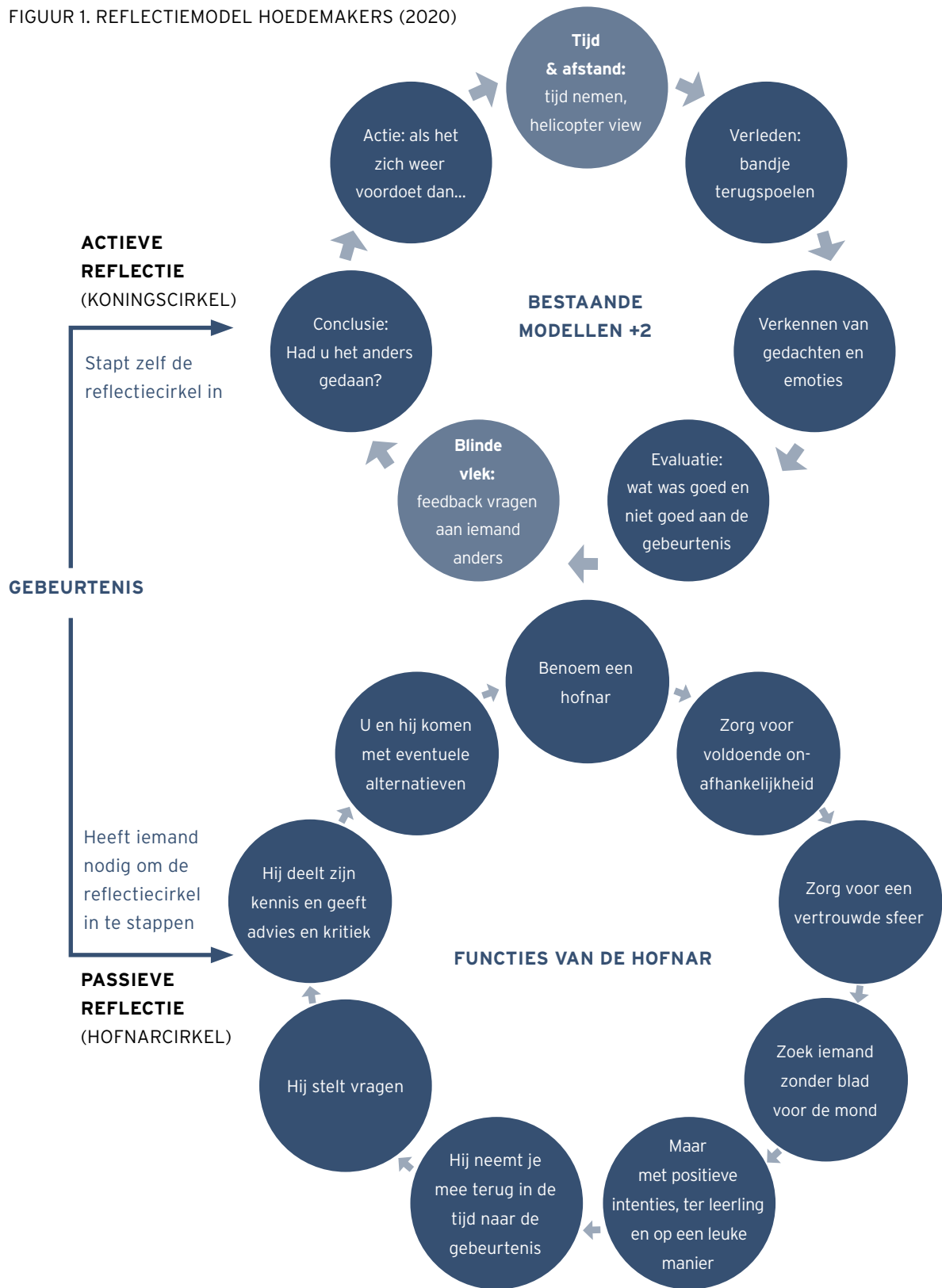
Doordat de hofnar overal vrij kon bewegen en werd meegenomen naar iedere onderhandeling, en soms zelfs naar oorlogen en slagvelden, wist hij enorm veel. Hij wist niet alleen van de plannen van de koning, maar hoorde ook wat er onder de medewerkers van het hof speelde en wat er in de hoofden van de burgers en de edelen omging. Voor de functie van allesweter/encyclopedia hoefde de hofnar alleen maar zijn oor te luisteren te leggen en te onthouden wat er werd gezegd. Hij was een soort netwerker die alles hoorde, alles zag en alles wist. Ook dit had een enorm effect op het reflectieve vermogen van de koning. Soms werden er conclusies getrokken uit zaken die de koning maar al te graag hoorde, maar het kwam ook vaak voor dat de koning zijn gedrag aanpaste door zaken die hij liever niet had gehoord.

16. STATUSSYMBOOL

Hofnarren waren ook statussymbolen. Hoe meer hofnarren een koning in dienst had, hoe belangrijker hij was. Sommige hofnarren hadden zelfs de status van beroemdheid. In *King Lear* is heel mooi te zien hoe Shakespeare de historische kwaliteit van het statussymbool en teken van koninklijke machtsbevestiging gebruikt om koning Lears absurditeit en machteloosheid te illustreren (Koedood, 1983). En als we de literatuur mogen geloven, was de hofnar vroeger evenzeer een statussymbool als de troon

In de bestaande modellen werd er steeds van uitgegaan dat de leider een hoog reflectief vermogen heeft

FIGUUR 1. REFLECTIEMODEL HOEDEMAKERS (2020)



van de koning dat was. Op zich deed de functie van statussymbool niet echt iets met het reflectieve vermogen van de koning. Het enige effect dat de hofnar als statussymbool kon veroorzaken, was dat de koning even stilstond bij wat hij in huis had en daar trots op was.

REFLECTIEMODEL VOOR LEIDERS/LEIDINGGEVENDEN MET TWEE REFLECTIEVE CIRKELS

Na de Franse Revolutie was de hofnar als instituut en beroep verdwenen; in 1789 zou voor de hofnar het doek definitief zijn gevallen (Zijderveld, 1985). Maar wie vergroot dan tegenwoordig het reflectieve vermogen van leiders? En op welke manier gebeurt dat? De mensen die tegenwoordig het reflectieve vermogen van leiders vergroten kunnen heel divers zijn. De ene functie is weliswaar wat meer gericht op het vergroten van het reflectieve vermogen dan de ander, maar over de gehele linie komt naar voren dat dit toch meer persoonsgebonden dan functiegebonden is. Nog belangrijker is eigenlijk dat er *altijd* iemand anders nodig is om *volledig* te reflecteren. Iedere leider heeft namelijk te maken met blinde vlekken, of zoals het Johari-venster (Ingham & Luft, 1955) zo mooi omschrijft: gedrag wat je niet over jezelf weet, maar anderen wel.

Maar op welke manier kun je dat dan doen – lerend van de rollen van de hofnar? Hier heb ik een heel simpel model voor ontwikkeld (figuur 1) dat uitgaat van een actieve en een passieve cirkel voor reflectie, zoals ik die ook tegenkwam in mijn interviews met zorgbestuurders.

In de bestaande reflectiemodellen die ik in de literatuurstudie voor mijn onderzoek heb genoemd, wordt er steeds van uitgegaan dat iemand (de leider) een hoog reflectief vermogen bezit en zelf door de modellen heen zal gaan. Uit mijn onderzoek blijkt dat iemand niet altijd een hoog reflectief vermogen bezit en vaak een ander nodig heeft om het reflectieve model in te stappen. Dit is essentieel om reflectie voor iedereen toegankelijk te maken. Reflectie is nu eenmaal nodig om verder te komen. Het onderscheid

ligt tussen enerzijds mensen die reflectie nodig hebben en hiervoor openstaan en anderzijds mensen die reflectie nodig hebben maar er niet voor openstaan. Mensen met een hoog reflectief vermogen zullen zelf de modellen doorlopen, maar mensen met een laag reflectief vermogen hebben daarbij hulp nodig. Uit mijn onderzoeksresultaten blijkt dat reflectie kan plaatsvinden door iemand zelf. De mensen die zelf reflecteren, zijn actief bezig met reflectie en zijn zich ook bewust van de blinde vlek. Deze mensen zoeken zelf alles op. Deze vorm van reflectie noem ik in mijn model Actieve reflectie. *Actieve reflectie* gebeurt vaak op *formele momenten* en op een *georganiseerde manier*.

Verder blijkt dat bij reflectie diverse anderen zijn betrokken. Dit gebeurt niet alleen op formele maar ook op informele momenten en de voorwaarden waaraan deze reflectie moet voldoen, zijn uitermate belangrijk. De manier waarop deze reflectie plaatsvindt, is enorm van belang. Deze vorm van reflectie noem ik *Passieve reflectie*.

Kort gezegd:

Actieve reflectie: men stapt zelf de reflectieve cirkel in.

Passieve reflectie: men heeft iemand nodig om de reflectieve cirkel in te stappen.

ACTIEVE REFLECTIE

Uit mijn interviews met zorgbestuurders blijkt dat velen van hen bezig zijn met zelfreflectie. Deze bestuurders zijn zelf actief op zoek naar reflectie. Daarom heb ik deze cirkel de koningscirkel genoemd. Deze mensen stappen zelf de reflectieve cirkel in en *zijn zich bewust van hun blinde vlek*. Mijn benadering van de reflectieve cirkel voor iemand met een hoog reflectief vermogen is een samenvoeging van de modellen van Argyris & Schön (1978), Kolb (1984), Gibbs (1988) en Korthagen (1993). Hieraan heb ik op basis van de inzichten uit de interviews twee factoren toegevoegd:

- Factor tijd & afstand: er *moet* altijd expliciet tijd en afstand worden genomen voor reflectie.
- Factor blinde vlek: er is *altijd* een ander nodig voor volledige (100%) reflectie.

Passieve reflectie gebeurt niet alleen op formele maar ook op informele momenten

PASSIEVE REFLECTIE

Mensen met een laag reflectief vermogen hebben iemand anders nodig die hen meeneemt de reflectieve cirkel in. Omdat vertrouwen hierbij zo'n belangrijke rol speelt, kan degene die reflecteert het beste zelf iemand aanwijzen die hem daarbij helpt. Omdat de voorwaarden en rollen van deze persoon enorm veel gelijkenissen vertonen met die van de hofnar van vroeger, heb ik deze cirkel de hofnarcirkel genoemd.

COMEBACK VAN DE HOFNAR

Met mijn onderzoek heb ik de zestien rollen van de hofnar inzichtelijk gemaakt en vertaald naar hun hedendaagse functie, zoals ook leiders vandaag de dag die nodig hebben om te kunnen reflecteren. Al waren de zorgbestuurders die ik interviewde wel unaniem in hun antwoord op mijn altijd onofficiële laatste vraag waarin ik hen vroeg of zij iemand binnen de organisatie wilden hebben die al die zestien rollen in zijn eentje vervulde. Het antwoord was dan altijd dat hun dat onmogelijk leek. Maar is dat zo? Misschien dat de rentree van de hofnar in onze hedendaagse organisaties ons net even dat beetje extra kan helpen om kritisch op onszelf te blijven en ons te blijven ontwikkelen.

Literatuur

Beek, H.H. (1974). *Waanzin in de middeleeuwen: beeld van de gestoorde en bemoeienis met de zieke*. Haarlem: Uitgeverij De Toorts.

Brant, S. (2007). *Het Narrenschip* (1ste editie). Eindhoven: Damon B.V., Uitgeverij.

De Nar Van Kok Klapt Uit Het Kabinet. (1995) (1ste editie). Amersfoort: BBNC Uitgevers.

Erasmus, D., H.J. van Dam & P. van Hugten (2009). *Lof der Zotheid*. Amsterdam: Singel Uitgeverijen.

Firth, D. & A. Leigh (1998). *The Corporate Fool*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Gibbs, G. (1988). *Learning by doing: A guide to teaching and learning methods*. Further Education Unit.

Ingham, H. & J. Luft (1955). *The Johari Window: a graphic model for interpersonal relations*. Los Angeles: Proceedings of the western training laboratory in group development.

Kalff, G. (1954). *Opkomst, bloei en verdwijning van de hofnar* (1ste editie). Amsterdam: Studentendrukkerij De Poortpers.

Koedood, P. (1983). *De hofnar: van maatschappelijk verschijnsel tot toneelnar*. Utrecht: Heureka.

Kolb, D.A. (1984). *Experience as the source of learning and development*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Koops, R. & D.L. Graaf (2005). *Op Pad Met De Nar* (1ste editie). Schiedam: Scriptum.

Mans, I. (2004). *Zin Der Zotheid* (3de editie). Amsterdam: SWP Uitgeverij B.V.

Otto, B.K. (2007). *Fools are Everywhere* (New edition). Chicago (Ill.): The University Of Chicago Press.

Pleij, H. (2007). *De Eeuw Van De Zotheid* (1ste editie). Amsterdam: Bakker.

Shakespeare, W. & R. Gill (2002). *King Lear*. Oxford: Oxford University Press.

Schön, D.A. (1983). *The reflective practitioner - How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books.

Verdi, G. & F.M. Piave (1972). *Rigoletto*. Ricordi.

Zijderveld, A.C. (1985). *Over narren en hun gespiegelde werkelijkheid*. Deventer: Van Loghum Slaterus.

--

Juri Hoedemakers (1987) is winnaar van de scriptieprijs aan de Erasmus Universiteit en Expertblogger op het gebied van REFLECTIE bij DeOndernemer en Managementboek.nl. Momenteel werkt hij aan zijn boek *Hofnar gezocht: m/v*, waarin hij praktische handvatten geeft voor hoe je reflectie in het dagelijkse werk kunt toepassen en wat we daarbij kunnen leren van de hofnar, een onderwerp waarop hij ook gaat promoveren aan de Erasmus Universiteit. Zijn boek verschijnt medio 2021. Meer informatie op www.drshofnar.nl.