

# Lidmaatschap en ik

## PENDELEN TUSSEN TWEE WERELDEN

Durk Piet **DE VRIES**

**INLEIDING** Ik heb het idee dat ik steeds meer vraagstukken op mijn bord krijg die zowel gaan over eigen verantwoordelijkheid als over gezamenlijkheid. Het levert me hoofdbrekens en frustraties op. Een geplande reis naar China zorgt voor een gedwongen onderbreking. Meteen daarna breekt de coronacrisis los. Nederland zit aan de buis gekluisterd, als onze premier de bevolking rechtstreeks toespreekt. De insteek is dat onze samenleving op een aangepaste manier zal blijven draaien.

Ik moet denken aan China en hoe anders het daar verliep ten tijde van de uitbraak. Het schokkende nieuws werd eerst genegeerd en ontkend. Toen de bittere ernst aan het licht kwam, ging het roer resoluut om en volgde meteen een hermetische afgrende-

ling. Een lockdown in China en de 'Blijft u alstublieft zoveel mogelijk thuis'-aanpak in Nederland: bij mijn allereerste reis naar China beleef ik dit scherpe contrast voor het eerst. Daarna bezoek ik China nog tweemaal. Telkens als ik terugkeer tolt mijn hoofd en voel ik mijn westerse wortels trillen.

In dit artikel beschrijf ik deze reiservaringen, gecombineerd met belevenissen van mijn dochter die een half jaar in China woonde. Haar gewaarwordingen en wat ik zelf aan den lijve ondervind, confronteren me met

*Drs. D.P. de Vries combineert een dienstverband als programmamanager bij Sioo met een zelfstandige coachings- en adviespraktijk. E-mail: vries@sioo.nl en dp@durkpietdevries.nl.*

### WHEREABOUTS

- *Eerste reis (11-18 november 2013)* naar Hongkong, Shanghai, Suzhou en Beijing.
- *Tweede reis (11-18 mei 2015)* naar Hongkong, Shanghai, Pingyao en Beijing. Tijdens deze twee reizen begeleid ik samen met hoogleraar Philip Wagner studenten bedrijfskunde van AOG School of Management.
- *Derde reis (21-27 november 2019)* naar Ningbo en Hangzhou. Met deze reis breng ik een bezoek aan mijn dochter die gedurende vijf maanden studeert aan de University of Nottingham Ningbo China, als onderdeel van haar studie international business aan de Rijksuniversiteit Groningen; ze verblijft er op de campus.

mezelf en laten me volop twijfelen over wat ik tegenkom in mijn begeleidingspraktijk.

**ONDERDANIG VERSUS SUPERIEUR** Op de dag van mijn visumaanvraag meld ik me in een hoog kantoorgebouw in Den Haag. Vlak voor de afspraak heb ik toch wel een gespannen gevoel. Zijn al mijn spullen in orde? Het protocol met formaliteiten liegt er niet om. Ik voel me kleiner worden, overgeleverd. Wat gek is, want ik sta op Nederlandse bodem. Aangekomen op de juiste verdieping moet ik eerst een nummertje trekken. Als ik aan de beurt ben, volgt een controle op de juistheid van pasfoto, paspoort en vliegticket. Voor de zekerheid heb ik acht kantjes met uitgeprinte antwoorden van de vragenlijst meegenomen, die ik voorafgaand aan deze afspraak moest invullen.

Een Chinese functionaris geeft aan dat er iets mist in de stapel papieren: de gegevens

van mijn verblijfsadressen in China. Het klamme zweet breekt me uit. Mijn nummer-tje is te zien op het scherm in de wachtruimte. Het tijdstip van mijn afspraak is al over een minuut of tien. De Nederlandse beam-bte die de Chinese functionaris souffleert, zegt kortaf: 'Je kunt in de wachtruimte bij een computer de missende documenten uit-printen. Kost tien cent per print, cash bij mij af te rekenen.' 'Maar ik heb geen cash', zeg ik beduusd. Ik dring vervolgens bij de beam-bte aan op hulp. Hij tipt me dat ik beneden in het gebouw wellicht iets kan regelen. Er is daar een koffietentje, misschien kan ik daar extra pinnen.

Mijn hart klopt in mijn keel. Als een speer ga ik met de lift naar beneden en krijg het gelukkig voor elkaar. Snel weer naar boven, waar nog een computer vrij is. Een paar minuten voor mijn afspraak lever ik de ontbrekende documenten in. Mijn aanvraag wordt vervolgens goedgekeurd. Bij het afrekenen van de kosten blijkt het toch mogelijk te pinnen bij de Chinese functionaris achter glas.

Een paar weken later moet ik persoonlijk terugkomen om mijn visum met officiële stempel op te halen. Als ik weer buiten sta, ben ik opgelucht – ik krijg er zin in. Dit keer reis ik in mijn eentje naar mijn dochter die in China studeert. Voor vertrek besluit ik een goed hotel te boeken. Ik gun ons de luxe en vooral goede bedden, want op de campus van mijn dochter houdt het matras niet over, zoals ze heeft gemeld. De hotelprijs is vijfmaal zo goedkoop als in Nederland, een goeie deal dus. Het maakt de koopman in me wakker. Mijn dochter wijst me in de dagen erna op de mogelijkheid om alvast in Nederland een hogesnelheidstrein te reserveren. Ze adviseert me tijdig te boeken, want het wil nog wel eens druk zijn. We communiceren met WeChat, de Chinese versie van

WhatsApp, want onze westerse sociale media zijn officieel niet toegankelijk in China. Toch een beetje onder druk gezet door de bruikbare ervaring van mijn dochter, ga ik het internet op om het treinkaartje te regelen. Wat daar met mijn persoonlijke gegevens gebeurt, staat er niet duidelijk bij en ik merk dat ik daar ook niet zo mee bezig ben. Ik kies voor een eersteklaskaartje, dat ongeveer net zo duur is als een tweedeklaskaartje bij ons. Met een lichtelijk triomfantelijk gevoel betaal ik met mijn creditcard.

**BIG BROTHER DIGITAAL** Aangekomen in Shanghai is er een uitgebreide douane- en paspoortcontrole. Ik zie de nodige uniforms, camera's en Chinese ogen die geen contact lijken te zoeken. Dezelfde emotie als bij de visumaanvraag maakt zich van mij meester. Voldoe ik wel? Na de douane ga ik in de hectiek als een kuddedier op weg naar het metrostation. Zittend in de metro zie ik geen enkele andere buitenlander, maar niemand die dat opzienbarend lijkt te vinden. Ze kijken niet naar me, ook niet naar elkaar, maar zijn wel gebiologeerd in de weer met hun schermpjes. Sommigen hebben draadloze oordopjes in, maar de meesten kijken filmpjes met het geluid hardop aan. Ik pak mijn telefoon erbij om mijn dochter te laten weten hoe de reis verloopt. De internetverbinding is uitstekend.

Gearriveerd op het station waar ik moet zijn, sluit ik aan in de rij voor de zoveelste bagagescan. Ik ben er inmiddels aan gewend. Meerdere beambten in uniform zien toe op de procedure. Ze ogen ongeïnteresseerd en doen gedecideerd hun werk. De bagage wordt na de scan van de band gespuugd en samen met andere reizigers raap ik mijn bagage bij elkaar. Na een controle op reisdocumenten bij de gate spoed ik me samen met

de ongeduldige meute naar de aerodynamische trein. Ik plof neer in een comfortabele stoel en zoef met zo'n 300 kilometer per uur naar de plek waar ik met mijn dochter heb afgesproken. Ik kom wat tot rust en merk dat ik overweldigd ben door het tempo van de transitie van dit land – de vooruitgangsmachine dendert maar door. Tijdens de rit voel ik geen enkele wissel onder me doorgaan. Om me heen in de coupé zie ik Chinezen een tukje doen, ook ik zak even weg. Het trilalarm van mijn horloge laat me voelen dat ik moet uitstappen.

Mijn dochter woont in Ningbo, een voor Chinese begrippen regionale nederzetting met zo'n 8 miljoen inwoners. Op een ochtend bezoeken we de campus van de universiteit via Didi, de Chinese variant van Uber. Mijn dochter heeft een app op haar telefoon waarmee ze een Didi-taxi kan bestellen, in verschillende soorten en maten. We kiezen de elektrische basisvariant van een Chinees merk. Ze toont me na onze 'bestelling' haar telefoonscherm. De app geeft aan welk kenteken onze Didi heeft, hoe lang het duurt voordat de taxi bij ons is, hoe lang onze bestelde rit gaat duren en hoeveel het kost. Ik ben geïmponeerd door deze technologie, de service en het gemak. Maar heb ook een onbestemd gevoel: raken we in het westen niet achterop? Zijn we bij ons de boot niet aan het missen?

Op de aangekondigde tijd verschijnt de witte Didi. Als we plaatsgenomen hebben, is er via de app automatisch contact tussen de telefoon van mijn dochter en die van de chauffeur. 'Superhandig dit', zegt mijn dochter. De betaling is meteen afgehandeld door de link met WeChat waarmee Chinezen op hun mobiel al hun huis-tuin-en-keukenzaken kunnen regelen, legt ze uit. Tamelijk perplex zit ik naast haar. Het voelt alsof ik niet alleen

de leerling van mijn dochter ben, maar ook een beetje haar afhankelijke kind, want zonder Chinees rekeningnummer kan ik niet meedoen met dit digitale, mobiele circus.

**VEILIGHEID** De campus, aan de rand van Ningbo, oogt als een modern en ruim opgezet terrein. Van alle gemakken voorzien, maar bij nadere inspectie toch wel wat spartaans. De huisvesting van mijn dochter is prima, maar ook wat onpersoonlijk. Bij de ingang van de studentenflat hangt het ingelijste verblijfsprotocol met een trits aan do's-and-don'ts, de toon komt dominant op me over. Mijn dochter vertelt me dat ze dit soort lijstjes vaker ziet in China, ze lijken angst te moeten inboezemen. Dat gevoel kreeg ze namelijk ook toen bij haar introductie op de campus werd verteld over de verkeersregels: de meest lugubere en bloederige ongelukken werden getoond. Mijn dochter neemt me verder mee op sleeptouw, als een volleerde gids. Ik ben trots op haar, binnen een paar maanden heeft ze haar stek gevonden. Ze vertelt me dat ze zich happy en veilig voelt, en komt relaxed over. We praten er even over door. Door het tijdsverschil en de internetcensuur heeft ze minder intensief contact met haar vrienden. 'Ik heb negenduizend kilometer gereisd en moest aan alles wennen. Maar toch kom ik hier nu tot rust en voel ik me goed.' Het klinkt me logisch en vanzelfsprekend in de oren.

We gaan een nieuw en modern ogende collegezaal binnen. 'Dit is de "teaching room" waar ik het vak Cultural Analysis volg.' We gaan even zitten. Mijn dochter straalt als ze begint te vertellen over haar lievelingsvak. De Engelse gastdocente vertelt veel verhalen en daarmee is ze een vreemde eend in de bijt. 'Teaching' is voor Chinese studenten een synoniem voor 'toehoren'. Er volgt meer

verwondering: mijn dochter ontdekte dat Chinese studenten hunkeren naar slides met bullets en key insights en die gebruikt de docente bewust niet. Ze wil dat studenten zelf uit de leerstof leren destilleren wat de essentie is, bijvoorbeeld door vragen te stellen. Maar dat blijkt voor Chinezen een flinke horde te zijn.

Mijn dochter vertelt dat ze onder de indruk is geraakt van de druk die er op de schouders van deze studenten rust. Tijdens een informeel etentje merkte ze dat alles neerkomt op een ultieme test om toegelaten te worden tot een universiteit als deze, die door het hoge prijskaartje niet toegankelijk is voor de gemiddelde Chinees. Eenmaal op de campus is er voor de jongeren wat meer ademruimte, weg van het toezien oog van het ouderlijk systeem. Mijn dochter had zich aanvankelijk plaatsvervangend geschaamd voor het drankgebruik van de eerstejaarsstudenten in haar favoriete studentencafé. Nu ze weet welke weg ze hebben moeten afleggen, heeft ze er wel begrip voor.

**LIDMAATSCHAP** Mark Twain schreef ooit: 'Reizen is fataal voor vooroordelen, betweterigheid en kleingeestigheid.' Ook ik ga voor de bijl, want China laat mijn ingesleten opvattingen wankelen. In Nederland groeien mensen op met de vanzelfsprekendheid dat je er als individu toe doet en ik ben intens blij met de particuliere vrijheid. Maar slaat onze 'ikkerigheid' niet te ver door? Het internationaal cultuurmodel van Hofstede (2010) laat zien dat Nederland zeer hoog scoort op individualisme en China op collectivisme. Daar is assimilatie de norm, gedwongen overgave, en daar krijg je service, veiligheid en welvaarts-groei voor terug. Conformereren, want er is 'one way' en dat is niet die van de democratische beweging in Hong-

kong of die van de Oeigoeren. Ik voel me er helemaal niet senang bij en word me bewust van de complexe verhouding tussen ik en wij. Niet soleren, maar ook niet symbiotisch samenvallen en zo op elkaars stoel gaan zitten. Iedereen maximaal op de eigen plek, om met Kaat en De Kroon (2013) te spreken. Het is me uit mijn hart gegrepen. Maar hoe?

Lidmaatschap is de gevoelige snaar. Dat borrelt bij mij naar boven, als een dierbare collega en vriend me vraagt wat die ik/wij-polariteit met me doet in relatie tot mijn begeleidingswerk. De vraag doet me beseffen dat ik zo'n beetje mijn hele leven lang lid ben geweest van allerlei verenigingen. Zonder lidmaatschap had ik mijn vrouw niet ontmoet, onze kinderen niet gehad en een deel van mijn vriendenkring niet gekend. Door lid te zijn, leerde ik lessen over mezelf, over hoe ik me verhiel tot anderen en de vereniging. De sportclub in mijn woonplaats, waar mijn kinderen volleyballen, zie ik al jarenlang worstelen met volwassen leden die op hun strepen staan en ouders die vurig opkomen voor het belang van hun kinderen. Het noeste geploeter van de schaarse vrijwilligers is vooral gericht op de boel bij elkaar en de club draaiende houden – niet zelden met stank voor dank tot gevolg. Het knaagt aan me.

**HET UUR U** Een traditioneel kinderrijk, religieus Fries gezin met middenstandswaarden: in die hectiek hoorde ik er als jongste bij wanneer ik invoegde. 'Zo doen we dat' en Gods wil bepaalden de moraal. Mijn ouders waren kinderen van hun tijd en in de opdracht kopieerden ze de schema's van hun afkomst. Het draaide om stabiliteit en loyaliteit. Het lidmaatschap had iets knellends, maar het bracht ook saamhorigheid. Het kostte me bloed, zweet en tranen om me daarvan los te maken, maar door mijn Chi-

na-ervaringen betrap ik mij erop dat ik iets krachtigs in de schaduw heb gezet: de wij-factor.

Het bloed kruipt blijkbaar waar het niet gaan kan, want in mijn werk kom ik in aanraking met allerlei familieculturen waar de versterking van de gezamenlijkheid een issue is. Opdrachtgevers geven aan dat mensen meer eigen ruimte moeten pakken én tegelijk meer verantwoordelijkheid dienen te nemen voor het geheel. Het doet me denken aan de opgelegde kaders in mijn jeugd en de verplichte onderwerping in China. Groepen die ik begeleid zeggen op hun beurt dat ze graag aan de bak willen met organisatieontwikkeling, maar dat dit in de praktijk verdraaid lastig kan zijn. Vooral de betrokken leiders en professionals worstelen met hun eigen mores. Als begeleider sta ik tijdens zo'n klus opgesteld om terug te geven wat ik meemaak. Aan de buitenkant lijkt alles oké, maar de meesten ontzien elkaar en zeggen niet waar het op staat. Een onbewust, subtiel en soms vilein spel om de status quo die de eigen regelruimte beschermt in stand te houden. Ik bijt door de zure appel heen en koppel dat terug. We hadden toch afgesproken dat 'we' ons wilden ontwikkelen, nietwaar? Maar door alle ongemak voel ik me van de weeromstuit ook weer streng in de leer.


Het toedekken van leerpain en ongemak komt trouwens niet vooropgezet op mij over. Ik ken het zelf ook zo goed van vroeger; in China zag ik het ook. Emoties of lijden toon je niet publiekelijk, dat doe je stilzwijgend in de coulissen. Wat wil ik dan wel? Geen onderwetse gehoorzaamheid, Chinees conformisme, noch vrijblijvendheid aan de andere kant van het spectrum. Ik mis de expliciete aandacht voor een gedeelde verantwoordelijkheid die het persoonlijke belang overstijgt. Die specifieke beweging raakt mij en

zie ik als de kern van lidmaatschap: de bereidheid wat op te offeren, als daarmee iets groters gediend is. Pas als het Uur U daar is, doen we dat, in de huidige coronacrisis doen we het zelfs met verve.

**PENDELEN** Na terugkomst uit China heb ik een overleg over een organisatieontwikkeltraject met een opdrachtgever. Input voor het gesprek is de feedback die zij bij deelnemers per e-mail heeft opgehaald. Mijn collega en ik zijn er niet gerust op. Toch blijkt er een positief beeld te zijn, alleen de door ons begeleide intervisiebijeenkomsten komen niet goed uit de bus. Sommigen melden onvoldoende 'klik' met onze aanpak, waarbij we niet alleen het eigen leercommitment maximaal uitdagen, maar ook de waarde voor de organisatie. Wij brengen naar voren dat twee botsingen met de groep zijn ontstaan op een moment dat wij ons gedwongen voelden kaders te introduceren en bewaken, waar zij dat als opdrachtgever achterwege had gelaten. Even later maakt zij een uitstapje over de leerhouding binnen haar organisatie en dat zij zich stoort aan 'cherry picking': werknemers kiezen vrijelijk uit het bestaande, rijke aanbod van individuele trainingen. De insteek van 'ons' traject is gelukkig anders, zegt ze, want het is en-en door zowel vrije aanmelding vanuit een eigen wilskeuze, als leerwaarde voor de organisatie.

We hebben elkaar gevonden, zo lijkt het, en we ronden wederzijds tevreden het gesprek af. Wat later leggen we per e-mail een gespreksverslag voor. Klopt het zo? Wat we terugkrijgen is één punt, 'dat er geen klik was en dat moet er wel in ...' Oef! Even voelen we ons weer helemaal alleen en op onszelf te-

ruggeworpen in onze trouw om het geheel te versterken, ook als dat soms ten koste gaat van de sfeer en het comfort. Het verduren hiervan is voor mij geen sinecure, want vanuit mijn biografie is harmonie heilig. Een hele klus om me dan niet aan te passen, maar stevig op mijn begeleidingsplek te blijven staan. Met de bereidheid om kleur te bekennen, omdat ik van binnen weet dat de afgesproken klus daarbij gebaat is – ook als dat betekent dat ik alleen kom te staan.

In het voorbeeld sla ik me erdoorheen met mijn collega, maar het roept ook een vraag op. Durf ikzelf te blijven staan voor het grotere, voor dat wat werkelijk sterker gemaakt moet worden? Ik weet zeker dat ik weer getest ga worden. Als begeleidingskundige heb ik de moed nodig om op te komen voor de betekenis van lidmaatschap. Voor een wij, zonder dat het ik tussen wal en schip belandt. En voor een ik, zonder dat het wij een vrijblijvende schuilplaats wordt. Om te kunnen pendelen tussen die twee werelden. 

## LITERATUUR

- Hofstede, G., Hofstede, G.J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations. Software of the mind*. 3e dr. New York: McGraw-Hill.
- Kaat, S. & Kroon, A. de (2013). *Systemisch adviseren*. Groningen: Het Noorderlicht.
- Twain, M. (1869/2003). *The innocents abroad*. Mineola: Dover.