



PROLOOG



De hele wereld is een schouwtoneel en alle mensen zijn maar spelers. Ze komen op en ze gaan weer weg en eenzelfde mens speelt vele rollen.

As you like it

Elke organisatie is een theater en iedere medewerker een acteur. Denk aan de drama's na een beoordelingsproces of als de promoties zijn toegekend. De stoelendans in de directiekamer. De roddels bij de koffieautomaat. De 'geheime' romances na de vrijdagmiddagborrel. De gniffelende collega's over een ijdele manager. Het gemor in de gang als de resultaten tegenvallen. Het is allemaal drama en komedie en heeft verdomd veel

overeenkomsten met de stukken van Shakespeare. Ook al zijn ze meer dan vierhonderd jaar oud, zijn ideeën over bijvoorbeeld leiderschap, man-vrouw-verhoudingen, bedrog en communicatie zie je terug in moderne organisaties. Natuurlijk is er in die vier eeuwen wel iets veranderd. Gelukkig maar. Falend leiderschap kost je niet meer per definitie je hoofd, maar hooguit je baan. Reaguurders op sociale media zijn de moderne equivalenten van pek en veren en verbanning heet tegenwoordig ontslag. We mogen blij zijn dat de fysieke werkvloer weinig overeenkomsten vertoont met hoe het vroeger was. Zeven dagen per week werken van zonsopgang tot zonsondergang. Geen cao's, contracten of verzekeringen. Slechte arbeidsomstandigheden met een hongerloontje als beloning. Werknemers mogen weliswaar de hele dag bier drinken, maar dat omdat water nog ongezonder is. Of het nu over een bouwput gaat, een kantoor of een restaurant, er zijn waardevolle lessen te leren van het toneel in het algemeen en zijn personages in het bijzonder.

Als acteur speelde ik een plat Amsterdamse versie van Cassio (Kas-sie-jo) in *Othello* van Shakespeare. Het stuk gaat over afgunst en verraad en bracht me

op het idee voor dit boek. Werken we niet allemaal in een stuk van Shakespeare? Secretaresse, timmerman of ober: zijn we niet allemaal acteurs en is ons kantoor, onze bouwput of ons restaurant niet een groot theater? Vanuit mijn ervaringen als HR-manager in verschillende grote organisaties en op het toneel als fanatiek amateurtoneelspeler ben ik gaan onderzoeken wat we kunnen leren van zijn stukken.

Verbeeldingskracht, aanpassingsvermogen, creativiteit en effectieve communicatie: het zijn allemaal zaken die in elke organisatie van belang zijn om goede resultaten te kunnen halen. Organisaties kunnen leren van het toneel. Van de acteurs en de regisseur. Van de plot en de teksten. Albert Einstein heeft dit goed begrepen. Hij stelt dat verbeeldingskracht belangrijker is dan kennis. Want kennis draait om alles wat er is, terwijl verbeeldingskracht wijst naar alles wat er gaat komen. De stukken van Shakespeare gaan niet over het verleden, maar over het hier, het nu en dat wat komen gaat. De personages hebben alleen nu een baan in moderne organisaties. De emoties die ze laten zien, zijn in vierhonderd jaar echter niet veranderd en nog steeds herkenbaar: ambitie, bedrog, liefde, afgunst, wantrouwen en verlangen.

Shakespeare is een taalkunstenaar, die in de loop van zijn carrière honderden woorden toevoegt aan de Engelse taal. Sommige gebruiken we nog steeds in organisaties, zoals 'manager', 'dienstverband' (employment) en 'onderhandelen' (negotiate). William Shakespeare is zijn tijd ver vooruit. Hij is innovatief, onconventioneel en daarmee ongekend succesvol.

Medewerkers en management kunnen dingen over hun organisatie leren aan de hand van Shakespeare. Er zijn zoveel overeenkomsten. Machtige families zijn machtige organisaties. Een koning is CEO. Graven en kanseliers zijn het management en de lijfeigene van toen is de werknemer van nu. Dat heet vooruitgang. Shakespeare leeft in een tijd van veel veranderingen. De katholieke Kerk is net ingeruild voor de Anglicaanse Kerk, wat een sterk staaltje organisatieverandering is. Twee families die vechten om de troon, is hetzelfde als twee organisaties die hetzelfde bedrijf willen kopen. Een gearrangeerd huwelijk kan zomaar op een vijandelijke overname uitdraaien. Shakespeares politieke en sociale observaties zijn vrij algemeen en zijn daarom nog steeds toepasbaar. Geschiedenis en fantasie zijn namelijk de

veiligste keuzes voor Shakespeare. Op deze manier hoeft hij zich zelf niet uit te spreken over moraal, politiek en religie. In die tijd is dat beter voor je nek. Net als de stukken van Shakespeare kent dit boek vijf bedrijven. Aan de hand van Shakespeare ontdek je wat je qua leiderschap kunt leren van Henry V, wat lady Macbeth zegt over diversiteit, hoe Cordelia haar integriteit probeert te bewaren, wat koning Lear je kan vertellen over communicatie en hoe Othello een promotie verprutst – onderwerpen waar organisaties mee worstelen en waar jij als medewerker dus ook dagelijks mee te maken hebt. De inzichten van Shakespeare combineer ik met inzichten uit moderne (management)theorieën; je zult versteld staan van de overeenkomsten.

Je hoeft trouwens niets van Shakespeare te weten of van de beste man te hebben gelezen om plezier te hebben van dit boek. Het gaat namelijk over jou en over mij, over de organisaties waarin wij werken en over het feit dat we allemaal een beetje Hamlet, Othello of Macbeth in ons hebben. Dat is een hokje waar je in kunt zitten en ik maak daar af en toe gebruik van. Dat hokje is niet alleen voor jou, maar ook voor je collega's en je managers. Ik gebruik de hokjes ter verduidelij-

king, om iets wat scherper neer te zetten dan je in je dagelijkse werkomgeving zult zien. Ik begrijp dat dit soms vervelend kan aanvoelen, maar wees gerust, de deur van het hokje blijft open en er zit geen slot op. Elk bedrijf bevat ook een aantal dialogen uit de praktijk. Je mag zelf een naam bedenken voor de CEO, de andere collega en de HR-adviseur die een rol spelen in de dialogen – als er al niet direct een naam bij je opkomt. Daarmee berust ook elke overeenkomst met bestaande personen en organisaties op louter toeval. Ik geloof in verbeeldingskracht en net zoals Shakespeare in zijn stukken leg ik niet alles uit. Nu je dit boek in handen hebt, is het jouw boek en mag je er alles in lezen en uit leren wat je wilt. Ik ben benieuwd welke rol jij jezelf geeft!

‘De hele wereld is een schouwtoneel en alle mensen zijn maar spelers. Ze komen op en ze gaan weer weg en eenzelfde mens speelt vele rollen.’

EERSTE BEDRIJF



REGIE



E OF ENSEMBLE?



Een taak die aangenaam is, verlicht de last.

Macbeth

In een toneelstuk heeft een acteur een rol. In een organisatie heeft een medewerker een rol. Shakespeare heeft bij het schrijven van zijn stukken wel een groot voordeel: hij mag alle personages verzinnen. Op basis van structuur en plot van het stuk creëerde hij personages en als er een wending nodig was, bedacht hij er gewoon nog een-tje bij. Dat is het voordeel van dichterlijke vrijheid. In moderne organisaties kan dat niet. Daar groeien teams veelal organisch. Er komen mensen bij, er vallen mensen af. Mensen groeien, ontwikkelen zich en kennen pieken en dalen in hun functioneren. Com-

petenties die niet aanwezig zijn, kunnen er tijdelijk bij worden verzonnen in de persoon van bijvoorbeeld een uitzendkracht of een interim-manager. Pas als iemand vertrekt of als het bedrijf wordt uitgebreid, heeft een manager de mogelijkheid om iemand te selecteren die complementair is aan het team.

De sterkste schakels op het toneel zijn de regisseur, de rolverdeling en de samenwerking tussen de acteurs. Het eerste deel van dit bedrijf gaat over de regisseurs in een organisatie: de leiders en de managers. Wat is hun rol en wat is het verschil tussen hen? Het tweede deel gaat over samenwerking en het verschil tussen goede en slechte teams. Hiervoor maak ik gebruik van het toneelstuk *Henry V*, dat gaat over leiderschap en teams, in dit geval een leger. Tot slot lees je over de rolverdeling, de personages. Het gaat hier om zes archetypes die je kunt onderscheiden in Shakespeares stukken. Ik daag je uit te ontdekken welk personage jij bent in je team. De verschillende personages in een toneelstuk opereren namelijk hetzelfde als medewerkers in moderne organisaties: met emotie. Op het toneel en op de werkvloer zie en voel je dagelijks afgunst, verraad, liefde, vriendschap en bedrog.

MANAGEN OF NIET, DAT IS DE VRAAG

Last van politieke spelletjes, ijdele managers of tegenvallende resultaten? Je vindt de antwoorden op de lastigste zakelijke dilemma's in het werk van Shakespeare.

In *Managen of niet, dat is de vraag* laat Wiemer Renkema zien wat we kunnen leren van 's werelds grootste toneelschrijver, William Shakespeare. Zijn lessen over leiderschap, diversiteit, authenticiteit en communicatie in stukken als Macbeth en Hamlet zijn nog altijd actueel. Er is veel veranderd in vierhonderd jaar, maar niet op het gebied van ambitie en bedrog, wantrouwen en verlangen.

In vijf bedrijven ontdek je wat je over leiderschap kunt leren van Henry V, wat Lady Macbeth zegt over diversiteit, hoe Cordelia haar integriteit probeert te bewaren, wat koning Lear je kan vertellen over communicatie en hoe Othello een promotie verprutst.



Wiemer Renkema is arbeid- en organisatiesocioloog en fervent amateur toneelspeler. Hij is de drijvende kracht achter To be Training & Consulting, een innovatief HR-adviesbureau. Verder geeft hij lezingen en trainingen over dilemma's op het werk aan de hand van Shakespeare en is hij docent aan de Haagse Hogeschool. Wiemer werkte jarenlang in diverse HR-managementposities voor grote internationale bedrijven als Arcadis, TNT en Mercer.



9 789461 262387