M&C Quarterly 2.2020

Ooa

IMPACT CORONACRISIS OP ADVIESMARKT
ADRIAAN BEKMAN OVER GEORGANISEERD LEVEN
SOCRATISCH GESPREK DOOR JOS KESSELS
CONSULTANTS EN ETHIEK: 10 PIJNPUNTEN

Management en Consulting. Platform voor organisatieprofessionals. www.managementenconsulting.nl

‘Het Goede is fragiel’
Mieke Moor

Het Goede

GOED BESTUUR
Jaarlezing 2020

DONDERDAG
22 OKTOBER 2020

EEN VEELEISENDE EN UITDAGENDE RAAD

DOOR ROBERT JAN VAN DE KRAATS

MET VERDER PIETER WIJNSMA, HILDEGARD PELZER EN INGE BRAKMAN. EN PANELDISCUSSIE MET DE ZAAL
DAGVOORZITTER IS PUCK DINJENS

Redactioneel

(ON)GEPLAND

Deze M&C Quarterly vormt het tweede deel uit het drieluik van het Ware, het Goede en het Schone. Een trilogie geïnspireerd op de ideeënleer van Plato, toegepast op hedendaagse organisaties. Beschouw je het als kunstwerk, dan is dit themanummer het middelste deel van de drie afzonderlijke panelen, die samen een geheel vormen.

Dat 'midden' staat centraal in het interview met Mieke Moor (p. 18-24). Zij verbindt 'het Goede' aan het Aristotelische midden: het goede is een deugd dat het precieze midden vormt tussen twee ondeugden. In haar leven en werk is Mieke ook voortdurend op zoek naar het midden. HET MIDDEN TUSSEN CHAOS EN ORDE, TUSSEN RUIMTE EN GRENZEN, TUSSEN VRIJHEID EN GEWELD. Volgens Mieke is het Goede niet te vangen in een norm, maar is het een houding. Wat het Goede is verandert voortdurend. Het Goede is fragiel en nooit af.

De planning was dat dit nummer uitsluitend over het Goede zou gaan, maar er is ook ruimte voor het ongeplande: de coronacrisis. Niels Vlot sprak met de beroepsverenigingen, bureaus en zzp'ers en beschrijft wat de impact van de pandemie is op de adviesmarkt (p. 14-17). Een oproep op onze website met de vraag: 'Hoe ga jij om met de coronacrisis?' leverde een gevarieerde serie portretten op (p. 8-12). Het wordt zichtbaar dat de coronacrisis ook vraagt om een zoektocht naar het midden. In het groot tussen zorg en economie, maar ook in het klein tussen afstand en nabijheid.

Naast het geschreven woord in dit vakblad, gaan we graag met je in dialoog over het Goede. Schrijf je in voor het campusgesprek op 7 juli van 14:00 - 15:30 via ZOOM. Op afstand, maar toch nabij.

Leonard Millenaar is hoofdredacteur van Management & Consulting*, zelfstandig organisatieadviseur, docent aan de Vrije Universiteit Amsterdam en kerndocent bij NCOI.*

Inhoud M&C Quarterly 2 2020

8
Adviseren in crisistijd
Freek Hermkens, Jan Hein van Burken, Menno Spaan, Babs Briels en Marten ten Kleij
De coronamaatregelen hebben ook gevolgen voor de adviesbranche. Vijf adviseurs delen hun observaties en ervaringen in hun respectieve bijdragen: Gewoon doen en ervan leren, In de coulissen van de coronacrisis, Veranderen in coronatijd, Fijn, het is allemaal wat normaler en De nomade is thuis.

14
Adviseren in het nieuwe normaal
Niels Vlot
Het nieuwe, mysterieuze virus uit China is uitgegroeid tot de nietsontziende coronacrisis. De maatregelen sparen geen enkele sector, ook de consulting markt niet. Tegelijk, waar gesnoeid wordt, ontstaat ruimte ... Niels Vlot neemt ons mee in wat de adviessector leert van de coronacrisis.

18
Interview: Mieke Moor
Het midden
Leonard Millenaar
Volgens organisatiefilosoof Mieke Moor (en Aristoteles) vind je 'het Goede' in je houding. Als mens moet je bij elk vraagstuk weer de afweging maken wat 'het Goede' is. Dat is iets wat iedere keer opnieuw uitgevonden moet worden. Leonard Millenaar ging hierover haar in gesprek.

26
Gids:
Heeft 'het Goede' een kans?
Harry Starren
Wat zijn 'de goede dingen'? En als je dat weet, is het dan niet zaak deze ook goed te doen? Het Goede doen. Daar raakt de organisatiekunde de ethiek en de filosofie. 'Het Goede' is perspectief gebonden. Cui bono? Harry Starren gaat in zijn bijdrage in op leiderschap in het licht van 'het Goede'.

28
Grip op onzekerheid
Boris Gooskens en Marit Ubachs
Nu de eerste stofwolken van de coronacrisis zijn neergedaald vraagt de top zich af wat de crisis betekent voor de strategische koers van haar organisatie. Boris Gooskens en Marit Ubachs onderzoeken samen met de klant of de aannames onder de strategie nog kloppen en analyseren welke en in welke mate trends daarop invloed hebben.

44
Consultants en ethiek: een top tien van pijnpunten
Onno Bouwmeester
Ruim honderd studenten deden onderzoek naar hoe en wanneer consultants in hun werk ethische dilemma's ervaren, en hoe zij daarmee omgaan. Behalve pijnpunten leverde het onderzoek ook ontnuchterende verhalen op. Onno Bouwmeester vat het onderzoek samen in een verhelderende bijdrage.

50
Hoe anders: Het lesser mind-fenomeen
Jesse Segers
Sioo heeft als missie om bij te dragen aan de ontwikkeling van individu, organisatie en samenleving. Zij daagt uit om samen ruimte te maken voor het Ware, het Schone en het Goede. Maar wat is 'het Goede' in de organisatiecontexten? In deze bijdrage brengt Jesse Segers het lesser mind-fenomeen over het voetlicht.

54
Jonge Geesten: Benedictus leert ons aandachtig luisteren en doen wat ons te doen staat
Marianne Molenaar
Vanuit het Young Consulting Network wordt in elke *M&C Quarterly* een bijdrage geleverd: een stem aan jonge adviseurs met visie. Marianne Molenaar, theoloog en adviseur bij Andersson Elffers Felix, reikt ons deze keer inspiratie aan vanuit de Benedictijnse spiritualiteit.

58
Interventie:
Socratisch gesprek als methode van visieontwikkeling
Jos Kessels
Gesprekken over missie en visie zijn notoir lastig. Jos Kessels, filosoof, gespecialiseerd in socratisch gesprek en platoonse ideeënleer, beschrijft de klassieke manier om zulke gesprekken vorm te geven en tot concrete resultaten te voeren en hoe dat in zijn werk gaat aan de hand van zijn kralenspel.

68
Georganiseerd leven in Nederland
Dr. Adriaan Bekman
Is het niet ons aller uitdaging, juist in tijden van crisis maar niet alleen daar, te reflecteren over de zin van ons leven en of we 'Het Goede' doen. Het georganiseerde leven dat wij leiden vraagt daar in zijn ogen expliciet om. Adriaan Bekman neemt de lezer mee in zijn reflectie.

72
Ooa:
Ga je met ons mee op innovatiereis?
Sophie Huiskamp, Raoul Schildmeijer en Anna Maria Donnina
Los van wat de wereld doet, de coronasituatie en de Black Lives Matter-demonstratie, de Ooa gaat écht veranderen. Het bestuur geeft de stand van zaken en nodigt leden uit het proces te volgen op een daarvoor ingericht platform. Het motto is 'samen maken we de Ooa van de toekomst'.

74
Het effect van digitalisering op consultancy
Eva Vaes
Jaarlijks organiseert *M&C* samen met de Vrije Universiteit Amsterdam een publicatiewedstrijd onder de masterstudenten van de opleiding Management Consulting. In dit winnende artikel gaat Eva Veas in gesprek met Jan van de Poll die een gouden toekomst voor consultancy voorziet.

80
Wat is ‘Het Goede’ in de tijd na corona?
Anneroos Gerritsen
In deze bijzondere tijd werd Anneroos Gerritsen overladen met berichten over wat er ondanks en dankzij de coronacrisis allemaal zou kunnen. In dit artikel scherpt zij hierover haar gedachten met een goede vriend: hoe ontrolt dit tijdsbeeld zich en hoe daarop invloed uit te uitoefenen.

84
Werkvorm: ‘Het Goede’ doen: ontwerp een moreel ethisch systeem
Nicoline Mulder
Waarden geven betekenis aan het leven en dienen als toetssteen voor de vraag: ‘Ben ik met de goede dingen bezig?’ We zouden dat een moreel ethisch systeem kunnen noemen. Nicoline Mulder legt op heldere wijze uit hoe aan zo’n systeem handen en voeten kan worden gegeven.

Rubrieken

13 Column: Contextuele ethiek / *Shirine Moerkerken*
25 Column: Goed is geen toeval / *Ouke Arts*
34 Uit de Kunst: ‘Het Goede’ vanuit de Kunst gezien / *Rob van Es*
38 Drucker: Frank Weijers / *Dick van Ginkel*
42 Foute besluiten: Afknijpers en helpers / *Wim van Hennekeler*
63 Recensie: Economie waar je blij van wordt / *Ruben van de Belt*
64 Baanbreker: Lonneke Zwanenberg / *Joke Twigt*
67 Recensie: Latin en ethics / *Winifred Krekel*
73 Ooa: Agenda / *Tuğba Gündoğdu-Aslan*
86 Bureau Wie?! Ruwe Pit / *Dick van Ginkel*
90 Ruis: De oranje jurk en de duizendpoot / *Erwin van de Pol*

Uit het veld

Via een oproep op onze website vroegen we vakgenoten hoe zij leven en werken tijdens de coronapandemie. Het leverde een divers beeld op.

ADVISEREN IN CRISISTIJD

DE ETAPPE VAN MORGEN

Afgelopen periode las ik een interview met Annemiek van Vleuten, wereldkampioen Wielrennen. Deze winter heeft ze veel tijd doorgebracht in Colombia om te trainen en heel veel kilometers te maken (meer dan de meeste mannelijke wielrenners). Ze zei dat trainen in Colombia heel anders is dan thuis: 'Thuis voelt het als trainen, als werken. Maar in Colombia is het genieten en vooruitkijken naar de volgende dag.' Dat is ook precies waar wij als adviseurs last van hebben, nu we (bijna) alleen maar thuiswerken: we willen op locaties zijn, nieuwe omgevingen leren kennen, samenwerken met (nieuwe) mensen en het menselijke contact ervaren en gebruiken. Ik zie ons als organisatieadviseurs bijna als een soort van nomadenstam: elke keer nieuwe plekken ontdekken.

En nu zitten wij als adviseurs thuis te werken. Iets dat we wel gewend zijn te doen, maar het voelt nu veel meer aan als werken dan voorheen. Het liefst zijn wij bij onze opdrachtgevers: om de cultuur daar te ervaren, om te zien hoe de hazen daar lopen en hoe teams samenwerken. Nu moeten we het doen vanuit ons eigen huis. En dat stelt ons voor uitdagingen, bijvoorbeeld een videocall met 10 personen waartussen het onderlinge vertrouwen ver te zoeken is. Juist in een situatie waarin menselijk contact essentieel is, zit je nu in een omgeving waarin oogcontact niet mogelijk is en je de reacties niet kunt zien. Uitdagingen die er voor zorgen dat we ook nieuwe paden ontdekken.

In deze tijd mag ik, vanuit GalanNXT, een opdracht doen voor een aantal onderwijsinstellingen. Prachtig om te zien hoe de docenten (en ondersteunende diensten) alles doen om les te kunnen geven en examens door te laten gaan. Het werk als adviseur is soms hectisch, maar wat het onderwijs voor elkaar krijgt, is inspirerend. Ik voel me bevoorrecht om met hen te mogen werken in deze tijd. Het zorgt er voor mij voor dat sessies met hen niet voelen als werken, maar ik kijk weer uit naar de etappe van de volgende dag!

Marten ten Kleij
GalanNXT

FIJN, HET IS ALLEMAAL WAT NORMALER

Door de coronacrisis werken we veelal vanuit huis. Ik verbaas me over de verrassende gevolgen van deze ogenschijnlijke onbelangrijke relocatie.

Als ik naar mijzelf, mijn collega's en mijn klanten kijk, is mijn conclusie universeel. We zijn zo vanuit huis een stuk menselijker, een stuk normaler. Waar voorheen status en aanzien een belangrijk onderdeel was van ogenschijnlijke professionaliteit, valt dat vanuit huis opeens weg. Het opgetrokken zakelijke masker is lastig hoog te houden als je in je relaxte outfit onderuitgezakt zit op je keukentafelstoel. Bij de een loopt een kat voor de webcam en bij de andere kruipt een kind op schoot. Het stoffige karakter van een collega krijgt een nieuwe wending als je aan zijn muur opeens een exotisch en mysterieus schilderij ziet hangen. En die grote autoritaire baas is een stuk minder angstaanjagend als hij met verdwaalde ogen zoekt naar de knop om zijn microfoon van *mute* te halen.

De zakelijke wereld die we met elkaar hebben gecreëerd geeft ons in het normale leven houvast. Men erkent en respecteert hierin universele maatstaven: een mooi strak pak of een kantoor in de hoek op de penthouse wijst op een sterke professie. Vanuit de bestuurskamer wordt autoritair een 50-urige werkweek afgedwongen. Groepsdruk onderling om als laatste het kantoor te verlaten, om een goede indruk te maken.

Dit valt allemaal weg nu we het met elkaar moeten rooien vanachter de laptop. De werkplekpolitiek lijkt terrein te verliezen. Wat we overhouden zijn gewone mensen die werken, die het hebben over iets inhoudelijks, of gewoon over iets onbenulligs. Natuurlijk leiderschap is zonder opsmuk meteen zichtbaar. Een gebrek daaraan, helaas ook. Dit biedt ruimte voor een eerlijk gesprek. Ruimte om voor jezelf te bepalen wanneer je productief bent. Ruimte om gewoon te werken. Heerlijk.

Babs Briels
SeederDeBoer

GEWOON DOEN EN ERVAN LEREN

Al jaren werk ik vanuit MLC als adviseur binnen de grote financiële dienstverleners in Nederland. Daarnaast verzorg ik veel trainingen en opleidingen op het gebied van BPM (*Business Proces Management*), *Lean* en *Agile* bij deze organisaties. En opeens zijn klassikale trainingen niet meer mogelijk.

'Ik had het nog nooit gedaan, dus ik denk wel dat ik het kan.' Afgelopen periode heb ik mijn eerste online training gegeven vanuit mijn studeerkamer. Een scrum master training op afstand. Al jaren geef ik trainingen en verzorg ik opleidingen, maar dit is toch anders. Ging het perfect? Nee, zeker niet. Is dat erg? Nee, ook niet: de deelnemers waren tevreden en ik kan alleen maar groeien en leren door het te doen ... Binnen agile hoor je vaak: 'ga experimenteren', maar toch doen we dit niet vaak. Nu is het er tijd voor en worden we gedwongen. Dus ik zou zeggen: iets nieuws gewoon doen en fouten maken mag, als je er maar van leert!

Persoonlijk denk ik dat deze crisis er wel voor gaat zorgen dat we anders tegen trainen aan gaan kijken en bewuster keuzes gaan maken of een training klassikaal of niet moet worden gegeven. Maar helemaal overstappen op digitaal trainen? Daar geloof ik niet in. De dynamiek van de groep en samen aan de slag zijn blijven belangrijk.

Freek Hermkens
MLC Customer Excellence

IN DE COULISSEN VAN DE CORONACRISIS

2020! Dit jaartal was magisch voor de evenementenbranche, de vooruitzichten waren zo goed. Mooie evenementen in de agenda van producenten en organisatoren, gemeenten en bezoekers. Sail, het EK, de Formule 1, het Eurovisiesongfestival en 75 jaar Bevrijding, dat heb je niet alle jaren. Uiteraard Koningsdag, *Down The Rabbit Hole*, Pinkpop en vele andere 'gewone' festivals en feesten.

Alles als bij toverslag van de baan. Als zzp'er en generiek adviseur in de evenementenbranche had dat direct gevolgen voor mijn werk en klanten. Zonder podium ook geen werk in de coulissen.

WE MAKEN SAMEN KANSEN VOOR ELKAAR EN DE MAATSCHAPPIJ!

Naast deze misère op zakelijk gebied was daar ook de menselijke pijn. Binnen een maand overleden er drie mensen uit onze families, waaronder de man die mij leerde leven en in grote mate bepaalde hoe ik in het leven sta: Mijn Vader. Precies dat stukje, hoe mijn vader me leerde om in het leven te staan, gebruik ik nu elke dag. Ik ben maatschappelijk bewogen, stilzitten en wachten is niet mijn ding. Ik ben anders gaan bewegen, vraag om de bal en speel die door. En het werkt, we maken samen kansen voor elkaar en de maatschappij!

Het vormt ondertussen een breed palet aan werk. Ik help mijn klanten en netwerk om naar de mogelijkheden van hun *resources* te kijken zodat ze samen concepten en producten vormen. Voorbeelden? Een *supply chain* voor mondkapjes, de mogelijkheid voor 8e-groepers om toch de eindmusical te doen, helpen van bedrijven en organisaties in andere sectoren bij

aanbestedingen en strategische keuzes. Daar leef ik van, maar het hoeft ook niet altijd geld te kosten, soms is onbetaald goed voor de ander.

Deze breedte aan activiteiten en mijn generieke blik bieden weer mogelijkheden voor de (post)anderhalvemetermaatschappij. Mijn werkveld gaat voor een deel echt veranderen, de manier van werken blijft hetzelfde. #alleensamen #ondernemendoejenietalleenvoorjezelf.

Jan Hein van Burken
Bureau van Burken

VERANDEREN IN CORONATIJD

Het is begin maart. Een collega loopt bij mij binnen. Heb je gezien wat er in Italië gebeurt? Als dat hier in Nederland komt, dan ligt alles plat. Ik hoor mijzelf wat nuanceringen mompelen, maar hij houdt aan. Menno: 'Dit is heel groot.' Een week later organiseer ik onze eerste zoomsessie om te oefenen. De andere collega's zijn onwennig en snappen niet helemaal waarom dit nodig is. Twee weken later organiseren we dagelijks drie tot vier webinars als reflectie in coronatijd. Alles zit dan op slot. De boekpresentaties van mijn Engelse boek zijn afgelast en ons vijftien jarig jubileum verschuiven we naar volgend jaar. We hebben lol met de collega's tijdens onze online teambesprekingen en houden elkaar vast. We leren elkaar goed kennen. De cello van mijn zoon die thuisonderwijs volgt, de kat van mijn collega die zich graag in online meetings mengt. **HET THUISWERKEN LEVERT ONS IETS OP.** We organiseren cadeautjes voor collega's die jarig zijn die thuis worden bezorgd tijdens een online teamoverleg.

En langzamerhand gaan onze opdrachtgevers mee in de nieuwe manier van werken. Een online bijeenkomst voor honderd mensen is eigenlijk heel leuk als je die goed organiseert. Online coachen werkt prima. Onderzoek naar organisatie-inrichting gaat gewoon door. Het duiden van verandering is ons vak. En dat vak komt in deze tijd zo goed tot zijn recht. Voor ons zijn daarin de webinars een belangrijke manier om verbinding te maken. Met fantastische sprekers zetten we elke week een programma neer. Onbaatzuchtig en over organisatiegrenzen heen. Het is keihard werken, maar inhoudelijk zó verrijkend. Hier kan ik echt mijn ei kwijt en leer ik de andere sprekers persoonlijk kennen, zodanig dat ik denk dat het relaties zijn voor het leven. En ook inhoudelijk scherpt het mij. Ons bureau is klimaatneutraal, maar ik wil hierin veel verder, nog veel meer kijken naar de maatschappelijke impact van ons bureau.

Ik verwacht dat webinars een nieuw concept zal zijn dat niet gaat verdwijnen. Verder zal de herwaardering van professionals haar sporen nalaten in ons denken over organiseren. En als de tendens zich doorzet zullen leidinggevenden meer resultaatgericht en coachend gaan sturen. En voor mij persoonlijk: ik heb geleerd om zelf te bepalen wanneer ik wel en niet online ben. Bewust offline zijn, en dat half uurtje sporten voor het begin van de werkdag. Dat wil ik graag vasthouden.

Menno Spaan
Directeur van Haagse Beek organisatieadvies

Shirine Moerkerken | *Column*

CONTEXTUELE ETHIEK

'U heeft geen cruciaal beroep, dus uw kinderen mogen niet naar de opvang komen.' Ik vond het nogal een mededeling. Hoezo heb ik geen cruciaal beroep? En volgens wie precies niet? Ik weet het, als 'interventiekundige' sta je nergens officieel geregistreerd. Hoef je geen punten te halen om je registratie te behouden. En red je niemand van de dood.

De interventiekundige zorgt echter wel voor de broodnodige reflectie, voor tegengeluid op wat je bent gaan beschouwen als 'normaal', treedt op als 'geweten', helpt je nadenken over wat 'het Goede' allemaal zou kunnen zijn. En helpt je vervolgens om op een nieuwe manier te handelen, zodat je tot nieuwe oplossingen komt.

'Hier zijn wij voor opgericht: wij zijn een crisisorganisatie. Dus we doen nu niet aan organisatieontwikkeling', zei mijn opdrachtgever bij de Veiligheidsregio aan het begin van de coronacrisis. Ik vond het nogal een mededeling. Hoezo doen we nu niet aan ontwikkeling? Dat is precies jullie probleem! Jullie pakken alles wat op een crisis lijkt als excuus om niet te ontwikkelen en te bouwen aan de lange termijn. Of het nou stakende boeren zijn of een pandemie. Wat als je de crisis eens gaat bestrijden terwijl je een langetermijnperspectief includeert?

Hoe zit het bijvoorbeeld met de lange termijn gezondheid? En wat is gezondheid eigenlijk precies? Hebben we het dan alleen over fysieke gezondheid? Of ook over mentale gezondheid? Wat dacht je dat ontslag, leven van een bijstandsuitkering of faillissement precies met een mens doen? En over wiens gezondheid hebben we het eigenlijk?

Terwijl ik een crisisvergadering bij de Veiligheidsregio observeer, zie ik dit soort van meervoudige contextrijke overwegingen niet aan bod komen. Het zinnetje: 'Heeft de jurist hier al naar gekeken?', komt meer dan eens langs. De belangrijkste zorg lijkt te zijn hoe de juridisch kloppende verordening moet worden gecommuniceerd in begrijpelijk Nederlands met het gewone volk. En graag op zo'n manier dat het gewone volk de verordening ook volgt: '"Houd vol", is een zin die niet meer werkt', weet de communicatieadviseur te vertellen.

Wat wordt beschouwd als 'het Goede' wordt bepaald door waar je het zoeklicht op zet. In een door medisch en juridisch discours gedomineerd uitzoeken, wordt in een pandemie 'voldoende plekken op de IC hebben', 'thuisblijven', en *social distancing* 'het Goede'. Dat er op dit moment meer kinderen worden geslagen, omdat niemand dat signaleert, staat op geen een lijstje. En dat er meer mensen op de lange termijn ziek zullen worden vanwege verslechterde omstandigheden, vergeten we ook maar even. Aan het eind van de bijeenkomst, word ik gevraagd of ik feedback heb voor de aanwezigen. Ja, die heb ik. Ik weet niet waar ik moet beginnen, zoveel perspectieven worden er uitgesloten in deze bijeenkomst. Een kwestie van contextrijk in plaats van contextarm kijken. En een kwestie van werken met contextuele in plaats van absolute ethiek. Er zijn vele versies van 'het Goede' en het mooiste is als je er zoveel mogelijk kunt includeren in je afwegingen.

Shirine Moerkerken werkt als veranderkundige bij *Strange | Strategy and Change* en helpt organisaties bij de wijze waarop zij antwoorden geven op maatschappelijke vraagstukken. Zij leidt daarnaast collega-adviseurs op, waaronder bij Sioo. Tevens geeft zij een 15-daagse leergang Interveniëren. Zij schreef over haar vak in haar boek *Hoe ik verander*.

Adviseren in het nieuwe normaal

Het nieuwe, mysterieuze virus uit China is in een half jaar uitgegroeid tot de nietsontziende coronacrisis. De maatregelen tegen COVID-19 sparen geen enkele sector. Ook de consultancymarkt ontsnapt er niet aan en neemt na jaren van hoogconjunctuur gedwongen gas terug. Tegelijk, waar gesnoeid wordt, ontstaat ruimte voor nieuwe initiatieven. Adviesbureaus springen snel in op nieuwe mogelijkheden en zoeken naar het adviseren van de toekomst. Wat leert de adviessector nu al van de coronacrisis?

door Niels Vlot

‘Het coronavirus is onder ons en zal voorlopig onder ons blijven’, aldus Mark Rutte tijdens zijn televisietoespraak op 16 maart jl. Sinds het coronavirus Nederland bereikte denderde de economie achteruit. In de adviessector zijn de gevolgen, in tegenstelling tot andere bedrijfstakken, nog minder voelbaar. ‘We merken het effect’, zegt Marien van Riessen, algemeen directeur bij onderzoeks- en adviesbureau Ecorys. ‘Het uitleveren van contracten is uitdagender en bepaalde onderzoeken die wij uitvoeren, zoals verkeersonderzoeken, zijn tijdelijk minder relevant. Ook het binnenhalen van nieuwe opdrachten verloopt moeizamer, omdat direct klantcontact onmogelijk is.’ Herkenbaar, vindt Edwin Herrie, Head of Advisory bij accountants- en adviesorganisatie KPMG. ‘Klanten knippen grote opdrachten op in stukjes, stellen ze uit of maken de opdracht kleiner. Tegelijkertijd is er ook al nieuwe vraag, bijvoorbeeld vanuit de publieke sector. Maar de crisis raakt de hele samenleving en dus ook de adviespraktijk.’

Interimmers zijn nodig

De coronacrisis treft ook de zelfstandige organisatieadviseurs, zoals Jasper van der Kolk. ‘Het is spannend of huidige en komende opdrachten doorgaan. Online doe ik klussen, maar het echte veranderwerk ligt stil. Door de crisismodus zijn bedrijven even niet bezig met organisatieverandering. Als zzp’er bungel je onderaan de prioriteitenlijst.’ ‘Het beeld van de markt voor zelfstandige adviseurs en interim-managers is diffuus’, zegt Hugo-Jan Ruts van het kennisplatform voor zelfstandige professionals ZiPconomy. ‘Degenen met langlopende opdrachten hebben minder vraaguitval dan degenen met kortere opdrachten, vaak zelfstandige organisatieadviseurs. Ik zie nu stabilisatie en in sommige sectoren al weer meer werk. Gemeenten bouwen hele afdelingen op om de coronamaatregelen in goede banen te leiden en dan zijn interimmers hard nodig.’

Echt anders werken

Veel bureaus omarmen digitaal adviseren, maar zijn zoekende naar de beste manieren. ‘We slaan een forse slag op het gebied van digitalisering’, zegt Mirjam Verheijen, partner bij IT-adviesbureau M&I/Partners. ‘Het is nu voor iedereen duidelijk dat technologie en digitale transformatie behoren tot de kern van organisaties. Alleen, hoe zet je de volgende stap: van digitale strategie naar strategie in een digitale wereld? Dat betekent nog meer data, digitale werkvormen en *digital first* bij het inrichten van beleid en processen. Naast technologische expertise blijft daarbij ook de veranderkundige kant van ontwikkeling en vernieuwing belangrijk. Als adviseur haal je veel informatie uit gezichtsuitdrukkingen en non-verbale communicatie. In een digitale wereld zullen we onze kwaliteiten daar verder op moeten ontwikkelen en aanscherpen.’ Edwin Herrie: ‘Wat doe je wel en juist niet? Hoe laat je als adviseur je eigen ik zien in een digitale sessie? En hoe houd je connectie met elkaar? Dat gebeurt nu via Excels, gedeelde documenten en Microsoft Teams. Dat begon al de afgelopen jaren, maar is nu echt de nieuwe realiteit en een blijvend onderdeel van ons dagelijks leven.’

Vraag naar zekerheid

’Onzekerheid schept een behoefte aan zekerheid’, denkt Van Riessen. Daarom kunnen adviseurs inzetten op zekerheid. ‘Als wij meer te maken krijgen met hoog- en laagconjunctuur, gaat de vraag naar zekerheid – economische doorrekeningen, voorspellingen, data-analyse, kosten-batenanalyses – toenemen. Daar hoop ik op, want dat was altijd al onze expertise.’ Ook zzp’ers zoeken naar nieuwe mogelijkheden. Sommigen ontvluchten de onzekerheid, denkt Van der Kolk. ‘Alle verschuivingen en veranderingen in de samenleving leveren ook wel

Beeld: Oleksii Drozdov

‘Een groeiende openheid onder adviesbureaus’

weer nieuw werk op. Al zullen veel zzp’ers vanwege de onzekerheid in loondienst willen gaan.’ Ruts herkent dat, maar plaatst een kanttekening. ‘Zowel interim-managers als organisatieadviseurs zijn vakspecialisten, maar het ondernemerschap is niet altijd hun sterkste punt. En daar komt het nu wel op aan in deze crisis. De overstap naar een vaste baan is daarom niet uit te sluiten, zeker bij jonge professionals. Echter, de vaste kern die al jarenlang zelfstandig is blijft.’

Adviseur verandert echt

De coronacrisis laat volop de potentie van technologie zien. Dat heeft gevolgen voor consultant en klant, meent Edwin Herrie. ‘We zullen nog meer gedreven worden door technologie. Dat biedt kansen voor consultants als ik kijk naar de zogenaamde *end-to-end* digitale transformatie. Veel back-officesystemen van ondernemingen zijn oud, daar liggen echt mogelijkheden. De helft van onze adviseurs is dan ook tech-specialist.’ Verheijen ziet dat ook. ‘Er blijft veel vraag naar ontwikkeling van digitale strategie. Grootschalige online enquêtes en *tooling* – digitale hulpmiddelen – zijn makkelijker inzetbaar. Klanten ervoeren dat vaak als ingewikkeld, maar door de crisis is iedereen om en wordt het zonder problemen gebruikt.’ Ze noemt ook de waarde van de adviseur. ‘Moet er iets echt voor elkaar komen, dan is een adviseur of een project- of implementatiemanager soms beter in staat om snel verandering te bewerkstelligen. Ik denk aan onze bijdragen aan enkele grote coronatrajecten. We tuigden binnen enkele dagen teams op die samen met de bestaande organisaties in zeer korte tijd digitale ondersteuning moesten neerzetten. Zelf konden die organisaties niet in zo’n korte tijd, zo groot opschalen.’

ROA en Ooa

De coronacrisis pakt voor iedereen anders uit, maar adviesbureaus lijken zich redelijk door de crisis heen te slaan. ‘Natuurlijk zijn alle bureaus online aan het werk’, vertelt ROA-voorzitter Ronald van Rijn over de geluiden die hij hoort uit zijn achterban. ‘Wel mist men de dynamiek van de fysieke ontmoeting.’ Toch wordt de toegenomen afstand de nieuwe werkelijkheid, denkt hij. ‘Niemand verwacht dat je teruggaat naar de oude werkvormen. De ontdekking is dat we een aantal dingen versneld oppakken die blijvend zijn, zoals digitaal vergaderen.’

Ooa-voorzitter Mark van Twist ziet brood in toekomstverkenningen door adviesbureaus. ‘Wat betekent het “nieuwe normaal” voor burgers en bedrijven? Adviseurs en bureaus zijn natuurlijk heel goed in het verkennen van nieuwe vormen van bedrijvigheid en andere verdienmodellen. Ik zie dat voorbij de huidige crisis gekeken wordt naar nieuwe uitdagingen in de publieke dienstverlening, zoals onderwijs, zorg en openbaar vervoer. Maar ook in de marktsector op het gebied van recreatie, retail, vastgoed, IT.’ Van Rijn: ‘Er zullen altijd adviseurs nodig blijven. Op de korte termijn is de crisis niet goed voor de sector, al hebben bureaus over het algemeen genoeg vet op de botten.’ Inderdaad, zegt Van Twist. ‘Er zijn juist voor adviseurs veel vragen die wachten op innovatieve antwoorden.’

Wat brengt deze crisis de branche? Van Rijn signaleert een groeiende openheid onder adviesbureaus. ‘Als ROA hebben we door de crisis virtuele bijeenkomsten waarin de aangesloten bureaus participeren. Daarin ontstaat openheid, er worden werkervaringen gedeeld, ook met concurrenten. Dit is blijvend en dat is ook voor de ROA als netwerkorganisatie belangrijk.’

‘Door de crisismodus zijn bedrijven even niet bezig met organisatieverandering’

Conjunctuurgevoelig

Onderzoeksbureau Source onderzocht de wereldwijde consulting markt en voorziet een krimp van 18 procent ten opzichte van 2019. De onderzoekers zien dat grote partijen – met een breder portfolio en veel lange termijnprojecten – de crisis beter aan lijken te kunnen dan kleine en middelgrote bureaus. Is de Nederlandse consultancysector robuust genoeg? ‘Ja’, zegt Van Riessen. ‘Al is de adviessector altijd conjunctuurgevoelig. Gaat het goed, dan dijt de markt ontzettend uit en als het langere tijd slecht gaat zakt het weer in. Bij Ecorys richten we ons voor de lange termijn op besparingen. Dus ook in de toekomst meer thuiswerken, zodat we ons kantoor minder nodig hebben en minder reizen. En we willen onze zichtbaarheid en klantcontact intensiveren. Hierdoor kunnen we in de recessie na de coronacrisis tegenvallers beter opvangen.’ Het bedrijf zet daarom vaart achter enkele nieuwe commerciële activiteiten, maar wilde nog geen details kwijt.

Hugo-Jan Ruts ziet de vraag naar specifieke kennis toenemen door de crisis: ‘Er wordt minder gezocht naar “extra handjes” en juist meer naar echte vakspecialisten. Zij zijn in staat om de antwoorden te geven op de vragen die deze crisis oplevert. Zoals outsourcing naar het buitenland. Is dat wel zo handig? Bedrijven en mensen zullen wendbaarder moeten worden in de toekomst. Voor veranderaars zijn dat vraagstukken om van te smullen.’

Happen naar adem

M&I Partners doet veel op het snijvlak van management en informatie in de sectoren overheid en zorg. Vooral de laatste sector krijgt een tik door de intensieve coronazorg, zowel financieel als op de wijze van zorg leveren. Toch houdt Verheijen vertrouwen: ‘Door een crisis als deze is er vooral aandacht voor de zorg en niet voor ontwikkeling en vernieuwing. Voor ons is toekomstige financiële positie van zorgorganisaties relevant. Maar opdrachten lopen over het algemeen wel door en we hebben altijd kunnen meebewegen met de marktontwikkelingen.’

‘Ervaren adviseurs en een nieuwe vakgebied zijn belangrijke sleutels voor KPMG’, zegt Herrie. ‘We zoeken altijd, ook nu, naar senior partners met veel kennis op specifieke vakgebieden, zoals *customer journey*. Van nature is dat geen kernactiviteit van de *Big Four*, maar de afgelopen jaren zijn er marketingbureaus overgenomen en hele teams binnengehaald. Mede door de coronacrisis zie ik daar toenemende vraag. De kracht van de Big Four, multidisciplinariteit, komt daarbij goed van pas. We waren al goed op weg met de opbouw van multidisciplinaire teams, maar ik had dat nog sneller willen doen. En ik hoop dat we de digitale manier van werken, die we ons nu eigen maken, vasthouden.’ Dat beaamt Van Riessen: ‘2020 zal het jaar zijn waarin iedereen hapte naar adem, maar ook waarin we versneld overstapten naar het nieuwe werken.’

Niels Vlot is als journalist verbonden aan Management & Consulting.

‘Het goede is fragiel’

Het midden

Mieke Moor | Organisatiefilosoof

Mieke stelt dat ons huidige denken over ‘het Goede’ gedomineerd wordt door het verlangen om zeker te weten wat goed is, en dat we grotendeels verleerd zijn om daar zelf over na te denken. ‘Het Goede’ vastleggen in normen wakkert onze behoefte aan om onszelf, organisatie en de wereld te verbeteren. Volgens Mieke (en Aristoteles) vind je ‘het Goede’ echter niet in een norm of een regel, maar in je houding ten opzichte van de regel. ‘Als mens moet je bij elk vraagstuk weer de afweging maken wat ‘het Goede’ is. Dat is niet vaststaand, dat is iets wat iedere keer opnieuw uitgevonden moet worden.’

Woord: Leonard Millenaar Beeld: Ton van Til

Mieke groeide op in een streng kerkelijke omgeving. Haar religieuze opvoeding heeft haar werk en leven in belangrijke mate beïnvloed: 'Ik voelde al heel vroeg de strijd tussen enerzijds liefde, openheid en de moed om ongehoorzaam te zijn – denk aan Jezus die omging met tollenaars en hoeren en op zondag aren plukte – en anderzijds die enorme wettelijkheid van het instituut kerk dat zwaar, donker en gesloten was. Als kind heb ik die tegenstelling nooit goed begrepen. Ik heb me opgesloten gevoeld terwijl ik luisterde naar bijbelse verhalen over vrijheid. Die twee kanten zitten nog altijd in mij en in mijn werk.'

De (schijnbare) tegenstelling tussen ruimte en grenzen vormde ook de basis voor haar proefschrift, getiteld *Tussen de regels: een esthetische beschouwing over geweld van organisatie*. Het centrale idee in dit boek is dat organiseren het leven geweld aandoet. Wanneer je de chaos ordent sluit je namelijk ook iets uit. Haar proefschrift is geen aanval op het fenomeen organisatie, maar wijst ons er wel op hoeveel rijkdom we verliezen bij het maken van gedetailleerde protocollen, doorwrochte beleidsdocumenten en strakke agendaplanningen. Het is een pleidooi om de regeldrift te verminderen en het onzegbare te laten bestaan, terwijl het tegelijk erkent dat een zekere mate van organisatie nodig is om het werk te verrichten. 'We zitten voortdurend gevangen in een paradox, een strijd tussen geweld en vrijheid, en het leven op die grens. Je kunt niet zonder regels, wetten en ordening. Met de eenvoudige afspraak om op zondag om tien uur naar de kerk te gaan, zorg je dat je bij elkaar komt zodat je een gemeenschap kunt bouwen.'

'Organiseren doet het leven geweld aan'

Stilte

Als werkplek heeft Mieke gekozen voor een cel in een voormalige gevangenis. Om te schrijven trekt ze zich met regelmaat terug in een klooster. Plaatsen waar orde domineert. Ze legt uit: 'Het verhaal van de kerk en de muren resoneert daar en ik oefen mezelf daarbinnen de vrijheid te vinden om te schrijven wat gezegd moet worden. Ik voel altijd een strijd tussen "Wil ik in de wereld zijn?" of "Wil ik niet in de wereld zijn?". Dat is een groot vraagstuk waar ik niet uit ben en nooit uit zal komen. Ik heb een enorm verlangen naar stilte, afzondering, natuur, ruigheid, kou en donkerte. Tegelijkertijd ben ik ook in de wereld en heb ik er plezier in om onder mensen te zijn, aan ingewikkelde vraagstukken te werken en mij te onderwerpen aan eisen die ik mijzelf stel. De mensen die mij goed kennen zeggen: "Jij bent iemand van het midden". Het is een spanning om in dat midden te staan, want je bent nergens thuis. Dat is iets persoonlijks waar ik het ook regelmatig moeilijk mee heb.'

Mieke maakt deze spanning productief door schijnbare tegenstellingen te verenigen. Zo geeft ze stilte een plek in de samenwerking met anderen: 'Stilte is niet iets leegs, het is een enorme ruimte waar je in kunt zijn. Een van mijn dierbare werkvormen is de contemplatieve dialoog, waarbij je heel weinig met elkaar spreekt. Ook laat ik mensen in stilte schrijven en wandel ik met bestuurders en managers pelgrimsroutes, grotendeels in stilte. Dat kan gewoon in Nederland trouwens.'

Synestheet

Naast liefde voor stilte heeft Mieke een liefde voor taal. Woorden zijn voor haar meer dan een middel om te communiceren: 'Het zijn voor mij niet alleen maar letters, ik kan de woorden. Als ik schrijf proef

Mieke Moor | cv

Mieke Moor werkt als organisatiefilosoof vanuit haar eigen bureau Vrij Werk en is medeoprichter van het Organisatieatelier. Ze studeerde theologie en filosofie, werkte enkele jaren in de zorg en het onderwijs en was 15 jaar organisatieadviseur bij Twynstra Gudde, waaraan ze nog altijd is geassocieerd. Ze promoveerde in 2012 aan de Universiteit voor Humanistiek in Utrecht op het proefschrift *Tussen de regels. Een esthetische beschouwing over geweld van organisatie*. Als 'filosoof-in-residence' in het Radboudumc tekende ze haar ervaringen op in het boek *Werken in het wit*. Momenteel werkt ze aan het boek *De bestuurder en de filosoof*. Mieke is actief als bestuurder en toezichthouder van verschillende stichtingen en ze is als onderzoeker verbonden aan het Lectoraat Change Management van de Haagse Hogeschool.

ik woorden letterlijk op mijn tong. Er zit geur en smaak bij. Spreken en schijven is zintuigelijk. Ik denk ook veel in kleuren en ruimtes. Bij mij zijn de verschillende zintuigen niet gescheiden, maar lopen door elkaar heen.' In haar opdrachten is ze bijzonder gevoelig voor de taal die gebruikt wordt: 'Goed luisteren en kijken is het allerbelangrijkste. Wat zeggen ze eigenlijk? Wat voor taal gebruiken ze? Wat is de intentie? Wat is de toon? Welke houding en gezichtsuitdrukkingen zie je?' Ook speelt ze met taal in haar opdrachten. 'Met taal probeer ik op een andere laag iets te vinden. Zo werd ik eens gevraagd om een spoedbijeenkomst met een Raad van Bestuur over een bezuiniging in goede banen te leiden. Ik voelde, toen ik daar zat, een enorme spanning. De vraag was: "Waarop gaan we bezuinigen?" Ik voelde aan dat iedereen zijn kaarten voor de borst zou houden. Vlak van tevoren dacht ik: het moet een andere vraag zijn. Toen heb ik voorgesteld om de vraag te veranderen in: "Waarop willen we zuinig zijn?" Je zag gewoon dat mensen ontspanden.'

Beschouwend

Tijdens haar studie werkte Mieke als verpleegkundige. Later is ze enige tijd manager geweest op een Hogeschool. 'Dat vond ik moeilijk. Ik had last van het moeten beheersen en het controledenken.' Ze wilde meer beschouwend bezig zijn met het fenomeen 'organisatie' en werd organisatieadviseur. 'Maar ook het adviesvak bleek een wereld van modellen met een eigen bijbel. Telkens kwam ik weer terecht in gesloten systemen.' Ze ervaarde dat datgene wat niet geregeld kan worden, maar wel betekenisvol is, vaak makkelijk vergeten of zelfs opzettelijk genegeerd wordt. Hoewel ze het lang volhield (15 jaar) en nog altijd associé is bij Twynstra Gudde, paste de rol van organisatieadviseur haar niet. 'Waar ik zat van werd in mijn organisatieadvieswerk, is dat ik de hele tijd met concepten

'Ik neem tijd om te mijmeren'

werkte en niet met een levendige werkelijkheid. Dat ik bezig was met organiseren, in plaats van hetgeen waar die organisatie voor bedoeld is. Ik wil heel precies weten waar het over gaat, wat er gemaakt wordt in de organisatie. Organiseren en managen zijn middelen voor iets anders. Niet meer dan dat, écht niet meer dan dat.'

Het werkt niet

Ze besloot om voortaan door het leven te gaan als organisatiefilosoof. Het verschil? 'Als adviseur word je gevraagd een antwoord te hebben, als filo-

‘We vinden het in organisaties moeilijk om opnieuw te beginnen’

soof ben je gericht op het vraagstuk. Mijn ervaring is dat als je dichtbij het vraagstuk komt, het antwoord zich vaak vanzelf aandient.’ Maar dichtbij het vraagstuk komen, kost wel tijd. Gedurende die tijd blijft het antwoord uit. Dat niet-weten moet je kunnen verdragen. Je moet in staat zijn je oordeel uit te stellen. ‘Ik neem tijd om te mijmeren. Ik zeg niet meteen wat ik ga doen en hoe ik het ga doen. Wat ik heb geleerd van kunstenaars is om dat niet-weten en dat proces goed vorm te geven. Wat wij vaak doen – en die neiging heb ik zelf ook – is direct presteren. Ik heb geleerd om te wachten, ik weet dat het vanzelf komt. Kunstenaars zijn ook in staat om echt dat maakproces in te gaan. Ze bedenken het niet van tevoren, ze gaan erin en ze werken met het materiaal dat op hen afkomt. Dat is een spannende bezigheid, want dan ben je in het moment. Je kunt het ook hernemen als je ziet dat het niet goed is, dan begin je opnieuw. Opnieuw beginnen is iets wat we in organisaties moeilijk vinden. We denken: “We zijn al begonnen, er is al zoveel gebeurd, we hebben dit nu eenmaal zo afgesproken” en zeggen niet: “Het werkt niet, we stoppen ermee, we beginnen opnieuw”. Dat is een van de redenen waarom onze organisaties overgeorganiseerd zijn.’

Minimal organisation

‘In de basis ben ik iemand van de emergentie en probeer ik het proces te volgen. Het moet wel passen bij de vraag natuurlijk. Iedereen weet dat als je een huis gaat bouwen, je daar wel van tevoren over na moet denken. Ik denk dat het goed is – omdat organisaties vooral gemeenschappen van betekenisgeving zijn – dat je het proces heel erg de ruimte geeft. Niet omdat je dan zo loyaal bent aan het proces, maar omdat er dan iets naar je toe kan komen. Dat wil niet zeggen dat je daar geen condities voor moet scheppen. Ik noem dat *minimal organisation*: met slechts een paar figuurlijke pennenstreken creëer je een ruimte waarbinnen gewerkt kan worden, in plaats van dat je een heel plan optuigt. De titel van een project is bijvoorbeeld heel bepalend. Zorg dat je daar heel goed over nadenkt. Bedenk ook goed wat het minimaal aantal mensen is dat je nodig hebt. Er zijn een paar dingen die je goed moet neerzetten om vervolgens te kunnen gaan werken. Het is wel organiseren en plannen, maar minimaal. Ik zie te veel gerommel: mensen knippen en plakken, doen dingen omdat ze dat ergens anders ook hebben gedaan. Dan ga je trekken en scheeftrekken. Kijk gewoon naar hoe je iets met de hand maakt. Aandacht is zo cruciaal. Goed kijken wat er nodig is en hoe je kunt spelen met de dingen die er zijn. Dan kan er echts iets groeien en ontstaan.’

Het Aristotelische midden

We raken in gesprek over het thema van deze *M&C Quarterly*: ‘het Goede’. Vanuit haar filosofische achtergrond reflecteert Mieke op dit thema. ‘Ik denk dat mensen over het algemeen proberen iets goeds te doen. Het ingewikkelde is alleen dat wij in onze samenleving proberen om algemeen geldende

normen te vinden voor wat goed is. In de klassieke oudheid was er een heel ander beeld van de wereld, namelijk dat de natuur in zichzelf goed was. Niet alleen de bomen en zo, maar ook wijzelf. 'Het Goede' werd gezien als een kracht van binnenuit om het goede te doen, zoals een bloem die wil bloeien. Je hoefde niet in te grijpen, hooguit een beetje bij te sturen. Zorgen dat iets kan worden wat het in wezen of in aanleg al is. In de moderniteit verschuift dat beeld van de natuur en onszelf enorm. Dan ontstaat het idee dat de wereld niet goed genoeg is, dat we die moeten verbeteren. We zien onszelf ook niet langer als onderdeel van de natuur, maar als subjecten die naar de wereld kijken en daar een oordeel over moeten hebben. Op dat moment ontstaat ook de behoefte om te interveniëren. Dat is waar onze moderniteit zo goed in is geworden. We verbeteren de wereld en onszelf continu. We moeten slimmer en leniger worden, we moeten langer leven. Dan is het goede niet iets wat er al is, maar wat wij moeten bewerkstelligen. Dan ontstaat er een andere ethiek, waarbij we op zoek gaan naar geldige normen.
En als je gaat zoeken naar een norm, dan krijg je verschillen. Het is bijvoorbeeld tijdens deze coronacrisis goed voor de economie om de lockdown op te heffen, maar het is goed voor de gezondheid om de lockdown te verlengen. Dan ontstaat er strijd, ontstaan er kampen en gaan we elkaar bevechten op wat goed is.'

Mieke voelt niet zozeer meer voor het gedachtegoed van de oude Grieken, maar mist deze oude wijsheid in ons huidige denken: 'Bij Aristoteles ging het niet om het je houden aan de norm, maar om je houding ten opzichte van het vraagstuk.
Het vermogen van mensen om zich voortdurend af te vragen: "Wat is hier goed?". Het antwoord is wikken en wegen: "Niet teveel van het een en niet teveel van het ander". Dat is geen compromis, maar een heel precieze verhouding zoeken tussen extremen.' Mieke verwijst naar het Aristotelische midden, het idee dat een deugd het midden is tussen twee 'ondeugden'. Het bekende voorbeeld is moed, dat het midden is tussen overmoed en lafheid. 'Maar wat die moed precies behelst, dat moet jij als mens iedere keer weer opnieuw in de betreffende situatie afwegen, dat is niet vaststaand.
Om te spreken met de woorden van Martha Nussbaum: het goede is fragiel. Het ontglipt je, het vraagt je voortdurende aandacht.'

Luister het gehele interview als podcast. Je vindt deze op www.managementenconsulting.nl onder het tabje 'Podcasts'.

--
Leonard Millenaar is hoofdredacteur van Management & Consulting, zelfstandig organisatieadviseur en docent aan de Vrije Universiteit Amsterdam.

GOED IS GEEN TOEVAL

'Een goede strategie is geen toeval', staat er op de digitale voordeur van ons adviesbureau. Maar wanneer is een strategie goed? En voor wie is het precies goed? Met welke duur? Het goed doen als adviseur, betekent dat iets in de perceptie van de opdrachtgever beter wordt. Dat noemen we goed presteren. Een adviesopdracht voor een mediaorganisatie is bijvoorbeeld geslaagd, als de mediaorganisatie beter in staat is geworden om publiek te bereiken en ermee te interacteren. Maar pas écht goed is het, als daarmee de journalistieke functie is versterkt. Dan leidt goed presteren ook tot een betere wereld, waarin misstanden eerder aan de kaak worden gesteld.

De koers van een onderwijsorganisatie helpen uitstippelen? Schitterend werk. Maar goed is het pas, als met opleiding daadwerkelijk meer kansen voor mensen zijn gecreëerd. De innovatiekracht van een financiële instelling helpen vergroten? Mooie klus. Maar wordt de toegevoegde waarde voor de samenleving ook groter als het vooral gaat om incidentele experimenten met kunstmatige intelligentie en cryptocurrencies? Dat is zeker niet vanzelfsprekend.

Een adviseur die het goed wil doen, kan dus enkelvoudig goed doen (presteren binnen de kaders) of meervoudig goed doen (daarnaast iets positiefs bereiken binnen of buiten de gestelde kaders). De consultants van een Amerikaanse strategiefirma die voor de Saoedi-Arabische kroonprins Mohammed bin Salman in kaart brachten wie online de grootste invloed op het publieke debat uitoefenden, voldeden aan de gevraagde prestatie. Dat de namen bovenaan de lijst in het uitgebrachte rapport vervolgens als dissidenten werden geoormerkt en verdwenen of zelfs vermoord werden, deed ook deze strategiefirma huiveren.

Diezelfde strategiefirma adviseerde daarna – overigens zonder scrupules – over hoe de efficiëntie van het detentie- en uitzettingsproces van meer- en minderjarige vluchtelingen op Amerikaanse bodem kon worden vergroot. We weten dit dankzij de inspanningen van The New York Times, die diepgravend onderzoekswerk deed naar de activiteiten van de betreffende strategiefirma. Wat goed is en wat niet wordt beter zichtbaar in dit journalistieke licht.

De scheidslijn tussen goed en kwaad is in het adviesvak helaas niet altijd helder. Want maakt een bank die zegt in duurzaamheid te investeren, de wereld daadwerkelijk beter als zij stelt dat de duurzame supermarktketen waarin zij participeert onvoldoende rendeert? En wat als de duurzame supermarktketen is opgericht om aan te tonen dat het mogelijk is om een eerlijke prijs aan leveranciers te betalen, door een eerlijke prijs aan consumenten te vragen? Economisch en maatschappelijk rendement staan maar al te vaak op gespannen voet met elkaar. Zelfs vanuit een glasheldere *purpose* blijft het samen hard werken, dat goed doen. En dat is geen toeval.

Ouke Arts (1978) is managing partner van Thaesis en adviseert over strategie en innovatie. Naast zijn werk is Ouke actief als bestuurder in de culturele sector en betrokken bij de journalistiek en politiek.

Met gidsende verwijzingen geeft Harry Starren kleur aan het overkoepelende thema van deze M&C Quarterly.

HEEFT 'HET GOEDE' EEN KANS?

Warren Bennis (1925–2014) was een van de eerste auteurs die zich uitliet over leiderschap. Alle auteurs na hem (en dat aantal is explosief gestegen) varieerden op zijn thema's. Hij onderscheidde managers van leiders. 'Managers doen de dingen goed, leiders doen de goede dingen.'

Maar wat zijn 'de goede dingen'? En als je dat weet, is het dan niet zaak deze ook goed te doen? In het onderscheid dat management een plaatsje lager plaatst dan leiderschap, zit ook de redding van management verscholen. Leiderschap zonder management is luchtfietserij. Management is iets voor elkaar krijgen. Leiderschap is weten 'wát' je voor elkaar moet krijgen.
Henry Mintzberg heeft zich altijd verzet tegen het onderscheid tussen leiderschap en management. 'Je hebt goed management en slecht management, meer niet.' En daar zit misschien iets in. Mintzberg is nagevolgd als het over strategie en organisatie gaat, maar als het over leiderschap gaat, is zijn autoriteit beperkt gebleven.

'Het Goede' doen. Daar raakt de organisatiekunde de ethiek en de filosofie. 'Het Goede' is perspectief gebonden. Goed voor wie? *Cui bono*? Wie heeft er voordeel aan?

Het heeft er de schijn van dat managers de handlangers zijn van de kapitaalverschaffers. Filiaalchefs van de beleggers. Die these kwam onder druk te staan toen James Burnham's (1905–1987) *The Managerial Revolution* verscheen. Burnham beschreef dat het ondernemende kapitalisme zó succesvol was dat het de *Corporation* mogelijk maakte. En die vergde managers. Een nieuwe klasse die eigen belangen ontwikkelde. Die spoorden niet noodzakelijk met die van de kapitaalverschaffers. Met het afstaan van het bedrijf aan managers verloren de beleggers ook controle. Manager krijgen, door hun directe kennis en invloed, de mogelijkheid zichzelf tegoed te doen aan de voordelen van hun positie. Het is de verklaring voor het feit dat een steeds groter aandeel van de opbrengst van de onderneming ten goed komt aan het management en met name het topmanagement. De knecht is een baas geworden.

Opvallend is dat in aandeelhoudersvergaderingen steeds vaker vragen worden gesteld bij de excessieve beloning van de CEO. Juist bij grote vaak Amerikaanse ondernemingen speelt dit. Individuele beleggers zien de ontwikkeling met lede ogen aan, omdat de machtsverhoudingen in aandeelhoudersvergaderingen vaak tevoren vastliggen. Het management speelt krachten tegen elkaar uit, arrangeert meerderheden, benut zeg-

Woord: Harry Starren Beeld: Jehyun Sung

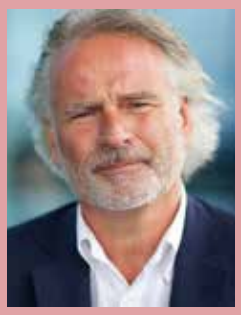
genschapsconstructies (certificering en preferente aandelen) én heeft ook steeds vaker zélf aandelen.

Zo is achterdocht ontstaan bij de rol van management. Traditioneel vanuit de factor arbeid: werkers en vakbonden, maar ook vanuit de factor kapitaal: beleggers en investeerders. De eerste groep zien managers als vertegenwoordigers van de werkgevers en kapitaalverschaffers, de tweede groep zien managers als 'beheerders' die de dynamiek die de kracht van het kapitalisme is, ondermijnen.

Het antidotum is 'leiderschap'. Daarin schuilt de kracht die het gereguleerde management teloor is gegaan. Vaak wordt dit aangeduid als 'persoonlijk leiderschap' waarin initiatief en moed cruciaal zijn: het vermogen veranderingen te bewerkstelligen in trage, conserverende omgevingen die grote organisatie vaak zijn. Dit fenomeen van bureaucratisering is eigen aan de gevestigde ondernemingen en werd voor het eerst treffend onder woorden gebracht door Michel Crozier in *Le phènomene bureaucratique* (1963).

Maar daarmee hebben we in beeld gebracht hoe 'het Goede' in het kapitalisme haar vanzelfsprekendheid verloor. En hoe het in leiderschap poogt dit Goede weer in beeld te krijgen. Maar wanneer is er dan sprake van 'Het Goede'? Steeds vaker wordt dit gedefinieerd als 'goed in het licht van álle stakeholder belangen'. Zo ontstaat het beeld dat de goede onderneming recht doet aan álle stakeholders en deze in evenwicht met elkaar brengt en zo de continuïteit van de onderneming borgt. Duurzaam ondernemen. Het vergt stuurmanskunst gelijk aan die van staatsmanschap. Een vorm van leiderschap dat het belang van de onderneming in bredere context plaatst. Daarin koers te zoeken en voortgang te boeken is de opgave. In 2009 trad Paul Polman aan als CEO van Unilever, een Engels-Nederlands bedrijf zoals ook Shell dat is. Polman kwam na een carrière bij Proctor & Gamble van Nestlé, de Zwitserse concurrent van Unilever. Polman is Nederlander. Hij raakte er bij Unilever van overtuigd dat grote multinationale ondernemingen 'het Goede' moeten doen. In welbegrepen eigenbelang omdat alleen zó duurzame ontwikkeling mogelijk is, waarin de belangen van álle belanghebbenden kunnen worden gediend. Alleen de belangen van aandeelhouders dienen is kortzichtig. Op de internationale beurzen werd Polman door analisten met argwaan gevolgd. Unilever gold als een log en bureaucratisch bedrijf waar meer in zat dan eruit kwam. Polman was samen met zijn landgenoot Sybesma van DSM een van de voorlopers van een ánder kapitalisme waar winst maken niet het enige doel is. Hij ging ver: hij noemde Unilever de grootste goededoelenorganisatie van de wereld. Dan komt het kantelpunt. Kraft Heinz biedt gesteund door durfkapitalisten 135 miljard euro op het Unileverconcern. Polman verzet zich met succes tegen het bod omdat dan het streven naar 'het Goede' moet wijken voor rendement: *Return on Investment*. KraftHeinz trekt zich terug. Het blijkt een pyrrusoverwinning. Om de ziel van het bedrijf te redden komt Polman in een Faustiaans dilemma: hij belooft de aandeelhouders het rendement dat voor hen in het verschiet lag als zij in waren gegaan op het overnamebod. Zo redt hij 'het Goede' uit de dreiging van het kwaad. Om daarmee alsnog het onderspit de delven, want de beloofde rendementsdoelstellingen worden niet gehaald. In de ogen van de aandeelhouders die de échte machthebbers blijken, heeft hij gefaald. Jeroen Smit heeft in zijn *rise and fall* van Paul Polman, getiteld *Het Grote Gevecht* de strijd om 'het Goede' magnifiek beschreven. De uitkomst geeft te denken.

Harry Starren begeleidt besturen en bestuurders.



Grip op onzekerheid

Nu de eerste stofwolken van de coronacrisis zijn neergedaald vraagt de top zich af wat de crisis betekent voor de strategische koers van haar organisatie. Boris Gooskens en Marit Ubachs onderzoeken samen met de klant of de aannames onder de strategie nog kloppen en analyseren welke trends daarop invloed hebben.

Boris Gooskens & Marit Ubachs

'Wij leven in aparte tijden, nog nooit eerder hebben alle politieke partijen hun doelen bereikt. GroenLinks is blij, want auto- en vliegverkeer is bijna stopgezet. PVV kan zijn geluk niet op, want de grenzen zijn dicht. De Communisten hebben eindelijk lege winkels, net als in de Sovjet Unie. De VVD is verheugd, want er stroomt volop overheidsgeld naar álle ondernemers. En SGP looft hogere machten, want kroegen en seksclubs zijn dicht! En tot slot hoeft Denk geen handen meer te geven!' Deze grap ging eind maart rond op social media. Er zit een kern van waarheid in, want in een crisis ziet iedereen zijn eigen gelijk.

De coronacrisis heeft grote impact op elke organisatie. Voor sommige geluksvogels (zoals webshops) pakt de crisis positief uit, veel ondernemers worden geconfronteerd met beperkingen of zelfs sluiting, maar de meeste organisaties verkeren nog in onzekerheid. Er wordt gesproken over een 'nieuwe normaal'. Dat roept de vraag op wat het 'oude normaal' was waar de huidige organisatiekoers op gebaseerd was en wat we al weten over het nieuwe normaal.[1] Nu de eerste stofwolken zijn neergedaald vragen besturen, directies en toezichthouders zich af wat de crisis betekent voor de strategische koers van hun organisatie. Wij helpen deze klanten om grip te krijgen in deze onzekere tijden door in een 'stresstest' te onderzoeken of de aannames onder de strategie nog kloppen en te analyseren welke en in welke mate trends invloed hebben op hun organisatie.

Sinds de uitbraak van de coronacrisis zijn er reeds talloze stukken verschenen waarin trendwatchers en experts de veranderingen in onze samenleving beschrijven.[2] Deze publicaties vormen samen met onze ervaringen bij klanten en discussies met diverse collega's de voedingsbodem voor dit artikel. Allereerst drie belangrijke waarschuwingen: midden in een crisis worden veel ontwikkelingen toegeschreven aan die crisis, terwijl het in werkelijkheid langjarige ontwikkelingen zijn. Denk bijvoorbeeld aan de teloorgang van het kapitalisme (o.a. beschreven in *De Correspondent*[3]), áls dat fenomeen al bestaat is het niet iets dat half maart begonnen is, maar een ontwikkeling die gestart is in de financiele crisis. Ten tweede is dit niet het beste moment

Beeld: Tommy Lisbin

	VAN	NAAR
ECONOMISCH	Hoogconjunctuur	Laagconjunctuur
	The Invisible Hand	Vadertje Staat
	De markt als oplossing	Duurzaamheid als gevolg
	Duurzaamheid als doel	Digitaal als standaard
	Digitaal als uitzondering	Geen woorden maar daden
	Geen daden maar woorden	
(GEO)POLITIEK	Globalisering	Regionalisering
	Amerika als gidsland	China? Zweden?
	Europese integratie	Europese fragmentatie
	De overheid bevecht het beleidsvirus	Jaap van Dissel bevecht het Coronavirus
MAATSCHAPPELIJK	Salaris als meetlat	Impact als meetlat
	Iedereen moet 100 kunnen worden	Niet iedereen kan 100 worden
	De zorg als zorgenkindje	Applaus voor de zorg
	Professionele zorg	Mantelzorg
	The world is our playground	Op pad in eigen stad
	Elke ochtend in de file met z'n allen	Thuiswerken met kinderen
FILOSOFISCH	Privacy als eis	Privacy als kanttekening
	Individuele vrijheid	Collectieve verantwoordelijkheid
	De mens is de baas	Moeder Natuur is de baas
	Hebben wat je wilt	Willen wat je hebt
	Het is ondenkbaar	Het is gebeurd

Als adviseurs zijn wij gewend om een vraagstuk vanuit meerdere perspectieven te beschouwen, maar ook wij zijn niet waardenvrij

om de trends te beschrijven, want de geschiedenis leert dat midden in de crisis de indruk bestaat dat nooit meer iets hetzelfde zal zijn, terwijl we na de crisis sommige oude routines weer moeiteloos zullen oppakken. Ten derde hebben schrijvers, net als de politieke partijen uit de inleiding, de neiging om precies dát te voorspellen waar ze voor de crisis ook al druk mee waren. En dit zal vast ook voor ons gelden: als adviseurs zijn wij gewend om een vraagstuk vanuit meerdere perspectieven te beschouwen, maar ook wij zijn niet waardenvrij.
Op hoofdlijnen zien wij twintig trends, grof verdeeld economisch, (geo)politiek, maatschappelijk en filosofisch van aard.

Economische trends

De trend die aan de basis van veel andere trends in deze opsomming ligt, is de beweging van hoogconjunctuur naar laagconjunctuur. Hoewel er verschillen zijn, is in veel sectoren het oude bezuinigingsspook plots verschenen.[4] Bedrijven hebben te maken teruglopende vraag, de werkloosheid neemt wereldwijd toe en de overheidsfinanciën staan onder druk door de combinatie van verminderde inkomsten en toenemende uitgaven (uitkeringen, zorgkosten, steunmaatregelen, etc.). Door de recessie verandert de arbeidsmarkt in de meeste sectoren bovendien van een vraagmarkt in een aanbodmarkt. Een andere opvallende economische trend is dat waar velen tot voor kort vertrouwden op Adam Smith's 'onzichtbare hand van de markt', die markt nu naar adem snakt. Vadertje Staat blijkt plots redder in nood, resulterend in een nieuwe balans tussen overheid en markt. Sommige trendwatchers dragen ons neoliberale economisch model zelfs ten grave.
Het thema duurzaamheid beheerste de politieke, economische en maatschappelijke discussies in 2019, maar is samen met tal van andere onderwerpen van de agenda verdwenen. Voorlopig zullen er waarschijnlijk geen grote investeringen in verduurzaming meer worden gedaan, maar paradoxaal genoeg is de lucht in China nog nooit zo schoon geweest.[5] Op de langere termijn is het nog een raadsel of deze crisis reeds ingezette ontwikkelingen als elektrisch rijden, aardgasvrije wijken en vliegschaamte zal versnellen of vertragen. Waar duurzaamheid van de agenda is verdwenen, is digitalisering juist bovenaan veel agenda's terechtgekomen. Digitale opleidingen, digitaal shoppen en digitaal vergaderen zijn voor veel Nederlanders in enkele weken tijd van uitzondering tot standaard geworden. Bepalend voor de digitaliseringseffecten op de langere termijn wordt of we er met elkaar in slagen de (generatie)kloof in digitale vaardigheden te dichten. Een laatste economische trend uit zich in de tot IC omgebouwde verpleegafdelingen en sterrenrestaurants met een afhaalmenu: organisaties hebben de afgelopen weken razendsnel moeten innoveren, sneller dan ooit voor mogelijk werd gehouden met een gepland verandertraject. Innovatie is in veel organisaties van een abstract onderwerp op de bestuursagenda getransformeerd tot dagelijkse realiteit: geen woorden maar daden!

(Geo)politieke trends

Het coronavirus bleek zich net zo snel over de wereld te kunnen verplaatsen als mensen en goederen. Veel mensen en bedrijven worden voor het eerst geconfronteerd met de keerzijde van lange en wereldwijde productieketens. Dat schept mogelijk ruimte voor regionale clusters die elkaar iets gunnen en een herwaardering van lokale producten ten opzichte van de laagste-prijs-wegwerpeconomie. Al blijft het natuurlijk de vraag of bedrijven op termijn de stabiliteit van korte en regionale productieketens verkiezen boven de kostenbesparing van outsourcing. Voor zover de Verenigde Staten nog een gidsland waren lijken ze die positie op te moeten geven, maar het is nog te vroeg om te zeggen wie het nieuwe gidsland wordt. Een interessante discussie is of de angst en onzekerheid van de crisis een voedingsbo-

Nooit eerder hebben we zo bewust een afweging moeten maken tussen gezondheid, geluk en economische groei

dem vormen voor autoritair leiderschap of dat het persoonlijk leed en de complexiteit van de crisis zich juist vertalen in meer participatieve en empathische vormen van leiderschap. Binnen Europa valt op dat een virus dat geen landsgrenzen kent als geen ander de noodzaak van Europese samenwerking duidelijk zou moeten maken, maar dat de reactie vooralsnog meer gekenmerkt lijkt te worden door fragmentatie dan integratie. Het roept de prangende vraag op of er onder Europeanen voldoende emotionele solidariteit is om meer dan economische samenwerking te rechtvaardigen. In de Nederlandse politiek valt op dat het coronavirus het beleidsvirus verdrongen heeft. Veel lokale en nationale bestuurders volgen blind de adviezen van Jaap van Dissel op. Zonder dat er een beleidsnota aan te pas komt, is de overheid flexibeler dan ooit.[6] Waar boeren in 2019 nog boos naar Bilthoven trokken om te protesteren tegen het vooringenomen RIVM, beschrijven trendwatchers nu een herwaardering van de wetenschap.

Maatschappelijke trends

'Opa en oma, wat deden jullie tijdens de coronacrisis?' We vrezen dat het antwoord dat wij later zullen geven weinig indrukwekkend zal zijn. Vakkenvullers, caissières, verpleegkundigen en buschauffeurs blijken vitale beroepen te zijn waarvoor terecht veel meer waardering is dan voor bijdehante organisatieadviseurs. Met name voor jongere generaties wordt het maken van impact steeds belangrijker dan een hoog salaris. Door de wachtlijsten, kosten en personeelstekorten was de zorg een collectief zorgenkindje, maar de vergelijking van onze gezondheidszorg met andere landen maakt dat Nederlanders zich nu gelukkig prijzen. Gelijktijdig zijn we ons bewuster geworden dat we niet alle zorgtaken over hoeven te laten aan professionals, maar dat we met mantelzorg en een goede buur ook een heel eind komen. Een ander punt rond gezondheidszorg is dat we ondanks de maakbaarheid van onze samenleving toch sterfelijk blijken te zijn. Nooit eerder hebben we zo bewust een afweging moeten maken tussen gezondheid, geluk en economische groei. Een 60min samenleving is een rationeel compromis, maar ook een emotioneel dilemma.[7] In de persoonlijke levenssfeer moeten de yuppen met de lijfspreuk *'the world is our playground'* tegenwoordig op pad in eigen stad. De vakantie gaat deze zomer naar Groenlo in plaats van Griekenland. Het leidt tot herwaardering van de eigen omgeving, maar ook tot verdriet bij gezinnen die zijn uitgewaaierd over de wereld. Thuiswerken is tot slot het nieuwe normaal geworden, desnoods met de kinderen in dezelfde ruimte. Als er één positief lichtpuntje in deze crisis is, is het wel het inzicht dat elke ochtend in de file staan gekkenwerk is. Het roept de vraag op of we in het nieuwe normaal nog voor een uurtje naar de andere kant van het land gaan rijden.

Filosofische trends

Privacy en individuele vrijheid vormen hét kenmerk van ontwikkelde samenlevingen, maar zijn fors onder druk komen te staan. Met China als voorloper worden wereldwijd apps ontwikkeld om – met privacy hooguit als kanttekening – de verspreiding van het virus te volgen op basis van gebruikersdata. Burgers ruilen massaal individuele vrijheid in voor de collectieve verantwoordelijkheid om besmetting te voorkomen. In korte tijd is de wereld dit jaar getroffen door bosbranden, een sprinkhanenplaag en een pandemie. Een collega wees ons op de gelijkenissen met de tien Bijbelse plagen. Het leidt tot een diep besef dat we als mens onderdeel zijn van een groter systeem en dat niet alles maakbaar en planbaar is. De quarantaine leert ons bovendien 'te willen wat je hebt' in plaats van 'te hebben wat je wilt'. In materiële termen sluit het aan bij een minimalistische

levenswijze en maakt het een einde aan het zogenaamde Diderot-effect.[8] In filosofische termen leidt de extra vrije tijd tot temporisering in ons haastige bestaan en meer ruimte voor reflectie. Tot slot heeft de coronacrisis ons geleerd dat het ondenkbare denkbaar is, of het nou gaat om de lockdown, de overvolle IC's, het uitstel van de Olympische Spelen of de omvang van de NOW-regeling. Het inzicht wordt door *Politico* mooi omschreven als '*a change in our understanding of change*'.[9] Het zal vermoedelijk bij veel organisaties leiden tot hernieuwde aandacht voor risicomanagement.

Hadden onze klanten iets aan de stresstest die we met ze hebben uitgevoerd? Ja, omdat het inzicht en grip gaf en dat is altijd comfortabel. In de praktijk blijkt de strategie van onze klanten vaak nog prima bruikbaar. Wel veranderen de prioriteiten, digitale dienstverlening wordt bijvoorbeeld belangrijker en de krappe arbeidsmarkt is minder een issue. Veel relevanter bleek de reflectie te zijn op nieuwe routines die tijdens de crisis zijn ontwikkeld. Net als de rest van Nederland hebben onze klanten hun dienstverlening en interne organisatie razendsnel moeten aanpassen. Welke overlegvormen of digitale oplossingen willen we vasthouden? En hoe kijken we naar het verandervermogen van onze organisatie? Zijn we voldoende wendbaar in besluitvorming en implementatie? Om grip te houden in een wereld vol onzekerheid blijkt flexibiliteit onder veranderende omstandigheden immers belangrijker dan efficiency en planning.

Boris Gooskens is directeur van Rijnconsult. Hij adviseert overheidsorganisaties over strategie en samenwerking.
Marit Ubachs is senior adviseur bij Rijnconsult en adviseert publieke en private organisaties over strategie, topstructuur en governance.

Noten

1. Jitske Kramer, *Corona cultuurshock: crisis of transformatie?*, Management Impact, 22 april 2020
2. Zie onder andere deze overzichtsartikelen: *Coronavirus Will Change the World Permanently. Here's How*. Politico Magazine 19 maart 2020; Aart Lensink, *13 trendwatchers en visionairs over de wereld na de coronacrisis*, 1 april 2020
3. Jason Hickel, *Het is nú tijd voor een economie die niet draait om groei en koopkrachtplaatjes*, De Correspondent 30 maart 2020
4. Bas van der Velde & Tjin Bremer, *Daar gaan we weer... het bezuinigingsspook waart weer rond*, Rijnconsult.nl
5. Jonathan Watts & Niko Kommenda, *Coronavirus pandemic leading to huge drop in air pollution*, The Guardian, 23 maart 2020
6. Erwin van de Pol, *Wat een weelde: we blijken heel goed zonder beleid te kunnen*, Trouw, 10 mei 2020
7. *Dit is de Dag*, NPO Radio 1, 19 mei 2020
8. Wouter van Noort, *Ruisloos Leven*, NRC 9 mei 2020
9. *Coronavirus Will Change the World Permanently. Here's How*. Politico Magazine 19 maart 2020

Anders kijken helpt je verder, vooral op de momenten dat je gebruikelijke repertoire het laat afweten. Jouke Kruijer en Rob van Es laten om beurten zien wat we kunnen leren uit de kunst.

‘HET GOEDE’ VANUIT DE KUNST GEZIEN

Plato en Aristoteles verschillen radicaal in hun opvatting van ‘het Goede’. Voor Plato gaat de idee van ‘het Goede’ boven het zintuiglijke uit. In het verlengde daarvan komt in de christelijk-mystieke traditie, de drieslag het Goede, het Schone en het Ware tot stand. Voor Aristoteles is ‘het Goede’ juist immanent aan het zintuiglijke. Het Goede valt te begrijpen door zorgvuldig te kijken, te luisteren en te voelen. Het is deze empirische benadering via zorgvuldig waarnemen die de verbinding met de kunsten legt en andersom, die het mogelijk maakt om vanuit de kunst ‘het Goede’ te zien.

Als het over ‘het Goede’ gaat wordt bijna altijd bedoeld: het moreel Goede. Inzicht in het moreel Goede is de basis voor de deugden. Bijvoorbeeld: betrouwbaarheid, oprechtheid, waardigheid en zorgvuldigheid. Deze vier samen kennen we ook als samengestelde deugd: integriteit.

Nog maar een jaar of vijftien geleden ontstond er een scheiding tussen twee stijlen van denken en praten over integriteit. Instrumentele risicospecialisten voeren steeds vaker het woord over het managen van integriteit, maar zij hebben het alleen maar over rationele integriteit. Ondertussen hebben de meeste individuele professionals elke dag te maken met emotionele integriteit, zie kader.

Het moreel goede in de empirische benadering van Aristoteles krijgen we scherper in beeld als we er een speelveld voor inrichten. Dat speelveld bestaat uit twee domeinen: een domein waarin het gaat over goed zijn en een domein waarin het gaat over goed doen. We bezoeken beide domeinen en laten de kunst onze leidraad zijn.

Te beginnen met Francis Bacon. In zijn werk is altijd wat te doen.

> *‘Een schilderij moet een re-creatie zijn van een gebeurtenis en niet de afbeelding van een object, maar er komt pas spanning in een schilderij als er eerst een worsteling geweest is met het object.’*

Dit is een portret van dichter en schilder William Blake. De bijzondere combinatie van gesloten ogen en vastberaden mond in een geïsoleerde context straalt trots uit en volharding, ook als dat pijn oplevert. Ik cultiveer, ik ben uit op zelfdiscipline, ik volhard in wat ik beschouw als ‘het Goede’. Uit volle oprechtheid.

Moreel goed zijn 1: Het samenbrengen van denken en voelen

Actueel voorbeeld: voor de professional is het moreel goed kritisch te zijn op de eigen organisatie, houden we wel voldoende rekening met professionele, organisationele of publieke waarden? Als intern niets helpt, is klokkenluiden een optie. Voor de organisatie is het moreel goed een lerende organisatie te zijn die openstaat voor interne kritiek, relevante waarden van stakeholders respecteert en de schandpaal voorkomt.

Woord: Rob van Es

Francis Bacon Study for a portrait II, *1955*

Andrei Tarkovsky Stalker, *1979*

Ruime ervaring met de Russische schandpaal had Andrei Tarkovsky:

> *'Voor mij is vrijheid een persoonlijke vrijheid; of liever, men moet een hypothese hebben over zijn eigen, persoonlijke lot en hiernaar leven, en zich nooit met de omstandigheden verzoenen. Deze vrijheid vereist een hoge mate van zelfbewustzijn, van innerlijk kracht en van besef van verantwoordelijkheid jegens zichzelf en dus ook jegens anderen.'*

In deze film is de persoon Stalker niet alleen een praktische gids voor de Professor en de Schrijver op weg door de Zone. Hij organiseert een leerervaring voor hen: liefde, humanisme, het spirituele en het morele laten zich niet elimineren door rationaliteit, pragmatisme en cynisme. Zo wil Stalker zijn, los van de anderen. Hij maakt zijn eigen, individuele narratief. Ik ga mijn eigen weg, alleen dan kom ik tot 'het Goede'. Dat is oprechtheid en waardigheid.

Moreel goed zijn 2: Een narratief maken van eigen identiteit

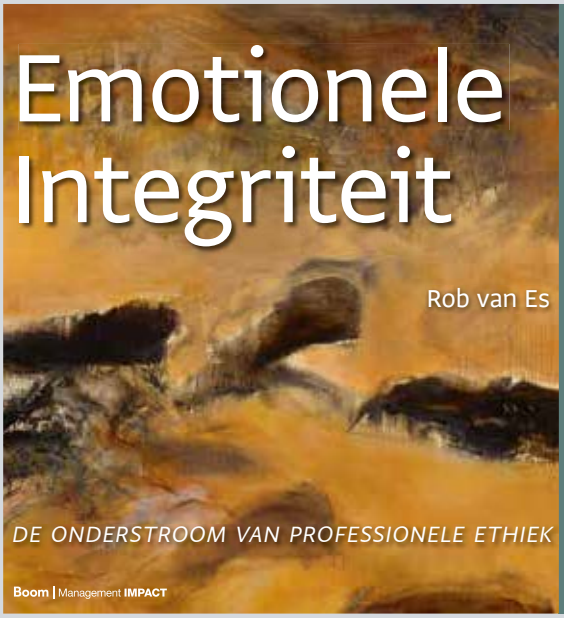
Actueel voorbeeld: het is moreel goed voor de professional een eigen verhaal te kunnen vertellen over beroepsmatige ontwikkeling, met welbewuste keuzes voor beroepsopleidingen en carrièrestappen. Voor de organisatie is het moreel goed alle medewerkers te stimuleren tot groei en doorstroming, de organisatie in en uit. Niemand is onmisbaar en vers bloed doet goed.

Jean Pierre Jeunet Amelie, *2001*

Nieuwe medewerkers brachten Jean Paul Jeunet tot zelfkennis:

> *'Na mijn Hollywood-avontuur besefte ik dat ik nog nooit een werkelijk positieve film gemaakt had. Dat werd mijn uitdaging. Kan ik mensen laten dromen en laten genieten? Ik houd daarbij wel vast aan het belang van de vorm: elk shot moet een schilderij zijn.'*

De film speelt in een sprookjesachtig Parijs, waarin Amelie op een goede dag besluit haar tijd en energie te stoppen in het gelukkiger maken van haar stadsgenoten. Daar waar mogelijk helpt ze genereus het lot een handje. Ze slaagt daarin wonderwel en vindt uiteindelijk zelf ook geluk in de liefde. Amelie laat zien: ik ben actief, ik grijp in en ik stuur, om 'het Goede' te helpen realiseren. Op een waardige en zorgvuldige manier.



EMOTIONELE INTEGRITEIT

Integriteit is de laatste jaren opgenomen in de bovenstroom van organisaties, het is rationele integriteit geworden. Daarmee zijn persoonlijke morele emoties steeds verder uit het zicht geraakt. Denk aan trots, spijt, respect of schaamte. Dit boek is een zoektocht naar de morele emoties van professionals en naar de wijze waarop zij tot emotionele integriteit proberen te komen.

Emotionele Integriteit. De onderstroom van professionele ethiek. Boom | Management Impact. 2020. Gebonden, full colour, 360 p.

Juan Munoz Conversation piece*, 1992*

Moreel goed doen 1: Vanuit denken en voelen komen tot handelen

Actueel voorbeeld: voor de professional is het moreel goed om er, in de uitoefening van zijn vak, in zijn contacten met klanten en collega's, iets moois van maken. Voor de organisatie is het moreel goed om in de contacten met stakeholders meer te doen dan het juridische door extra verbinding te bieden en te maken.

Ook Juan Munoz weet zijn publiek te bereiken:

> *'Mijn figuren gedragen zich soms als een spiegel die niet reflecteert. Ze zijn kleiner dan echte figuren, waardoor ze bestaan in een andere ruimte dan de toeschouwer.'*

Theatrale opstelling van figuren (papier-maché, was en brons): wat zien we er in de huidige tijd van onszelf in? Sociale afstand, ongemak, isolement, onbeholpenheid? Wij treden op, als groep, juist ook als we afstand moeten houden. We koesteren een collectief narratief: wie willen we zijn en waarom? Dat proberen we betrouwbaar en zorgvuldig te doen.

Moreel goed doen, exterieur 2: Het narratief van collectieve identiteit in praktijk brengen

Actueel voorbeeld: voor de professional is het moreel goed de persoon, het beroep en de organisatie op een lijn te brengen in samenhang met vakgenoten. Voor de organisatie is het moreel goed om gezamenlijk expliciet te maken wat de missie, visie, identiteit en cultuur is. Een terugkerende exercitie want zowel de medewerkers als de context blijven in beweging.

Rob van Es is zelfstandig trainer en adviseur op het gebied van cultuur en ethiek in organisaties. Hij promoveerde op de relatie tussen ethiek en onderhandelen en maakt kunst tot vast onderdeel van zijn werk.

In deze rubriek, vernoemd naar een van de grootste managementadviseurs aller tijden, spreken we ieder nummer met een hedendaagse auteur van managementboeken. Deze keer valt de beurt aan Frank Weijers.

FRANK WEIJERS

Frank Weijers (1957) is als proceskundige opgeleid in interventiekunde, transactionele analyse (TA), systemisch werk, *Deep Democracy* en corporate antropologie. Hij schreef de boeken *Spelen met ruimte* (2015), *Ruimte – stop met onzin, doe wat de bedoeling is* (2017), *Now we're talking* (2019) en veel artikelen over leiderschap, groepsdynamica, diversiteit & inclusie en de kracht van taal en cultuur in organisaties. Hij werkt zelfstandig vanuit zijn eigen bedrijf 'Spelen met Ruimte' (https://www.spelenmetruimte.nl) en werkt nauw samen met Jitske Kramer e.a. in Human Dimensions (https://www.humandimensions.nl) .

Hoe wil jij jezelf voorstellen aan de *M&C*–lezers?

'Ik noem mijzelf afwisselend een proceskundige of interventiekundige. Ik intervenieer graag in groepen om ervoor te zorgen dat ze prettig ontregeld raken. Als we in de groef blijven waar we in zitten, blijven we doen wat we deden, en krijgen we wat we altijd al kregen; dat wil ik groepen laten doorbreken. In mijn werk gaat het er om dat groepen ervaren om hun perspectief te verbreden en gezamenlijk potentieel beter te kunnen aanboren. En dat vraagt wat van iedereen. Het vergt dat iedereen zo vrijmoedig mogelijk gaat spreken, zich dus vrij voelt om te spreken en als je je niet vrij genoeg voelt, je moedig genoeg bent dat toch te doen. En dat je aan de andere kant bereid bent om openhartig naar anderen te luisteren, ook naar wat je niet bevalt.

Je kent misschien wel het fenomeen dat je door een potentiële opdrachtgever gebeld wordt met de vraag: "Wil je eens een dagje met ons komen werken, de neuzen moeten weer een kant op". Dan zeg ik: **"JE MOET NIET BIJ MIJ ZIJN WANT IK BEN VAN NEUZEN ALLE KANTEN OP"**. Want als de neuzen alle kanten opgaan, zien we met z'n allen meer.

Woord: Dick van Ginkel

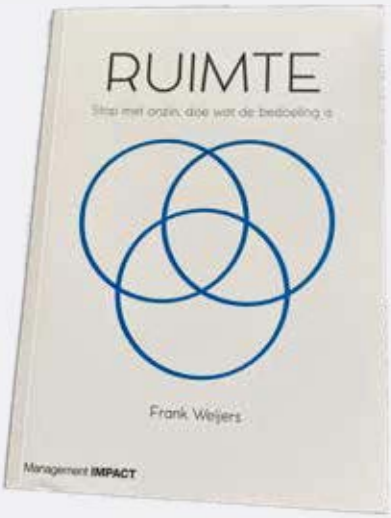
En als we dat goed met elkaar delen vanuit een gedeelde bedoeling, kunnen we dat inzetten voor wat we met z'n allen willen realiseren.'

Je dochter beschrijft je op de website als conflictbemiddelaar, ben je daar veel mee bezig?
'Ik denk dat ongeveer een derde van mijn werk met conflicten in groepen te maken heeft. Conflicten die variëren van peilloze stiltes tot uitslaande branden en alles wat er tussen zit, waarbij het vaak gaat om niet zeggen wat er gezegd moet worden, zeker niet in de groep of tegen de mensen over wie het gaat. Ik vind de metafoor die mijn dochter Niña gebruikt in haar column in *De Groene* wel heel mooi en die heeft een mooie plek op de website gekregen.'

Waar ben jij op dit moment in je professionele leven?
'Een mooie vraag, waar ik in deze maanden met de gedwongen pas op de plaats ook mee bezig ben. Ik heb me in de laatste jaren verdiept in de dynamiek van groepen en daar wil ik ook de komende jaren mee bezig zijn. Zodra twee of meer mensen bij elkaar komen ontstaat er vaak iets buitengewoon lastigs, en dat intrigeert mij. Mensen verschillen van elkaar en hebben verschillende meningen; en hoe kun je er nu voor zorgen dat die verschillen geen last maar een lust zijn. Dat perspectieven niet tegenover elkaar komen te staan maar naast elkaar kunnen bestaan, en er samen plezier aan wordt beleefd. De zoektocht om als buitenstaander voor groepen echt van waarde en betekenis te kunnen zijn, is waar ik mee bezig ben en ook de komende jaren wil blijven ontwikkelen.

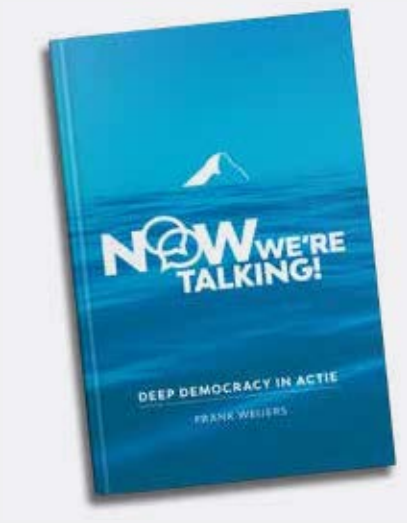
En de situaties waarin ik mag werken worden steeds diverser. De laatste tijd heb ik steeds meer projecten gedaan die dicht tegen de politiek aan liggen. In Amsterdam bijvoorbeeld het faciliteren van "ambtswoninggesprekken". Gesprekken tussen steeds 35 door loting geselecteerde inwoners met telkens een andere wethouder. Superleuk om daar alles wat ik in mijn 62 jaar heb geleerd uit de kast te mogen trekken, en te zien dat het lukt om in tweeënhalf uur met 35 heel verschillende mensen een betekenisvol goed gesprek te hebben en inclusieve besluiten te nemen.'

Wie zijn de mensen op jouw pad die belangrijk waren voor jouw professionele ontwikkeling?
'Laat ik beginnen met Edu Feltmann. Lang geleden zag ik Edu Feltmann op een dag bij Schouten en Nelissen, en tussen twee workshops door zag ik van achter in de zaal Edu aan het werk. Een man die driehonderd mensen tegelijk ontregelde en op het verkeerde been wist te zetten. Ik heb later de LIK (Leergang Interventie Kunde) bij hem gedaan, samen met



hem in projecten gewerkt en veel van hem geleerd. Van Piet Weisfelt bekend van onder andere transactionele analyse heb ik veel coachings- en begeleidingsvaardigheden geleerd. Een andere belangrijk leermeester was Jan Jacob Stam van het Bert Hellinger Instituut in Groningen. Hij is een systeemdenker en van hem heb ik geleerd op een andere manier naar groepen te kijken, bijvoorbeeld groepen niet alleen als een verzameling individuen te zien maar ook als een organisch geheel. Arnold Mindell is de grondlegger van Deep Democracy en Myrna Lewis heeft dit gedachtegoed verder uitgewerkt. Dankzij hen heb ik me kunnen verdiepen in Deep Democracy, zij hebben mij opgeleid en ik kom ze nog vaak tegen bij internationale trainingen Deep Democracy. En als laatste noem ik Louis Steeman met wie ik

EEN DERDE VAN MIJN WERK HEEFT MET CONFLICTEN IN GROEPEN TE MAKEN. CONFLICTEN DIE VARIËREN VAN PEILLOZE STILTES TOT UITSLAANDE BRANDEN



eindeloze gesprekken heb gevoerd en nog voer over vragen als "Wat is de essentie van leiderschap nu eigenlijk?".'

Wat is de fascinatie die je hebt met 'Ruimte'?

'Het is voor mij de ruimte die in groepen bestaat en hoe groepen daarmee omgaan. Iedereen neemt deel aan die ruimte en probeert zichzelf te zijn en zich aan te passen. Daar zit altijd spanning op. Je kunt je niet de hele ruimte toe-eigenen, maar als je de hele ruimte aan anderen laat verlies je jezelf. Hier ligt de moeilijke vraag voor ons allen in opgesloten: hoe kunnen we vanuit een bedoeling die we delen, allemaal zo onze ruimte innemen, dat we optimaal kunnen doen waar we goed in zijn, maar ook anderen ruimte laten zodat zij dat ook kunnen. Dat is ingewikkeld, altijd in beweging, nooit statisch. Over hoe je daarover goed het gesprek kunt voeren, heb ik het boek *Ruimte: stop met onzin, doe wat de bedoeling is* geschreven.'

Heb jij in je begeleiding van groepen iets met theorieën over stadia van groepsontwikkeling?

'Voor mij zijn de bekende theorieën allemaal verschillende perspectieven op de werkelijkheid die kunnen helpen om de werkelijkheid beter te begrijpen. Ik werk samen met Jitske Kramer, de antropoloog, en ik heb veel met het antropologische gedachtegoed. De mens is vanuit dat perspectief een tribaal wezen; ze zoeken elkaar op, komen in *tribes* bij elkaar met alle aspecten van groepsvorming die daarbij hoort. Kijk bijvoorbeeld naar wat Arnold Mindell vanuit een Jungiaans perspectief heeft geschreven over groepen en hoe daarbinnen *roles* met elkaar in spanning komen. Dat perspectief, dat ook in Deep Democracy verankerd is, inspireert mij het meeste.'

Wordt de term 'de Bedoeling' niet een beetje sleets?

'Ik voel ook wel de slijtage die het begrip inmiddels heeft. Toen Wouter Hart ermee kwam vond ik het een mooie uitdrukking en eigenlijk drukt het nog steeds goed uit waar we het over hebben, maar ik begrijp ook wel de allergie die ertegen groeit. Ik probeer het altijd direct te concretiseren en uit de vaktaal weg te halen, maar heb ook geen andere term.'

Dit themanummer gaat over 'Het Goede'. Is werken volgens de Bedoeling 'het Goede doen'?

'Zo'n twintig jaar geleden was ik een tijd interim-manager bij een scholengemeenschap. Een hele complexe opdracht. En als ik dan 's avonds thuis kwam, ging ik voor de spiegel staan en vroeg ik hardop: "Deugt het wat ik gedaan heb?". En eigenlijk wist ik nooit zeker of het de goede dingen waren, maar wel of ik het vanuit de goede intenties had gedaan. 'Het Goede' doen heeft wat mij betreft dus alles te maken met goede bedoelingen, jezelf de vraag durven stellen: "Deugt het?".

Ik denk ook aan Edu Feltmann van wie ik het woord belangenloosheid geleerd heb. Vaak wordt gezegd dat je als facilitator neutraal moet zijn, maar dat is voor mij het verkeerde begrip. Het gaat er om dat je er midden in stapt, je laat raken door alles wat er gaande is, en tegelijkertijd geen belang hebt. Feltmann zei daarover: "Ik ben er niet om klanten een plezier te doen, maar om het goede te doen".'

Voor wie het nog niet weet, wat is Deep Democracy?

'Ik leg het vaak op de volgende manier uit. Deep Democracy is in de basis een filosofie en een methode die erop gericht is om de diversiteit, het potentieel van groepen optimaal te benutten. Dat doe je door ervoor te zorgen dat mensen verleid worden om vrijmoedig met elkaar te spreken, dus vrij uit zeggen wat ze te zeggen hebben, en als ze zich niet vrij voe-

len moedig genoeg zijn om dat toch te doen en tegelijkertijd openhartig naar elkaar te luisteren. Dat je de mening van anderen kunt horen, ook al staat die loodrecht op wat jij vindt. Als we dat met elkaar kunnen, kunnen we ook conflicterende perspectieven binnenlaten en conflicten met elkaar aangaan, in plaats van stellingen te betrekken.'

Je laatste boek *Now we're talking*, waar gaat dat over?

'Dit boekje gaat over wat ik bij trainingen vaak noem het minst belangrijke onderdeel van Deep Democracy. Deep Democracy is 90 procent filosofie, en 10 procent een methode, maar die methode is niet onbelangrijk. Als je de trainingen hebt gevolgd, wil je ermee aan de slag, en heel vaak kreeg ik de vraag of zaken rond de aanpak niet ergens beschreven waren. Daarom heb ik dit boekje gemaakt. *Now we're talking* is dus een "hoe doe je dat boekje" over Deep Democracy.'

Dick van Ginkel is organisatieadviseur bij Consort.

PRAAT JE MEE OVER 'HET GOEDE' IN ORGANISATIES?

Op 7 juli van 14:00 tot 15:30 organiseren we het campusgesprek over het Goede. Een moment van reflectie, bezinning en inspiratie naar aanleiding van dit themanummer. Niet op de gebruikelijke wijze, maar door het coronavirus digitaal via ZOOM.

Online komen we samen met een diverse groep ondernemers, managers, adviseurs en onderzoekers. Het doel is het op gang brengen van een dialoog, met de bijdragen van de auteurs uit het themanummer als uitgangspunt. Het campusgesprek staat onder leiding van Harry Starren en Guus Brackel. Na een uitwisseling van verhalen rondom het thema 'het Goede', volgt een uitdieping van het thema. Persoonlijke conclusies delen we op het einde van het campusgesprek. We streven naar een inspirerende uitwisseling van ideeën en ervaringen met aandacht voor verwondering, hartelijkheid en spontaniteit.

Gratis deelname

Deelname aan dit campusgesprek is gratis en vindt plaats via het platform ZOOM. Ga om je aan te melden naar onze website www.managementenconsulting.nl.

In deze rubriek reflecteert managementadviseur Wim van Hennekeler op besluitvorming in organisaties. Hij laat zien welke bewuste en onbewuste processen spelen bij het nemen van besluiten.

AFKNIJPERS EN HELPERS

In deze coronatijden gaat er een lijstje rond. Het lijstje verandert regelmatig van samenstelling, maar duikt telkens weer op. Met name op sociale media. Het onderwerp: de top-zoveel van foute bedrijven ten tijde van de coronacrisis. De impact van zo'n lijstje kan behoorlijk zijn. Retailondernemingen bijvoorbeeld zijn vatbaar voor hoe zij door consumenten worden gepercipieerd. Wat kenmerkt de bedrijven op dit lijstje? Zij verhalen de schade die zij lijden zoveel mogelijk op anderen zonder ogenschijnlijk zelf ook een wezenlijk deel van hun verlies te nemen. Toeleveranciers, klanten en werknemers worden de dupe.

Ik moest denken aan een situatie die ik zelf heb meegemaakt tijdens een eerdere periode van economische tegenwind. Wij werkten vooral voor grote, internationale ondernemingen. Van een van hen kregen we ineens eenzijdig bericht dat het bedrijf zijn betaaltermijnen zou oprekken tot tenminste negentig dagen. Niet vanaf de datum van de factuur, maar te rekenen van eerste dag van de maand nadat de factuur was binnengekomen. Met een beetje pech konden wij dus tegen de vier maanden op onze betaling wachten. Dat zou best veel impact hebben op onze cashpositie, op de financiële performance van onze accountteams en op die van de individuele leden daarvan. Verbolgen namen wij contact op met de inkoopafdeling van de onderneming. Daar wachtte ons een verrassing. Hun reactie was: 'Ja, maar jullie hebben dit zelf geadviseerd.'

Dat laatste bleek inderdaad het geval. Niet ons eigen team had dit geadviseerd, maar een andere internationale unit van in *Purchasing* gespecialiseerde adviseurs. Maar toch, het waren wel collega's. Kennelijk hadden we ons accountmanagement niet goed op orde. Uiteraard kregen we een forse interne discussie met de betrokken adviseurs. Hun punt was: dit is goed voor de cashpositie van de klant. Het onze: ja, maar niet voor die van ons. Nu komt het zelden voor dat wat je aan de klant adviseert als 'het Goede' direct negatief ingrijpt in jouw eigen financiële relatie met diezelfde klant, dus we hadden in ieder geval een interessante casus te pakken. Onze collega's hadden weinig boodschap aan ons. Zij volhardden in hun mening, ondanks dat zijzelf net zo goed werden geraakt door die verlengde betaaltermijn. Als adviseur richt je je alleen op wat goed is voor de klant, zo zeiden ze. Ik vond dat op zich wel een mooie stellingname, al voelde ik persoonlijk de pijn die uit hun advies voortkwam.

Toch vroegen we ons af: is dit eigenlijk wel goed voor de klant? Op heel korte termijn misschien wel, financieel gezien, maar wat is de impact op wat we nu zouden noemen het ecosysteem om de klantorganisatie heen? In hoeverre zullen haar leveranciers in de toekomst graag zaken met deze onderneming willen doen? Die maatregel maakte onderdeel uit van een breder pakket. Daarbij hoorde bijvoorbeeld ook dat kosten van training van nieuwe, hoogopgeleide werknemers voor een deel door henzelf moesten worden gedragen. Dit ondanks eerdere beloften dat dit geheel zou worden vergoed door de onderneming. Het bedrijf stond van de ene op de andere dag bekend als een slechte en onbetrouwbare werkgever. Het heeft veel moeite moeten doen in de jaren erna om de reputatie op de arbeids-

Woord: Wim van Hennekeler

markt weer op te krikken. Dus, zeg het maar. Was dit pakket maatregelen het goede om te doen?

In een economie waarin sprake is van een enorme onderlinge verwevenheid zoals we die nu kennen, komt dit soort gedrag al gauw neer op vermenigvuldiging van ellende. We zien dit verschijnsel nu weer. Interessant genoeg ook het omgekeerde gedrag. Unilever trok een half miljard euro uit om leveranciers en afnemers financieel bij te staan in de coronacrisis. Ook doneerde het voor tientallen miljoenen aan schoonmaak- en voedingsproducten in de strijd tegen het virus.

Afknijpen als strategie is kennelijk het goede volgens het ene bedrijf. Dat wil zeggen: het goede voor alleen de eigen organisatie. Anderen helpen is juist het goede volgens het andere bedrijf. Voor het hele netwerk rondom de organisatie, en daarmee ook voor de organisatie zelf, ook al levert het op korte termijn een kostenpost op.

Bij die eerste groep bedrijven, de ‘afknijpers’, is vaak sprake van denken in termen van complementariteit: ik neem nu een groter stuk van de taart en jij krijgt dus minder. Dat gaat vaak gepaard met het inzetten van een machtspositie. Complementariteitsdenken en inzetten van macht leiden gezamenlijk zelden tot de beste besluiten. Het kan uiteindelijk de onderneming te gronde richten. Niet voor niets zijn veel voorbeelden van instortende ondernemingen ingegeven door een focus op kortetermijnrendement. Denk aan de bankencrisis in 2008 of spectaculaire voorbeelden als Enron.

Bij de tweede groep, de ‘helpers’, overheerst het besef dat de onderneming een essentieel onderdeel vormt van een bredere *community*, waarin sprake is van veel onderlinge afhankelijkheden. In plaats van ellende te vermenigvuldigen, zoals de afknijpers doen, vermenigvuldigen zij steun. Dat heeft onmiskenbaar een gunstige economische en sociale impact. Bij bijvoorbeeld toeleveranciers blijven banen behouden. Zij kunnen ook weer orders plaatsen bij hun toeleveranciers. Et cetera.

Sommige ondernemingen worden veel ouder dan andere. Enkele zijn zelfs hoogbejaard, maar als organisatie nog springlevend. Er zijn de nodige mooie studies gedaan over wat die bedrijven kenmerkt. De Amerikaanse onderzoekers Collins en Porras schreven op basis van uitgebreid empirisch onderzoek naar de ontwikkeling van een veelheid aan ondernemingen: *‘Paradoxically, the visionary companies make more money than the more purely profit-driven comparison companies.’*[1] Dat schreven ze al meer dan twintig jaar geleden, maar lijkt actueler dan ooit.

Noot:

1. James C. Collins & Jerry I. Porras, *Built to Last – Successful Habits of Visionary Companies*, Londen, 1996, p. 8

Wim van Hennekeler is managementadviseur en auteur van *Foute Besluiten*.

Consultants en ethiek

Een top tien van pijnpunten

door Onno Bouwmeester

De afgelopen vier jaar hebben ruim honderd studenten in het Msc programma Management Consulting aan de Vrije Universiteit Amsterdam individueel of in duo's interviews gehouden met veelal Nederlandse, maar ook een aantal internationale consultants. Een groot aantal van hen is relatief jong. In de grote bureaus ligt de gemiddelde leeftijd rond de dertig jaar. Juniors zijn de kurk waar de sector op drijft, en hun perspectief komt duidelijk naar voren. De vraag was hoe en wanneer consultants in hun werk ethische dilemma's ervaren, en hoe zij daarmee omgaan. Aandachtspunt is daarnaast of de gedragscode van de Ooa hun daarbij steun geeft. De bekendheid met de Ooa-gedragscode bleek beperkt. Veel grote bureaus hebben hun eigen gedragscode, terwijl andere bureaus het zonder doen. Toch zijn de grotere ethische kwesties prima in verband te brengen met vier centrale kernwaarden in de Ooa-gedragscode: deskundig, betrouwbaar, zorgvuldig en professioneel onafhankelijk. Het knelt vooral bij het zorgvuldigheidsprincipe. Deskundigheidskwesties komen op de tweede plaats, gevolgd door inbreuken op vertrouwelijkheid en onafhankelijkheid. Onderstaand volgt een top tien aan ethische pijnpunten, gebaseerd op 75 geselecteerde interviews. Uitgesloten zijn enkele interviews met juristen en accountants werkzaam bij de *Big Four*. Alle resultaten zijn anoniem. De interviewopdracht was in zoverre uitdagend, dat studenten consultants vroegen naar ervaringen waar zij vaak niet trots op zijn. Het is als die ene opdracht waar er twintig goede tegenover moeten staan, wil je je als bedrijf staande houden. Het is vaak een lastige ethische uitdaging waar de geïnterviewde over vertelt, en de afloop is niet elke keer een slechte. Toch zijn de vertelde verhalen vaak ontnuchterend, ook voor de studenten, die vaak geïdealiseerde verwachtingen hebben van een toekomst als consultant.

1. Werknemers in dienst van de klant benadelen (11 keer genoemd)

Het meest genoemd als bijzonder lastig, zijn klanten die een oordeel over individuele werknemers willen, terwijl dit geen onderdeel is van de opdracht. Opdrachtgevers kunnen de druk soms hoog opvoeren. Reacties van consultants lopen uiteen van vragen om een uitbreiding van de opdracht tot vasthouden aan de oorspronkelijke opdracht. Een middenweg is om in algemene termen toch vrij specifiek duidelijk te maken waar problemen in een afdeling vandaan komen, zodat de opdrachtgever zelf conclusies kan trekken. Wat consultants vaak moeilijk vinden, is dat ze een werknemer niet achter de rug om willen beoordelen, terwijl ze vaak duidelijk waarnemen hoe deze werknemer of manager niet goed functioneert, en daarmee de organisatie schade toebrengt. Een uitweg is een keer geweest om daarom een heel managementteam een training aan te bieden en niet alleen de probleemmanager. Een vergelijkbaar dilemma waar organisatiebelang en werknemersbelang niet altijd goed in elkaars verlengde liggen, is bij automatiseringsprojecten wanneer goed functionerende medewerkers ongewild moeten vertrekken. Het is voor consultants een probleem van alle tijden, maar leuk is het niet, en een zorgvuldige belangenafweging is gevraagd. Niet elke automatiseringsopdracht is nodig of zelfs wenselijk vanuit het oogpunt van de klantorganisatie, ook al kunnen consultants er geld mee te verdienen.

2. Onafhankelijkheid onder druk (9 keer genoemd)

Druk op onafhankelijke conclusies staat op nummer twee in de top tien. Er zijn twee veel genoemde typen van inbreuk op de onafhankelijkheid. De eerste is dat klanten een bepaalde uitkomst willen horen waar onvoldoende inhoudelijke basis voor is. In de genoemde voorbeelden houden consultants hun rug recht als iets inhoudelijk echt niet kan. Ze buigen mee als alternatieven qua impact niet al te veel uit elkaar liggen. Er zijn ook voorbeelden waar de consultant het professioneel gezien niet eens is met een benadering van de opdrachtgever, maar waar de relatie qua belang boven de gekozen route staat. De tweede bron van druk op de onafhankelijkheid van advies komt van persoonlijke relaties met de klant die ontstaan tijdens de opdracht, of die al

Beeld: Zoelle Suo

bestonden voor de opdracht. Voorbeelden zijn samen dronken worden, vriendschap en relaties aangaan. Bij een bestaande vriendschap is een voorbeeld de hulpvraag bij het verbeteren van de bedrijfsvoering inclusief het afbouwen van belastingontduiking. Consultants doen dan dingen, in dit voorbeeld in de afbouwfase, die ze anders niet zouden doen, vanwege een gevoel van *commitment* tegenover hun vrienden. Onder druk van hun klanten zijn consultants hier de grootste verliezers.

3. *Fake it till you make it* (9 keer genoemd)

Bluffen staat ook in de top drie. Dit gaat vooral om de suggestie van ervaring en expertise. En het lijkt bijna een tweede natuur van consultants om op kosten van de klant te willen leren. Consultants vertellen met veel trots hoe het toch steeds weer goed komt door extra uren te investeren en heel hard te werken. Maar het knaagt ook, zo'n start op achterstand. Vooral junior consultants hebben het hier moeilijk mee, en zij voelen zich onzeker. Soms worden ze projectmanager zonder ervaring, of ze geven een workshop rond digitalisering zonder enige kennis, waarbij ze regelmatig moeten terugvallen op de formule: 'Goede vraag, daar komen we later op terug'. Anderen moeten wegens pech onderweg plotseling een senior manager vervangen tijdens een *board meeting* bij de klant en doen of dat er gewoon bij hoort, want doorgaan is beter dan afzeggen. Wat ook vaak voorkomt is dat bureaus meer projecten aannemen dan er deskundigheid beschikbaar is. Meestal gaan er toch een paar projecten niet door, maar soms allemaal wel, wat dan leidt tot capaciteitsproblemen. Soms heeft het bedrijf nog nooit eerder zo'n opdracht gedaan, maar hapt de klant toch. Ook komt het voor dat consultants bluffen door *milestones* af te spreken waarvan ze weten dat ze die niet gaan halen, hopend op een 'eind goed al goed'. En vaak lukt dit. Maar soms zijn de risico's voor de klant groot, en deze worden in dit geval glashard verzwegen. Toch lijken consultants de grootste verliezers omdat die met overuren hun kennisachterstand moeten inhalen, en omdat het in dit geval goed komt met de resultaten.

4. *Take it, but don't make it* (8 keer genoemd)

Soms benoemen consultants de risico's wel bij capaciteitsproblemen, onvoldoende doorlooptijd of onvoldoende kennis. Zij die de offerte schrijven geloven dan zelf niet meer in een fake it till you make it-aanpak. Ondanks deze eerlijkheid krijgen ze de opdracht dan toch wel eens, wat vervolgens grote problemen creëert voor de consultants die de opdracht moeten uitvoeren. De opdrachtgever staat kennelijk zo met de rug tegen de muur, dat alle hulp welkom is, maar slechte resultaten zijn vaak het gevolg. Consultants die de opdracht uitvoeren hebben het hier moeilijk mee. De voorbeelden gaan over grote fouten die gemaakt worden. Consultants proberen daar in dit geval open over te zijn naar de opdrachtgever toe en richting collega's. Soms proberen ze het opnieuw bij gebrek aan expertise, maar niet altijd met een beter resultaat. Nog erger is wanneer consultants fouten vermoeden die pas later zullen uitkomen. Een voorbeeld is een omzetting van verzekeringscontracten tijdens een IT-migratie, waarbij voorwaarden voor sommige verzekerden door standaardisatie ongemerkt verslechterden. Een ander voorbeeld is een grootschalige evaluatie van klanten van een bank in verband met nieuwe wetgeving rond witwassen en belastingontduiking. Bij dit soort mega-opdrachten zijn het vooral junior consultants die veel werk doen. Ze voelen dat ze niet tegen de taak zijn opgewassen en vermoeden dat ze klanten ten onrechte accepteren, of onterecht hun rekening laten blokkeren. De gevolgen voor klanten van zulke opdrachtgevers kunnen aanzienlijk zijn, en

‘Een uitweg is een keer geweest om een heel managementteam een training aan te bieden en niet alleen de probleemmanager’

consultants blijven zitten met een slecht geweten. De zorgvuldigheid staat onder druk. Vooral klanten van de klant ervaren de consequenties.

5. Nutteloos werk uitmelken (7 keer genoemd)

Het voelt ook als onethisch om werk voort te zetten dat nergens meer toe gaat leiden, vooral in veranderingstrajecten. De klant blijft betalen, maar consultants voelen zich nutteloos. Soms vraagt de klant dit. Consultants geven bijvoorbeeld een gevoel van zekerheid na een IT-migratie die is afgerond, voor het geval er toch nog iets misgaat. Veel consultants doen met zijn allen weken achtereen helemaal niets meer, en dat voelt niet goed. Een ander voorbeeld is een klant die een veranderingstraject tegen de wil van de medewerkers wil doorvoeren, terwijl de consultant dit op deze manier ook niet zit zitten. Hoe lang ga je daar dan mee door? Of ter voorbereiding van een verandertraject een analyse maken met suggesties wat te doen en hoe, terwijl de wil om te veranderen vanaf het begin onvoldoende blijkt. De studie levert geld op, maar heeft weinig toegevoegde waarde. Vaak worden zulke opdrachten tot het eind toe uitgevoerd, en soms nog gerekt ook, wat het gevoel van nutteloosheid bij consultants op de werkvloer versterkt. Dit gaat ten koste van de klant, ook al vraagt die erom.

6. Negeren van *non-disclosure agreements* (7 keer genoemd)

Vaak tekenen consultants ervoor dat de informatie die klanten verstrekken vertrouwelijk blijft. Toch willen consultants de opgebouwde kennis en ervaring wel gebruiken in nieuwe opdrachten. Het kapitaliseren van kennis en ervaring leidt vaak tot grote dilemma’s rond wat wel en niet gedeeld kan worden met nieuwe klanten. Dit speelt bij het schrijven van offertes gebaseerd op eerdere projecten, maar ook bij het uitvoeren van projecten geïnspireerd op eerder werk en bij het verkopen van oplossingen die al eerder voor een klant ontwikkeld zijn. De klant die daarvoor als eerste betaalt is eigenaar, terwijl de consultants de oplossing ook nog in huis hebben, en opnieuw kunnen verkopen. Zo blijkt een CRS-systeem een tweede keer verkocht, na wat kleine aanpassingen. Ook aan de financiële sector blijken sommige systemen gemakkelijk verschillende keren verkocht te kunnen worden. Daarnaast is in gespecialiseerde sectoren de kennis over grote klanten vrijwel niet te anonimiseren. Consultants kunnen daarom vaak niet goed werken met de strenge non-disclosure agreements in de contracten, maar ze delen dat niet met de klant. Betrouwbaar is dat niet, en de klant die als eerste heeft betaald, wordt benadeeld.

7. Opdrachten voor *morally dirty* clients (6 keer genoemd)

Consultants werken ook voor klanten met een dubieuze reputatie, een agenda die niet duurzaam is, of met praktijken balancerend op de grens van illegaliteit. Opdrachten voor zulke klanten leiden vaak tot gewetensnood. Het is qua frequentie niet het meest genoemd, maar qua morele impact is dit voor sommige consultants een topper, en soms een reden hun baan op te zeggen. Een opdrachtgever zette sterk in op het gebruik van fossiele brandstoffen, terwijl de

‘Bij een bestaande vriendschap is een voorbeeld de hulpvraag bij het verbeteren van de bedrijfsvoering inclusief het afbouwen van belastingontduiking’

consultant daar absoluut geen toekomst in zag. Zijn oplossing was het verduurzamen van de gebruikte energiemix. Een andere consultant werkte voor een opdrachtgever die geen geld wilde uitgeven aan de noodzakelijke bescherming van privacy-gevoelige data. Ook bij de ontwikkeling van *eHealth solutions* speelde dat de privacy van patiënten onvoldoende beschermd was. Nog moeilijker was het voor een consultant die een klant moest helpen bij de ontwikkeling van een *dual-use* technologie (die is civiel en militair te gebruiken), wetende dat deze klant de technologie hoogst waarschijnlijk voor dubieuze militaire doelen zou gaan inzetten. Extreem was ook dat een grote Europese vervoersorganisatie hulp vroeg bij het weg definiëren van aansprakelijkheid voor ongelukken veroorzaakt door oververmoeide buschauffeurs in dienst van onderaannemers. Doel was de gaten in de regelgeving te zoeken om deze gevaarlijke en winstgevende praktijken toch te kunnen voortzetten. De consultant in kwestie heeft de onethische kant van deze praktijken bij zijn management en bij de klant aangekaart, en kreeg te horen dat ze hier inderdaad in een grijs gebied opereerden, maar dat het niet illegaal was. Het was voor de consultant een reden na de opdracht te stoppen bij deze werkgever. Consultants bevinden zich met zulke klanten in een erg ongemakkelijke positie. Toch is de klant van de klant hier het grootste slachtoffer. Met hun belang wordt onzorgvuldig omgegaan.

8. Junior consultants verkopen als senior (5 keer genoemd)

Wat een rode draad is in vele opdrachten, is de hoge prestatiedruk die junior consultants ervaren. Dat begint vaak al in de offertefase, waar de ervaring van junioren in cv’s als veel uitgebreider wordt neergezet dan reëel is. De druk loopt verder op wanneer er meer opdrachten binnenkomen dan verwacht. Junioren moeten dan werk gaan doen dat volgens de offerte bedoeld was voor een senior. Al geven de kleine lettertjes in de offerte aan dat het projectteam niet gegarandeerd kan worden, de junior consultants moeten in dit soort situaties op hun tenen lopen. En al is de Ooa-gedragscode erg gericht op de consultant-klantrelatie, de relatie tussen consultants en hun managers als interne klant verdient zeker ook aandacht. Junior consultants worden regelmatig overvraagd door hun managers en zorgvuldigheid is opnieuw in het geding.

9. Onvoldoende beschermen van vertrouwelijke klantgegevens (4 keer genoemd)

Het is een grote uitdaging om gevoelige data van klanten tijdens opdrachten voldoende te beschermen, omdat consultants bijna al hun werk op de laptop doen. Collega’s kunnen gemakkelijk over je schouder meekijken in een kantoortuin, net als vreemden in het café waar je werkt. Wanneer de laptop onbeheerd achterblijft in een café, op kantoor of in de trein, is deze bovendien gemakkelijk te stelen. Consultants worden hierop uitvoerig getraind, maar kunnen en willen zich niet aan alle regels houden. Ze willen hun collega’s kunnen vertrouwen en niet standaard met de laptop naar het toilet. En dus gaat het soms mis, maar dan toch vaak anders dan verwacht: een laptop die uit iemands handen wordt gestolen, of een jonge collega die vertrouwelijke projectinformatie op een

persoonlijke website plaatst ter versterking van het eigen cv. Dit zijn gevallen waar de consultants het probleem open met de opdrachtgever hebben gedeeld om samen naar een oplossing te zoeken, om de schade voor de opdrachtgever te beperken.

10. Manipuleren van conclusies (3 keer genoemd)

Soms maken consultants fouten die hun klanten goed uitkomen. In een geval gaat het om het waarderen van een bedrijf op basis van een programma dat bedrijfskapitaal waardeert. De schatting komt echter erg hoog uit, en de consultants vermoeden een fout in het programma, maar het lukt ze niet de fout te vinden. Pas nadat het bedrijf te duur is verkocht, komt de fout alsnog boven tafel. Wat dan? De koper is benadeeld, de consultant kan niets meer doen vanwege vertrouwelijkheid, en de klant vindt het wel best. Een ander voorbeeld is het inschatten van de opbrengsten van een type duurzame energie. Het is een goede energievorm, dus een hoge schatting is aantrekkelijk zowel voor de milieuconsultant als voor de opdrachtgever. Maar hoe ver kun je gaan? Wenselijke antwoorden worden graag gegeven, en binnen vrij ruime marges. Vele kernwaarden zijn hier in het geding, met gevolgen voor veel verschillende stakeholders.

Wie zijn de verliezers?

De top tien van ethische pijnpunten kent een hoop verliezers. De klant is een belangrijke verliezer wanneer consultants financieel profiteren van het rekken van opdrachten, wanneer er fouten worden gemaakt, en bij het doorbreken van vertrouwelijkheid. Verliezers zijn vaak ook de werknemers van klanten. Wanneer hun managers de klant te veel beloven, zijn junior consultants het kind van de rekening. En onder druk van klanten horen consultants ook bij de verliezers, en met hen de klanten van hun klanten. Soms moeten we nog verder kijken om te zien wie er benadeeld is. Consultants komen zo regelmatig in situaties terecht die ingaan tegen hun professionele kernwaarden. Met name de ethiek van de klant lijkt van belang in de meest extreme voorbeelden. Waar de Ooa-gedragscode veel aandacht heeft voor de relatie tussen consultant en klant, is de interne klantrelatie wat onderbelicht, namelijk hoe managers en partners omgaan met hun eigen consultants.

Beperkingen van de studie

Deze interviewstudie geeft een beeld van ethische uitglijders van consultants vooral in Nederland, maar gedeeltelijk ook buiten Nederland. De focus op ethische pijnpunten maakt het beeld wat eenzijdig. De studie zegt daarmee ook niets over de frequentie van deze ethische problematiek ten opzichte van het 'goede werk'. Aan de andere kant, de noodzakelijke mate van vertrouwen die nodig is om in een interview de onderste steen boven te krijgen is zo groot, dat het niet waarschijnlijk is dat de meest extreme gevallen ook gedeeld zijn met de eerste de beste masterstudent die langskomt voor een interview. Toch komt er al veel boven tafel, en nodigt dit resultaat uit tot meer en diepgaander onderzoek.

Onno Bouwmeester is universitair hoofddocent Management & Consulting aan de Vrije Universiteit Amsterdam en daar coördinator van het gelijknamige masterprogramma.

Sioo, interuniversitair centrum voor leertrajecten rond organisatie- en veranderkunde, levert in elke M&C Quaterly een inhoudelijke bijdrage. Dit keer vroegen wij rector Jesse Segers.

HET *LESSER MIND*–FENOMEEN

Onze missie als Sioo is om bij te dragen aan de ontwikkeling van individu, organisatie en samenleving. We dagen uit om samen en met precisie ruimte te maken voor het Ware, het Schone en het Goede. Maar wat is dat Goede in de organisatiecontexten waarin wij als professionals handelen?

Als econoom–psycholoog ben ik me bewust van een langlopend debat in mijn vakgebieden waarin Sioo probeert een verbindende rol te spelen. Het debat gaat over de vraag of organisaties in de eerste plaats humanistische of economische instellingen moeten zijn. Voorstanders van de humanistische opvatting zijn van mening dat organisaties diep menselijke instellingen zijn en daarom in de eerste plaats betrokken moeten zijn bij de ontwikkeling van menselijke deugd in de volle omvang (bv. Barnard, 1968; Follett, 1925; Freeman, 2016; Melé, 2003). Volgens hen is het primaire doel van een organisatie om mensen te helpen in hun psychologische behoeften, zoals hun behoefte aan sociale verbinding en zelfbeschikking. De economische opvatting daarentegen suggereert dat het primaire doel van een organisatie het maximaliseren

Woord: Jesse Segers Beeld: Mark de Koning

van de economische waarde voor haar eigenaren en aandeelhouders is (Friedman, 1970), en dat organisaties het meest efficiënt werken wanneer ze gedepersonaliseerd zijn (Parsons, 1949; Weber, 1968). Volgens deze visie mogen bijvoorbeeld vriendschappen en compassie binnen organisaties niet worden aangemoedigd, omdat ze de instrumentele doelen van bedrijven en hun leden bedreigen.

Meervoudige blik

Vanuit een meervoudige blik kiezen we als Sioo niet voor één van deze twee strekkingen, elk van deze visies is immers intrinsiek waardevol, maar proberen we beide visies juist praktisch in verbinding te brengen. Mijn uitgangspunt hier is dat het economisch perspectief in de meeste (verander)contexten waar wij ons in begeven een bijna natuurlijke wind in de zeilen heeft, om verschillende redenen op verschillende niveaus. Naast de gebruikelijke logica vanuit de huidige en toekomstige economie van hypercompetitie en haar organisatorische gevolgen (*lean*, reorganisaties, afslankingen, etc.), wordt dit perspectief namelijk ook gevoed door een fundamenteel psychologisch principe van de mens, het *lesser mind*–fenomeen, dat extra geactiveerd wordt in een werkcontext.

'The lesser mind problem'

De economische opvatting over organisaties heeft haar basis in instrumentele/hedonistische waarden(creatie). Hiervoor dien je te objectiveren, te abstraheren, te generaliseren, en afstand te nemen van de creator van het object (Poldony & Besharov, 2004) of in dit geval de mens in de organisatie. En onbewust objectiveren mensen elkaar voortdurend als gevolg van wat in de psychologie '*the lesser mind problem*[1]' genoemd wordt: doordat we de introspectieve ervaring in de geest van anderen ontberen, hebben we de overtuiging dat de geest van anderen altijd een verminderde versie is van wat we bij onszelf herkennen: minder complex, diep, intens et cetera. (Epley et al 2013; Waytz, et al, 2014; Waytz & Schroeder, 2014). De lesser mind van de ander is een subtiele vorm van de ander ontmenselijken. Ten minste als we vinden dat mens zijn betekent dat we de capaciteit hebben om diep na te denken en te voelen.

Dit psychologisch fenomeen uit zich op allerlei manieren. In het algemeen vinden we bijvoorbeeld dat andere mensen minder vrije keuze dan wijzelf hebben, andere mensen hun geest veel meer gebiased is en dat wijzelf de wereld dus veel objectiever waarnemen, dat andere mensen hun geest minder levendig/opmerkzaam is dan onze eigen geest et cetera. In organisaties werkt dit fenomeen door in een soort 'dagdagelijkse ontmenselijking'. Bijvoorbeeld door anderen instrumenteel te behandelen, in casu iemand uitsluitend gebruiken voor je eigen doel of behoeften. Maar ook door mensen te behandelen alsof ze vervangbaar zijn, hen paternalistisch te behandelen (ze hebben een gebrek aan ervaring, kunnen niet met autonomie omgaan, …) of gezondheidsmatig geschonden mogen worden et cetera. Jezelf in te schatten als meer intrinsiek gemotiveerd, meer vaardigheden ontwikkelend en meer 'het Goede' doen, terwijl die anderen volgens jou toch eerder gemotiveerd zijn door geld en baanzekerheid (Belmi & Schroeder, 2020; Schroeder et al., 2017). Met andere woorden: het lesser mind–fenomeen uit zich in het bedrijfsleven door mensen te behandelen in organisaties alsof ze *Human Resources*, menselijke grondstoffen, zijn.

Vrienden en connecties

Deze fundamenteel psychologische bias van de lesser mind komt in de werkomgeving extra uit de verf doordat we in werkcontexten meer berekenend en strategisch denken (d.w.z. beslissingen nemen door de kosten en baten te berekenen) dan in niet–werkcontexten. Experimenten waar dezelfde individuen in een afbeelding op het werk (bijvoorbeeld op kantoor) worden getoond versus niet op het werk (bijvoorbeeld in een coffeeshop), blijken sterker te worden geobjectiveerd.[2]

Mensen lijken bijvoorbeeld ook minder geïnteresseerd in het maken van goede vrienden en gebruiken meer transactionele taal op het werk. Op LinkedIn heb je 'connecties', op facebook 'vrienden'. Op het werk doe je aan 'netwerken' daarbuiten 'socialiseer' je als je nieuwe mensen ontmoet. (Belmi & Schroeder, 2020).

En dit objectiverend gedrag en taalgebruik heeft ook duidelijke voordelen, blijkt uit opkomend onderzoek: vriendschappen met collega's kunnen bijvoorbeeld problematisch worden als vrienden te afgeleid raken, of aarzelen om tegengestelde meningen te uiten uit angst dat ze de relatie kunnen schaden (bijv. Loyd et al., 2012; De Prins & Segers, 2015) of zich ontwikkelen tot exclusieve kliekjes (Pillemer & Rothbard, 2018). Anderzijds heeft het objectiveren van mensen ook allerlei gekende nadelen: onbeleefd gedrag, verminderde werknemerstevredenheid, zich minder ergens bij horen voelen, en bredere problemen op de werkplek zoals vijandigheid en pesten, grotere neiging om de organisatie te verlaten et cetera. Wat dan vervolgens vanuit economisch perspectief ook niet helpend is. Laat staan vanuit humanistisch perspectief.
Dit roept de vraag op hoe we voor een tegengewicht van dit natuurlijk proces van dehumanisering op het werk kunnen zorgen? Het helpt het economisch perspectief niet, en het staat haaks op de humanistische opvatting. Immers, de mens is van nature ook een relationeel wezen. We zijn er biologisch op gebouwd. Onze neocortex laat in vergelijking met andere dieren toe dat we veel meer betekenisvolle sociale relaties kunnen aangaan met anderen: honderdvijftig is zowat de bovengrens (cf. het getal van Dunbar). En de sociale intelligentie van een tweejarige peuter is al groter dan deze van een gemiddeld andere primaat (Hermann et al., 2007). Bovendien toont meta-analytisch onderzoek (Holt-Lunstad, Smith, & Layton, 2010) aan dat socialisering een belangrijk factor is voor onze gezondheid, en een van de belangrijkste dingen om ons gelukkig te voelen (Kahneman et al., 2004)[3].

WE HEBBEN DE OVERTUIGING DAT DE GEEST VAN ANDEREN ALTIJD EEN VERMINDERDE VERSIE IS VAN WAT WE BIJ ONSZELF HERKENNEN

Vreemden en sociale dieren

De kern van het probleem is echter dat we niet graag socialiseren met vreemde mensen. En door het lesser mind-fenomeen blijven veel anderen op het werk vaak vreemden die we objectiveren (bv. mensen vanuit een ander team, departement, organisatie, etc.). Hierdoor kiezen we er onterecht voor om niet met hen in interactie te gaan, terwijl als we gevraagd worden het wel te doen, ervaren we de interacties als veel positiever dan verwacht. En het werkt aanstekelijk, de persoon met wie gesproken wordt ervaart evengoed positieve ervaringen als degene die moet praten. Mensen zijn nu eenmaal sociale dieren (Epley & Schroeder, 2014). Niet gek dus dat we als Sioo in heel veel organisaties[4] gevraagd worden om op allerlei niveaus allerlei vormen van samenwerken beter werkend te krijgen. Soms zijn het cultuurtrajecten richting meer teamwerk en het respecteren van mensen, in organisatieculturen die resultaten, 'agressiviteit' en detailgerichtheid sterk benadrukken. Deze laatste zijn namelijk bijzonder gevoelig voor objectivering, in tegenstelling tot hun gewenste cultuur (Belmi & Schroeder, 2020).

De stem als 'wondermiddel'

Om de dehumanisering tegen te gaan, het lesser mind-fenomeen te verkleinen, en om dus het humanistische perspectief binnen te brengen in een vaak door economische logica gedomineerde werkcontext, leunen we bijna altijd op één of andere manier op een 'wondermiddel': de stem van de ander. Want los van de inhoud, blijkt het iemands stem te zijn die de mentale capaciteit van die persoon overbrengt naar je. Het gegeven dat je iemand zijn of haar overtuigingen kunt hóren uitleggen (ongeacht of je ermee akkoord gaat),

maakt de persoon mentaal capabeler, ongeacht of dit nu via videoconferencing of telefoon gebeurt. Hij of zij lijkt daardoor meer unieke menselijke mentale eigenschappen te bezitten dan dat je bijvoorbeeld dezelfde inhoud via mail leest. Het zijn de para-linguïstische kenmerken van de stem: toonhoogte, volume, hoe snel/traag iemand spreekt et cetera die ons uniek menselijk maken (Schroeder & Epley, 2016).

Vaak wordt Sioo gevraagd om de gesproken dialoog met elkaar in organisaties weer recht te trekken, op te starten, aan te leren et cetera. Want mensen praten dus niet graag met vreemde mensen (Epley & Schroeder, 2014). En zeker bij controversiële thema's schrijven mensen liever dan dat ze spreken met elkaar. Ze vinden dit aangenamer, hebben het gevoel dat er minder conflict is et cetera. Maar allerlei studies (Schroeder et al., 2017; Schroeder & Epley, 2016; Schroeder & Epley, 2015) tonen aan dat in dialoog gaan met elkaar via de stem, en dus niet via het geschreven woord, ons het gevoel geven dat we beter begrepen worden. Meer zelfs, we vinden de anderen hierdoor ook competenter, redelijker en attenter. De stem van een persoon communiceert dus zijn of haar gedachten en gevoelens, en laat dus toe om een (vernieuwde) meerstemmige balans te vinden in de mate waarin de organisatie een economische of humanistische instelling is.

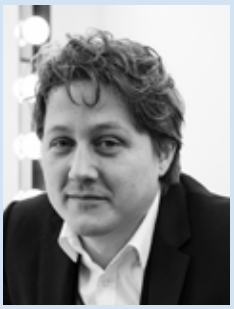
Noten

1. Voor de filosofische liefhebbers, dit is een variant van een eeuwenoud (filosofisch) probleem: '*the other mind problem*' nadrukkelijk aanwezig in het solipsisme van Descartes: de filosofie dat er maar één enkel bewustzijn bestaat: dat van de waarnemer. Het hele universum en alle andere personen waarmee gecommuniceerd wordt, bestaan slechts in de geest van de waarnemer.
2. Als je dus minder geobjectiveerd wilt worden in een zoom meeting toon dan je persoonlijke leefruimte in plaats van je bedrijfslogo.
3. Zie alle psychologische problemen die mensen ervaren tijdens de (intelligente) lockdown.
4. Tot op heden zijn er echter nog geen onderzoeken die bewijs aandragen dat mensen die werken voor privé- of overheidsinstellingen meer berekenend en objectiverend zijn dan degenen die werken in non-profitinstellingen (Belmi & Schroeder, 2020).

Kernreferentie

Belmi, P., & Schroeder, J. (2020, in press). Human 'resources'? Objectification occurs more in work than non-work contexts. *Journal of Personality and Social Psychology*.

Jesse Segers is rector van het Sioo en bijzonder hoogleraar aan de Universiteit van Exeter.



Jonge Geesten

Vanuit het Young Consulting Network wordt in elke M&C Quarterly een bijdrage geleverd: een stem aan jonge adviseurs met visie. Marianne Molenaar, theoloog en adviseur bij Andersson Elffers Felix reikt ons deze keer inspiratie aan vanuit de Benedictijnse spiritualiteit.

ZIJN WE NOG MET DE GOEDE DINGEN BEZIG?

'Jongens, zijn we nog met de goede dingen bezig?' vraag ik mijn collega–adviseurs tijdens ons wekelijkse teammoment. Er valt een stilte. Wanneer doe je 'het Goede'? En wie bepaalt dat? In dit artikel neem ik jullie mee in mijn zoektocht. Daarbij laat ik me inspireren door de Benedictijnse spiritualiteit.

Woord: Marianne Molenaar Beeld: Olesya Grichina

De vraag wanneer je het als adviseur 'het Goede' doet hangt sterk samen met de vraag wat je verstaat onder de taak en rol van de adviseur. Er zijn vele opvattingen over wat de adviseur is en wat hij zou moeten doen. Peter Block heeft het in zijn boek *Feilloos adviseren* over 'doen wat er in elke fase gedaan moet worden'. Een andere vraag die voor Block kernachtig is bij het adviesvak is: Ben ik nu oprecht tegenover deze persoon? Deze twee pijlers zijn voor Block fundamenteel voor een goede adviseur. 'Het Goede' moet je steeds weer opnieuw zoeken. In je tijdelijke betrokkenheid wil je iets toevoegen. Iets wat de opdrachtgever zelf niet voor elkaar krijgt. 'Het Goede' doen als adviseur ligt daarmee niet onomstotelijk vast en vraagt om continue reflectie. Zowel op je eigen handelen, als op de beroepsidentiteit als geheel.

Reflectie op ons eigen handelen

Reflectie kan je op verschillende manieren opzoeken. In dit artikel zoek ik naar reflectie op het eigen handelen. Als theoloog put ik daarbij graag uit spirituele bronnen. Ik wil jullie introduceren in de Benedictijnse spiritualiteit. Die spiritualiteit reikt een levensoriëntatie aan die naar mijn idee goed past bij de professionele identiteit van de adviseur. Eerst vertel ik iets over de Benedictijnen, vervolgens over de drie geloften die monniken afleggen als ze intreden in het klooster en wat deze geloften in het hier en nu kunnen betekenen. Tot slot stel ik een aantal vragen die kunnen helpen bij de reflectie op het goede.

Inspiratie over 'het Goede' vanuit de Benedictijnse spiritualiteit

Door de eeuwen heen hebben theologen zich gebogen over vragen over God, liefde, 'het Goede', de waarheid. En over de vraag hoe je een goed leven leidt. In de spiritualiteit van kloosterordes zijn deze vragen heel concreet beantwoord. Stichters van een kloosterorde legden hun gedachtegoed vaak vast. In het jaar 529 stelde Benedictus van Nursia een 'Regel' op om richtlijnen te geven voor het samenleven in zijn gemeenschap.

Drie geloften: stabilitas, conversatio morum en obedientia

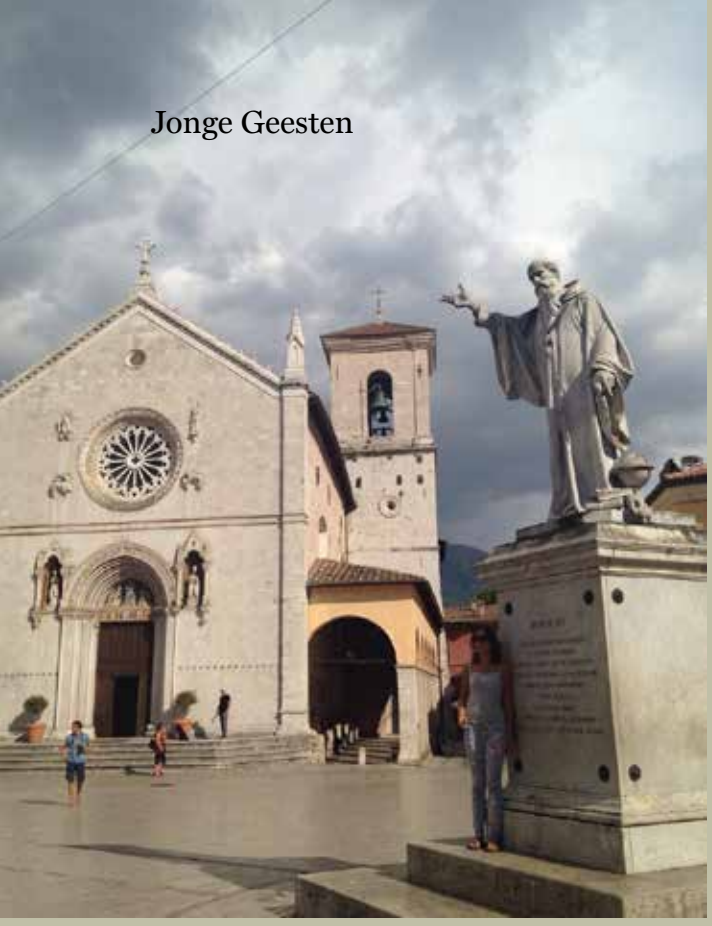
Wil Derkse vertaalde de Benedictijnse spiritualiteit in zijn boek *Een levensregel voor beginners* naar onze huidige samenleving. Er zijn veel elementen uit de Benedictijnse spiritualiteit die ons inspiratie kunnen bieden. Voor nu nemen we drie geloften als uitgangspunt: stabilitas, obedientia en conversatio morum. Deze geloften leggen de monniken af als ze intreden in het klooster. Ze bieden houvast als het gaat om 'het Goede' te leren doen. Want ook dat hoort bij deze spiritualiteit: 'het Goede' doen is een leerproces. Derkse vertaalde de drie geloften als volgt:

- Stabilitas: niet weglopen van dat waaraan je je hebt verbonden en wat hier en nu een appèl op je doet.
- Obedientia: de kunst van het aandachtige luisteren en van harte en daadwerkelijk respons geven.
- Conversatio morum: het permanent en dagelijks opnieuw op te pakken proces om je houding en levensstijl stukje bij beetje te verbeteren.

In de volgende alinea's lezen jullie wat deze drie geloften kunnen betekenen in het werk als adviseur.

Stabilitas: niet weglopen van dat waaraan je je verbonden hebt

Stabilitas lijkt de meest logische belofte voor een monnik: je verbindt je aan een bepaalde kloosterorde en je spreekt uit dat je bij deze gemeenschap blijft. Je geeft je commitment. Je bent trouw. Dat is niet altijd gemakkelijk. Je kan trouw zijn zonder dat je hart er nog in zit, zonder echte toewijding. Derkse zegt over de stabilitas: 'Het gaat er om te groeien en te bloeien waar je geplant bent, in deze situatie, in dit gezin, in deze organisatie waaraan je je jawoord hebt gegeven, en niet ergens anders.' Ook als adviseur is dat soms een uitdaging. Ik merk hoe gemakkelijk het is het om je te distantiëren van een opdracht of opdrachtgever als het spannend of juist saai wordt. Wanneer het saai wordt, is het verleidelijk om je verheven te voelen of te roddelen over de mensen waar-



De bijdragen in deze rubriek zijn afkomstig uit het Young Consulting Network. Dit netwerk, opgericht in 2017, verbindt jonge adviseurs (onder de 35 jaar) met elkaar. Het doel van het YCN is om de professionele ontwikkeling van jonge adviseurs te stimuleren, door middel van activiteiten zoals lezingen, workshops, pro-bono advies en intervisie. Het netwerk is verbonden aan de ROA, maar staat open voor jonge organisatieadviseurs van alle bureaus. Linde Holtkamp, bestuurslid van het YCN en redactielid van *M&C Quaterly*, coördineert deze rubriek.

mee je te maken hebt. Wanneer een proces vastloopt, is het aantrekkelijk om je handen ervan af te trekken en te wijzen naar de omstandigheden of mensen waardoor iets vastloopt. Stabilitas kan dan betekenen: erbij blijven, het ongemak voelen, je eigen rol onderzoeken en kijken naar mogelijkheden om weer beweging te creëren.

Obedientia: aandachtig luisteren en van harte respons geven

De obedientia vind ik de mooiste gelofte. Hij gaat over gehoorzamen, luisteren met aandacht. Voor de Benedictijnen werkt dit twee kanten op: de monniken luisteren naar de abt, maar andersom luistert de abt heel aandachtig naar wat zijn broeders inbrengen. Derkse vertaalt: Het gaat over aandachtig luisteren en gehoor geven aan het beroep dat een situatie of persoon op ons doet. Luisteren met je hart en daarmee 'het zinnige' opvangen.

Dat past voor mij goed bij wat Block beschouwt als 'oprecht reageren'. Dat houdt in dat je bespreekbaar maakt wat je ziet en ervaart. Ook dat kan spannend zijn. Wat doe je als je als adviseur gevraagd bent om x of y door te rekenen voor de organisatie, en je in elk contact met medewerkers van het bedrijf merkt dat zij angstig zijn voor hun leidinggevende? Maak je dat bespreekbaar, of is dat geen onderdeel van je opdracht? En stel dat je wilt luisteren naar je ethisch kompas, wat doe je dan als daar druk op komt te staan? Als je een onderzoeksopdracht krijgt waar veel geld mee gemoeid is, maar je zeker weet dat dit onderzoek het onderliggende vraagstuk geen stap verder gaat brengen? Geef je de opdracht dan terug? Ook in een recessie?

Conversatio morum: stukje bij beetje je houding en levensstijl verbeteren

In de religieuze taal gaat conversatio morum over bekering. Je omkeren naar 'het Goede'. In de Benedictijnse spiritualiteit gaat het over het aanleren van een goede en vruchtbare levensstijl. Dat doe je met kleine stapjes. Elke dag biedt de kans om iets te verbeteren. Wat vind je van waarde?

Besteed daar je aandacht aan en ervaar hoe er groei ontstaat. Voor mijzelf is het 'oprecht zijn' een belangrijk groeithema. Van nature zoek ik naar harmonie. Terwijl oprechtheid juist dingen op scherp kan zetten. Mijn eerste stap is om steeds meer te ontdekken wanneer ik onoprecht ben. De tweede is nu om iets te doen met wat ik zie of opmerk en de confrontatie aangaan.

'Het Goede' in je dagelijks werk

We begonnen met de vraag wat een goede adviseur is. En wanneer je 'het Goede' doet. Dat blijven vragen voor doorlopende reflectie. De Benedictijnen reiken ons hiervoor een bepaalde levensstijl aan. De drie geloften kunnen je helpen om te zoeken naar 'het Goede' in je dagelijks werk.

- Waar heb jij je aan verbonden? Ben je daar nog steeds van harte bij betrokken? (Stabilitas)
- Op welke momenten in de dag is jouw oprechte aandacht nodig? Hoor of voel je een appèl? Hoe kan je daar op antwoorden? (Obedientia)
- Wat vind je van waarde en wil je meer of beter doen in je leven? Hoe kan je daar een eerste stap in zetten? (Conversatio morum)

Een opdrachtgever teruggeven wat je in zijn organisatie ziet gebeuren, een rapport schrijven waarin je zegt wat er echt gezegd moet worden, of oprecht luisteren naar wat die ogenschijnlijk saaie gesprekspartner inbrengt. Het gaat er om dat je dat wat je doet, met aandacht doet. Dat je voortdurend antwoord geeft op datgene wat zich in jouw dag aandient. Het alledaagse kan dan heilig zijn. Zo groeien we, met vallen en opstaan, in het doen van goede dingen.

Leestips voor als je je verder wilt verdiepen in spiritualiteit in de organisatiecontext:

- *Een levensregel voor beginners, Benedictijnse spiritualiteit voor het dagelijkse leven*, Wil Derkse, 2003
- *Spiritueel leidinggeven. Benedictijnse praktijklessen voor mens en bedrijf*, Anselm Grün en Friedrich Assländer, 2007
- *Leiderschap met hart en ziel*, Johan Verstraeten, 2003

Marianne Molenaar werkt als adviseur bij Andersson Elffers Felix. Ze werkt aan vraagstukken die te maken hebben met zorg voor mensen. Daarin is ze scherp op wat het beleid en de wijze van organiseren betekenen voor mensen in een kwetsbare positie. Naast haar advieswerk is zij bestuurslid bij retraitecentrum de Spil.

Elk kwartaal nodigt M&C Quaterly vakgenoten uit om hun unieke werkwijze te delen. In deze aflevering beschrijft filosoof Jos Kessels hoe je een socratisch gesprek voert.

SOCRATISCH GESPREK ALS METHODE VAN VISIEONTWIKKELING

Gesprekken over missie en visie zijn notoir lastig, vanwege de grote lading en de abstractie van de gehanteerde begrippen. Jos Kessels, filosoof, gespecialiseerd in socratisch gesprek en platoonse ideeënleer, beschrijft de klassieke manier om zulke gesprekken vorm te geven en tot concrete resultaten te voeren. Het vereist een specifieke gespreksdiscipline, een combinatie van analytisch denken en kunstzinnige verbeelding.

Woord: Jos Kessels Beeld: Everett - Art

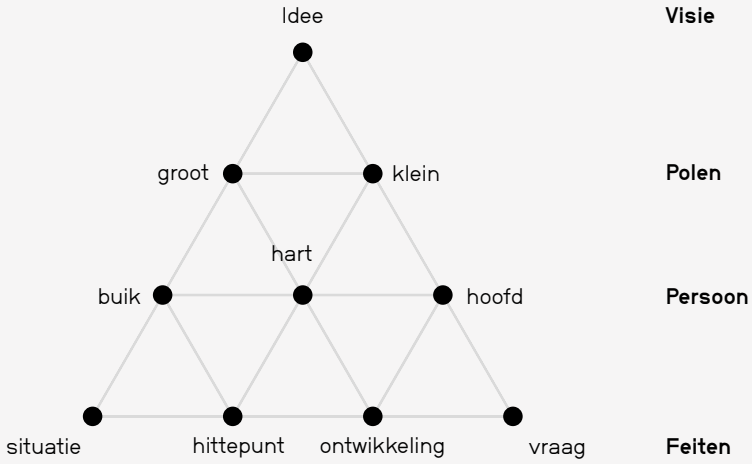
Socrates wordt beschouwd als de aartsvader van de westerse filosofie. Hij ondervroeg zijn gesprekspartners op een zo indringende manier dat de deelnemers niet alleen hun persoonlijke ideeën onderzochten, maar ook hun gedrag en ervaring en hoe zij hun leven tot dan toe hadden geleid. Zijn gesprekken waren niet slechts abstracte reflecties, maar ook en vooral analyses van iemands eigen houding en leefwijze. Altijd probeerde hij door te dringen tot de vooronderstellingen van iemands doen en denken, de 'mentale modellen' die eraan ten grondslag lagen, om ze te toetsen aan maatstaven van deugdelijkheid, meesterschap en 'goed leven'.

Zijn leerling Plato was zo onder de indruk van Socrates' vraaggesprekken dat hij hem tot hoofdpersoon maakte in zowat al zijn dialogen. Plato is de grondlegger van de westerse filosofie. De reikwijdte en diepgang van zijn werk zijn zo groot, dat sommigen de hele westerse filosofie als 'een serie voetnoten bij Plato' beschouwen. Kern van Plato's filosofie is de ideeënleer. Een idee is een beeld van wat in een kwestie het juiste perspectief is – datgene waar Socrates in al zijn gesprekken naar op zoek was. De kunst van het gesprek is zo'n idee te vinden. Er zijn verschillende varianten van socratisch gesprek, dit artikel focust op de zogenaamde Eidoskoop. Dat is een compact instrument om systematisch naar een idee te zoeken. Het woord betekent letterlijk 'ideeënkijker' (van 'eidos', idee of vorm, en 'skopeo' kijken).

Inmiddels heeft de praktijk van socratisch gesprek in Nederland een vaste plaats gekregen in coaching, consultancy en (bedrijfs)opleidingen, in uiteenlopende maatschappelijke sectoren (zorg, overheid, banken, politie) en het bedrijfsleven.

De Eidoskoop

De Eidoskoop is een verdichting van het socratisch gesprek tot een stapsgewijze methodiek om een idee op het spoor te komen. Zij heeft de vorm van een kralenspel (naar de gelijknamige roman van Hesse), opgebouwd volgens de *tetractys*, een wiskundige figuur die bestaat uit de getallen één tot en met vier, gerangschikt in de vorm van een driehoek (zie figuur). Spelers onderzoeken in het spel een kwestie aan de hand van tien kralen, verdeeld over vier niveaus. Elk van de kralen geeft een eigen veld van onderzoek weer. Schematisch:



Met dit spel analyseer je een kwestie door een redenering te formuleren die tien 'plaatsen' of 'kralen' omvat. Eerst breng je de feiten van de kwestie in kaart en formuleer je de vraag waar het om draait: de onderste vier kralen. Zij geven de 'vier oorzaken' van de kwestie weer, de externe werkelijkheid. Daarna onderzoek je de verschillende houdingen of gevoelens van waaruit je naar de kwestie kijkt, de 'driedeling van de ziel' in buik–hart–hoofd, of bang–boos–blij, de interne werkelijkheid. Vervolgens bepaal je de twee polen, het speelveld van mogelijke denkrichtingen. Dit is de dialectiek, these en antithese. Tot slot spreek je de verbeelding aan en formuleer je de uiteindelijke maatstaf, de synthese die de tegenstelling 'opheft'. Die kan de vorm krijgen van een analytisch antwoord, maar ook van een metafoor, een verhaal, een 'orakel'. Dat is het idee, de visie. Tezamen geven de tien kralen een beeld van de kern van een kwestie, de essentie. Dat is het doel van de ideeënleer.

Externe gerichtheid

Een overheidsinstelling is aan het reorganiseren. Een van de thema's die er speelt is de vergroting van de externe gerichtheid. De casusinbrenger is een van de sectorleiders. Het spel van de Eidoskoop levert, in een gesprek met zeven deelnemers, de volgende analyse op:

I. Feiten

Op dit niveau worden de feiten van een kwestie in kaart gebracht aan de hand van de vier oorzaken van een kwestie:

1. *Situatie, inhoud:* De afgesproken termijnen worden niet gehaald. De wensen van de klant en de externe omgeving zijn niet dominant. Interne goedkeuring is veel belangrijker. En wij hebben een non–interventiecultuur.
2. *Hittepunt, aanleiding:* Ik krijg daarover klachten, ik zit ermee in mijn maag.
3. *Ontwikkeling, krachtenveld:* Als ik niets doe ontstaan er steeds meer problemen, bovendien zal veronachtzaming van belangen van de buitenwereld in de (nabije) toekomst niet meer worden geaccepteerd.
4. *Vraag, onderzoekkern:* Hoe kan ik, of kunnen wij, ervoor zorgen dat mensen hun werk zo organiseren dat ze meer aan externe belangen tegemoetkomen?

II. Persoon

Op dit niveau onderzoek je de 'binnenkant' van een kwestie, de gevoelskleur, aan de hand van de 'driedeling van de ziel' (in de taal van organisaties: risico's, waarden, missie; in de taal van de mythologie: monsters die dreigen, goden die inspireren, appèl op de held):

5. *Buik, monsters die dreigen:* een cultuurverandering naar externe dominantie is een taai proces, het tast de belangen van het personeel aan, kost veel tijd en leidt tot impopulariteit van de leiding (van mij).
6. *Hoofd, goden die inspireren:* het ideaal is externe dominantie met grote taakverantwoordelijkheid en een goede feedbackcultuur: meer vliegen in één klap.
7. *Hart, taak van de held:* ik ben er voor verantwoordelijk die cultuurverandering teweeg te brengen, ondanks de moeilijkheden en de weerstand. Ik zal impopulariteit door het aanspreken van mensen en hen feedback geven voor lief moeten nemen.

III. Polen

Op dit niveau onderzoek je het speelveld van mogelijkheden om 'de taak van de held' uit te voeren, het groot–en–kleine. Welke zienswijzen of scenario's zijn hier bepalend? Tussen welke uitersten heb je te laveren? Dit is de dialectiek van these en antithese:

8. *Het ene, het (te) kleine, Scylla, these:* Ik kan hier twee kanten op denken: me erbij neerleggen dat interne belangen voorlopig dominant blijven ('de burger past zich maar aan, aan ons').
9. *Het andere, het (te) grote, Charybdis, antithese:* Erop inzetten dat externe belangen binnen afzienbare tijd dominant worden ('het personeel past zich maar aan, aan de eisen die de buitenwereld stelt').

BEELDEN EN VERHALEN SPREKEN NIET ALLEEN HET DENKEN AAN (LOGOS), MAAR OOK HET HART EN DE PERSOON (PATHOS, ETHOS)

IV. Visie, idee

Op dit niveau formuleert iemand (hetzij de speler zelf, hetzij een ander) wat in dit geval het centrale idee is, datgene wat betrokkenen en de kwestie als geheel 'in vorm' kan brengen. Het is de synthese die de tegenstelling van these en antithese 'opheft', naar een ander niveau tilt. Het is tevens een poging om uit de dwingende logica van het conventionele denken te komen, en maakt daarom gebruik van andere taal, 'orakeltaal':

10. Mijn huis heeft een deur.
Zo aan de straat.
Ik zet de deur open.
De voorbijgangers komen graag bij mij thuis.
Mijn huisgenoten heten hen welkom.
Niemand heeft het koud.

Dit 'orakel' geeft in beeldtaal weer wat, volgens de opsteller ervan, de kern van de kwestie is, het beeld van hoe de situatie is als de betrokkene(n) zelf en de kwestie 'in vorm' zijn. Voor zo'n doorbraak is andere taal vereist, die complexe zaken simpel maakt en tegelijk prikkelt tot nadenken ('de deur openzetten'). Beelden en verhalen zijn veel sterker als richtpunt van het denken dan argumenten of redeneringen.
Zij spreken niet alleen het denken aan (*logos*), maar ook het hart en de persoon (*pathos, ethos*). Sommige aspecten van de kwestie worden er in uitvergroot, andere verhuld. Een beeld bepaalt de manier waarop je naar de kwestie kijkt (*framing*). In de filosofie heten zulke beelden 'wortelmetaforen'. Wie in staat is zo'n beeld ingang te doen vinden definieert het speelveld van analyse, en bepaalt daarmee het onderzoek en het gesprek.

Zoals een missie en een visie vertaald moeten worden naar een strategie, zo moet een idee ook 'uitgepakt' worden, vertaald naar concrete handelingen. Een idee zonder handeling is leeg, handelingen zonder idee zijn blind. De eidoskoop is er primair op gericht het richtinggevende idee te vinden ('opgaande dialectiek'). Maar de impact van het spel zit ook in het concreet doordenken van de persoonlijke en gezamenlijke consequenties van een idee ('neergaande dialectiek', vanuit het idee terug naar de basis).

Aan het eind van de dag, toen we de resultaten van deze en andere eidoskopen plenair bespraken, bleek de stemming tweeslachtig. De deelnemers vonden het gesprek en het onderzoeksproces interessant. Maar sommigen konden niet uit de voeten met de geformuleerde orakels. Wat voor conclusie moest je eruit trekken? Hadden ze zich niet beter kunnen focussen op concrete richtlijnen of gedragsvoorschriften? Moest een dagdeel lang spreken over deze kwestie niet iets bruikbaarders opleveren dan zo'n vage tekst? Het antwoord op die vragen kwam een week later. Toen formuleerde een selectie van smaakmakers binnen twee uur de belangrijkste piketpaaltjes voor een uit te voeren reorganisatie. Die snelle consensus was nooit mogelijk geweest zonder het diepgravende voorwerk van de eidoskoop, kregen wij te horen. Het was te verwachten, het is precies het verschil tussen visie- of ideeontwikkeling en strategieontwikkeling. Dat is hoe het werkt in de praktijk.

Opbouw van het spel

Het vinden van een idee vergt dat je tien kralen analyseert, verdeeld over vier niveaus van onderzoek: de feiten, de persoon, de polen of denkrichtingen, en de afsluitende visie of idee. Begin met het bepalen van het thema van onderzoek. Loop vervolgens de kralen een voor een langs. De oefening bestaat eruit elk van de kralen te voorzien van één of enkele treffende zinnen, zodat er een kort, omvattend en afgerond verhaal ontstaat.

Niveau I – Feiten

KRAAL 1 – Situatie
Beschrijf de situatie die je wilt onderzoeken. Wat is het thema van onderzoek, wat zijn de belangrijkste ingrediënten? Geef een voorbeeld, uit eigen ervaring, waarin het thema speelt. Zorg dat de beschrijving

verduidelijkt wordt met concrete details van wat je zelf hebt meegemaakt.

KRAAL 2 – Hittepunt
Hoe is deze situatie tot een kwestie geworden? Wat is het hittepunt, een cruciaal moment, een scène waaruit de lading blijkt?

KRAAL 3 – Ontwikkeling
Hoe zal de situatie zich verder ontwikkelen als er niets gebeurt? Wat is de verwachte toekomst, het vooruitzicht dat inherent is aan de situatie, het krachtenveld dat er werkzaam is?

KRAAL 4 – Vraag
Wat is de kwestie, het thema, de focus van het onderzoek? Formuleer die in de vorm van een vraag (als ik-vraag én als algemene vraag).

Niveau II – Persoon

KRAAL 5 – Buik, bang, monsters
Welke beren zijn er op de weg, welke risico's liggen hier op de loer? Welk mogelijk onheil moet worden afgewend of voorkomen? Welke kosten, ongemak of pijn voorzie je?

KRAAL 6 – Hoofd, blij, goden
Om welke waarden gaat het hier? Welke zienswijze, hoop of inspiratie geeft zin en betekenis aan je doen en laten? Wat moet worden beschermd of behoed?

KRAAL 7 – Hart, boos, held
Wat is het appèl dat er op je wordt gedaan? Hoe word je aangesproken in je vurigheid of heilige verontwaardiging? Welke pijn of welk lijden moet de held aangaan? En wat heb je op te geven, welk offer te brengen?

Niveau III – Polen

KRAAL 8 – Groot
Maak het appèl van kraal 7 heel groot. Tot wat voor houding of aanpak leidt dat dan?

KRAAL 9 – Klein
Maak daarna die zienswijze of je gevoel heel klein. Hoe zien je houding of aanpak er dan uit?

Niveau IV – Visie

KRAAL 10 – Idee
Een idee geeft de essentie aan, de 'sleutel' van de kwestie, of ook wel het principe dat een persoon met verstand zou hanteren. Ben je in staat dat te vangen in een beeld, metafoor, verhaal of 'orakel'? Het kan zijn dat je deze vraag niet onmiddellijk kunt beantwoorden, dat hij tijd nodig heeft om te rijpen. Probeer dan je vermoedens onder woorden te brengen. Het kan helpen na te gaan wat de kardinale deugden hier inhouden:

- Welke moed wordt hier gevergd (*fortitudo*)?
- Wat moet je opgeven, minderen, waar moet je maat in houden (*temperantia*)?
- Wat heb je onder ogen te zien (*prudentia*)?
- Wat is er nodig om de situatie als geheel in balans te brengen (*justitia*)?

Jos Kessels is filosoof en schrijver, en gespecialiseerd in socratisch gesprek en platoonse ideeënleer.

Literatuur

Boers, E. (2016), *Publieke bezinning. Socratische dialogen over maatschappelijke vraagstukken*. ISVW Uitgevers, Leusden.
Delnoij, J. (2003), *Het Socratisch gesprek*. Damon, Budel.
Kessels, J. (1997), *Socrates op de markt. Filosofie in bedrijf*. Boom, Amsterdam.
Kessels, J., E. Boers, P. Mostert (2008), *Vrije ruimte Praktijkboek. Filosoferen in organisaties*. Boom, Amsterdam.
Kessels, J. (2012), *Spelen met ideeën – De kunst van het filosofische gesprek*. Boom, Amsterdam
Nelson, L. (1994), *De socratische methode*. Boom, Amsterdam.

ECONOMIE WAAR JE BLIJ VAN WORDT

Van een economie die het goed doet naar een economie die ons goed doet, dat is de opdracht die Govert Buis zichzelf heeft gegeven. Daarmee is Waarom werken we zo hard? Op weg naar een economie van de vreugde in tijden van wereldwijde krimp, 'uitgestorven' fabriekshallen en 'stille' kantoren een spannend boek dat helpt om te bedenken waar het ook alweer om te doen was.

Govert Buijs stelt in dit boek een diagnose van de huidige economie en vooral de plek van de mens daarin. Nu is het genre van kritiek op de economie vaak een herhaling van zetten. Meestal volgt een verontwaardigd en verongelijkt verhaal over de excessen van een reeks –ismen. Niet per se onwaar, maar wel weinig origineel. Zo niet het boek van Buijs, die voortdurend waardering voor de opbrengst van initiatieven uit de markt verbindt met de terechte vraag of de economie de mens nog wel dient.

In het eerste deel komt de achtergrond van Buijs duidelijk naar voren. Hij wijdt verschillende hoofdstukken aan een zogenoemd 'antropologisch vloertje' voor het denken over de economie, waarin samenwerking, deugden en menselijke creativiteit vooropstaan. Het is duidelijk dat dit boek niet geschreven is door een econoom, maar door een (politiek) filosoof. Deze benadering is verrassend, maar kan juist gevoelsmatig wat op afstand staan van de hedendaagse economie. Juist op het moment dat de lezer dreigt af te haken, verlegt Buijs zijn aandacht op het heden en volgen er scherpe en originele observaties over basisinkomen, prestatiedruk, duurzaamheid en arbeidsmarkt in hoog tempo af. Al lezende moest ik de neiging onderdrukken om niet elk verrassend inzicht te willen delen met de mensen om mij heen, wat slechts ten dele gelukt is. Met name zijn plan voor 'participatieloon' spreekt aan: elk bestaand inkomen voorzien van een vrij te besteden tijdshoeveelheid die, afhankelijk van de wens en de levensfase, benut kan worden voor zorg, bij- of omscholing en vrijwilligerswerk. Maar ook een 'sabbatsjaar', de mogelijkheid om elke zeven jaar één jaar de collegebanken in te duiken. Juist in een snel veranderende economie ontzettend belangrijk, en het verlicht de druk om rond je 20e de beslissende keuze te moeten maken.

Misschien vertoont het boek van Buijs daarmee ook wel een overeenkomst met de economie die hij voorstaat: eentje waarin onmiddellijke behoeftebevrediging naar de achtergrond is verdwenen, en geduldig zoeken naar dat wat van waarde is.

Hiermee is het boek een prachtige aanvulling op het genre van reflectie op de economie. Zijn waardering voor de prestaties van de markteconomie steekt Buijs niet onder stoelen of banken, maar schroomt ook niet de vinger te leggen op de (vele) plekken waar zij de bocht uit dreigt te vliegen. Voorbij de verontwaardiging is het een hoopvol boek dat hoog opgeeft van de creatieve en coöperatieve mens en dat kansen ziet voor een economie waarin sympathie en vreugde alle ruimte krijgen. Economie waar je blij van wordt.

Waarom werken we zo hard? Op weg naar een economie van de vreugde, Govert Buijs. Nederlandstalig, 180 pagina's, 2019, ISBN 9789024426478, € 20,00

Ruben van de Belt is adviseur bij OpMorgen, een dochterbedrijf van Twynstra Gudde, en zit in de Zwolse gemeenteraad.

Woord: Ruben van de Belt

Deze rubriek geeft inzicht in persoonlijke overwegingen bij het maken van een opvallende carrièrekeuze. Dit keer Lonneke Zwanenberg. *Toen zij letterlijk tot stilstand kwam, bracht* soul searching *haar in beweging naar een andere wereld.*

‘HET GOEDE’ DOEN: KWETSBARE MENSEN GELUKKIG MAKEN

In haar LinkedInprofiel staat dat zij een ‘bevlogen mensgerichte manager in de zorg’ is. Dat was zij niet altijd. Ruim 18 jaar werkte Lonneke Zwanenberg voor overheden en bedrijven op het gebied van vergunningenmanagement, omgevingswet, handhaving en toezicht en veiligheid. En toen ging het roer om.

Je loopbaan verliep in een sneltreinvaart omhoog, hoe kwam de trein tot stilstand?

‘Als senior consultant werkte ik in mooie projecten. Voorbeelden daarvan zijn: visie- en ambitiebepalingen, impactanalyses, routekaarten, bodemadvies. Ik werkte zowel voor bedrijven als overheden op het gebied van milieu en veiligheid. De laatste tien jaar combineerde ik deze rol met een managementpositie. Hierin was ik verantwoordelijk voor innovatie en het verbeteren

Woord: Joke Twigt

van dienstverlening, alsmede de ontwikkeling van medewerkers. Met een achtergrond in milieutechnologie en bedrijfskunde waren de kansen volop aanwezig en ging mijn carrière altijd een stap omhoog. Ik was weinig in het hier en nu, maar zat in een snelle trein die doordenderde.'

GEVLOERD

'In een MT (Managementteam) had ik minder voeling met de inhoud, dat knaagde lichtjes. Hoe hoger in de boom hoe eenzamer het was, realiseerde ik me. Dat paste niet goed meer. Maar als je eenmaal in die trein zit, rijd je vrolijk mee. Ik stapte dus weer een keer over van werkgever en zat in mooie leidinggevende posities. Tot de trein letterlijk en figuurlijk stil kwam te staan. Een gecompliceerde beenbreuk hield me maandenlang thuis. Pas toen de trein stilstond besefte ik wat ik miste en vroeg ik me af wat ik eigenlijk wilde.'

Hoe onderzocht je of je werk nog wel matchte met je intrinsieke waarden?

'In aanvang veranderde er nog niet zoveel, ik was druk met mijn herstel. Het thuis zijn zette me enorm aan het denken. Het was soul searching: doe ik wat me gelukkig maakt? Het antwoord was duidelijk: de knop moest om. Toen dat besluit eenmaal genomen was, lag de wereld open. Want ik had werkelijk geen idee wat mijn werk dan wel zou moeten zijn. Ik besloot dat ik een jaar zou gebruiken om te onderzoeken waar mijn hart lag. Na mijn herstel werkte ik wel gewoon door in de wereld van milieu. Ondertussen volgde ik een NLP-opleiding (Neurolinguïstisch Practitioner), daardoor ging ik al breder kijken. Ik bezocht informatieavonden van andere sectoren, verdiepte me in sectoren en sprak mensen in en via mijn netwerk die ook een switch hebben gemaakt.'

'Het werd duidelijk: IK MOEST WEG UIT DE COMMERCIËLE SECTOR. Maar waar naartoe? Ik zocht iets waarin ik iets kan betekenen voor de ander en kwam op zorg of onderwijs uit. Met onderwijs had ik minder affiniteit, dus ik richtte me op de zorg. Maar welke zorg? Langzaam pelde ik de mogelijkheden af: geen ziekenhuiswereld, dus ouderen-, gehandicaptenzorg of thuiszorg. En voilà: ik ben nu wijkmanager bij Stichting ORO, een brede zorgaanbieder voor mensen met een verstandelijke beperking of ontwikkelingsachterstand. Mijn doel heb ik behaald. Precies een paar dagen voor het einde van het jaar dat ik mijzelf gegeven had, tekende ik mijn nieuwe arbeidscontract in de zorg waar ik nu ruim een jaar werk. Binnen ORO ben ik verantwoordelijk voor de teams die binnen vier groepswoningen en een dagbestedingslocatie op het beschermd terrein het Rijtven zorgen voor de daar wonende cliënten . Elke

LONNEKE ZWANENBERG

Als opgeleid milieukundige en bedrijfskundige heeft Lonneke jaren in de consultancy wereld gewerkt. Naast consultant in met name omgevingswetvraagstukken, was ze sinds 2010 manager van diverse teams en afdelingen. Terwijl ze carrière maakte en een aantal keer de overstap naar andere adviesbureau had gemaakt, merkte ze dat ze de voldoening in haar werk miste. Begin 2019 gooide ze het roer om. Ze ging werken bij ORO, een zorgaanbieder voor mensen met een verstandelijke beperking of een ontwikkelingsachterstand, als manager in de zorg. Door dagelijks in haar werk te zien wat het effect is op de cliënten, haalt ze veel voldoening uit haar werk. Om te mogen werken op in haar ogen de mooiste werkplek van Brabant, het beschermd terrein het Rijtven in Deurne, is elke dag opnieuw een cadeautje.

DOE MAAR RUSTIG, DE JUISTE PRIORITEIT DIENT ZICH WEL AAN

woning telt acht tot tien cliënten die 24/7 ondersteuning, begeleiding en verzorging ontvangen. Ik ben verantwoordelijk voor bedrijfsvoering, financiën en personeelsmanagement. Samen met de teams en mijn collega wijkmanagers dragen we zorg voor een fijn leven voor onze bewoners onder het motto kwetsbare mensen gelukkig maken.'

Van milieu naar de zorg, hoe ben je daar binnengekomen?

'Netwerken! Gewoon brieven schrijven en goed motiveren. Binnen ORO had ik gesolliciteerd voor een functie als manager in opleiding. Zij zochten echter iemand met een zorgachtergrond die manager wilde worden. In de zorg is het gebruikelijk om van stagiaire op te klimmen tot manager. Ik viel dus af. Toch werd ik enige tijd later benaderd om een zieke collega te vervangen. Daarvoor wilde ORO iemand die met een andere blik, meer bedrijfskundig, zou kijken en handelen. Dat gaf mij een voorsprong. Wat zeker ook meespeelt om in een andere sector binnen te komen, is het vertrouwen van de nieuwe werkgever. Zij moeten het lef hebben om jou aan te nemen. ORO toonde dat lef. Dat is niet vreemd, want Lef is naast Samen, Doen en Nieuwsgierig zijn een van de vier kernwaarden.'

Het thema van deze editie is 'Het Goede', in hoeverre is dit van toepassing op jou?

'In mijn zoektocht naar een ander werkzaam bestaan kwamen 'het Goede' willen doen en zingeving nadrukkelijk naar voren. Ik heb dit gevonden bij ORO. 'Het Goede' doen wordt van hoog naar laag in de organisatie gezegd en doorleefd. Ik ben sterk onder de indruk hoe de missie en visie zo sterk doorgedrongen zijn in het DNA van deze stichting. Alles is doordrongen van het willen vervullen van de wensen van cliënten. Als leidinggevende dit kunnen faciliteren is fantastisch.'

MENSELIJKE MAAT

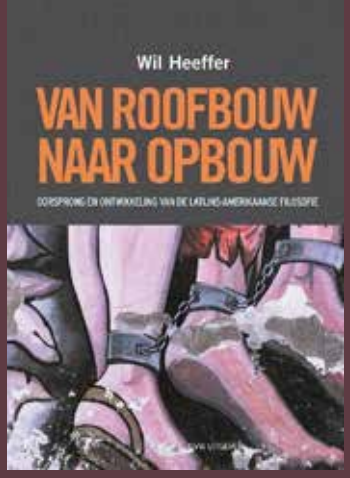
'Betekenis geven aan de ander is voor mij ook zien wat beslissingen doen voor de cliënten. Een voorbeeld: door de coronamaatregelen is de dagbesteding dicht en zijn sommige cliënten hun vaste structuur kwijt. Hierdoor hebben ze extra behoefte aan begeleiding die nabijheid en activiteiten mogelijk maken. Als we dan extra uren kunnen inzetten om deze begeleiding te bieden, wordt het menselijk belang vooropgesteld. We nemen beslissingen met de menselijk maat.'

'Terwijl ik je dit vertel (we houden dit interview telefonisch in verband met coronamaatregelen, red.) kijk ik naar buiten en zie cliënten buiten in het zonnetje een praatje maken. Er is geen haast. Zij genieten van de kleine dingen. Mijn sneltreinvaart popt nog wel eens op. Dan wordt gezegd: 'Doe maar rustig, de juiste prioriteit dient zich wel aan'. Het motto van ORO is kwetsbare mensen gelukkig maken. Dat staat in schril contrast met zoveel mogelijk euro's verdienen. Onderdeel van het Rijtven te mogen zijn, is voor mij het maximale van 'Het Goede''.

Joke Twigt is redacteur, die haar sporen verdiend heeft als interimmanager. Zij schrijft onder andere voor *ZiPconomy* met specialisatie interim-management.

Recensie

LATIN EN ETHICS



Latijns-Amerikaanse filosofie was in de jaren zestig van de vorige eeuw – in Nederland – een tijdje populair onder linkse studentenleiders. Zij omarmden het nieuwe socialisme van deze 'bevrijdingsfilosofen' en lieten zich door hen inspireren bij hun opstand tegen de gevestigde orde. Heden ten dage heeft bevrijdingsfilosofie een nogal geitenwollensokken imago en is in Nederland weinig bekend. Wil Heeffer vindt dat niet terecht en schreef een boek waarin hij een lans breekt voor deze denkers en hun ethiek. Latijns-Amerikaanse filosofie is een denken dat zich bewust is van zijn koloniale verleden én van zijn eigen wortels. Tot begin negentiende eeuw was Zuid-Amerika een wingewest van Spanje en Portugal. De bestaande – hoog ontwikkelde – culturen werden zo veel mogelijk vernietigd. De oorspronkelijke talen en godsdiensten werden verboden. Het Spaans/Portugees werd voor iedereen de verplichte taal en het katholicisme het verplichte geloof. De oorspronkelijke bevolking werd, samen met ingevoerde Afrikaanse slaven, ingezet voor het werken op plantages en de ontginning van grondstoffen. In die tijd vond men dat deze mensen, die niet gedoopt werden geen ziel hadden, ze werden genadeloos uitgebuit. Na de onafhankelijkheid was er een sterke behoefte aan een eigen Latijns-Amerikaanse identiteit, waarin iedereen als mens gezien en erkend wordt. Ook de oorspronkelijke bewoners en slaven tellen mee en om dat te benadrukken wordt teruggegrepen op verhalen, gebruiken en systemen uit de oude beschavingen als Azteken, Inca's en Maya's. De hedendaagse Latijns-Amerikaanse ethiek is gebaseerd op het inzetten met 'allen voor het welzijn van allen' en wordt vertaald in *filosofía del buen vivir*. Centraal staat de zorg voor moeder aarde *la Panchamama* en het streven naar sociale rechtvaardigheid. Economische veranderingen worden gericht op het verwerven van solidariteit en het bevorderen van reciprociteit op basis van meedoen en gehoord worden. Groei wordt gedefinieerd in termen van cyclische, organische groei, bio-ethische begrippen als natuurlijk evenwicht en metabolisme: het geheel van levensprocessen dat de instandhouding van het lichaam – moeder aarde en haar bio atmosfeer – dient. In de huidige tijd met de klimaatcrisis en de daarmee samenhangende ongelijkheid en migratiebewegingen bieden de Latijns-Amerikaanse filosofen een invalshoek die zeker inspireert. Dat geldt ook voor organisatieprofessionals die in deze onzekere tijden, waarin veel niet meer wordt zoals het geweest is behoefte zullen voelen aan verdieping. Het kan geen kwaad om bij het vormgeven van een nieuwe toekomst je licht breed te laten schijnen.

Van Roofbouw naar Opbouw
Oorsprong en Ontwikkeling van de Latijns-Amerikaanse filosofie
Wil Heeffer
Nederlands, p. 179, 1e druk, 2019
ISBN 9789492538536

Winifred Krekel heeft een juridische en financiële achtergrond en helpt op interim basis de bedrijfsvoering bij universiteiten en ziekenhuizen te verbeteren.

Woord: Winifred Krekel

Georganiseerd leven in Nederland

Is het niet ons aller uitdaging, juist in tijden van crisis maar niet alleen daar, te reflecteren over de zin van ons leven en of we 'het Goede' doen? Het georganiseerde leven dat wij leiden vraagt daar in mijn ogen expliciet om. De coronacrisis daagt ons daar nog eens bijzonder toe uit.

door dr. Adriaan Bekman

In 2005 begon ik met IMO Instituut voor Mens en Organisatieontwikkeling. Nu zijn er in tien landen groepen collegae die dit werk doen. Dat betekent dus veel reizen want het is mooi om met die collegae bij hun klanten dit fascinerende ontwikkelwerk te doen. De ene week zit ik in Siberië, de andere week in Brazilië, dan weer in Italië of Finland en nu ook in Israël en China. Naast het werken in organisaties met de collegae is er ook het samen verblijven en een beetje genieten van wat het land en de mensen te bieden hebben. Vervuld van het gebeuren vlieg ik dan weer naar Nederland.
Ik ken geen ander land waar het op vele fronten zo goed georganiseerd is en zo goed geregeld als in Nederland. Ongelooflijk hoe wij met zoveel mensen er toch in slagen het groen te bewaren tussen de steden. De zesbaanswegen glooien in het land en het verkeer gaat er iedere dag over heen, weer of geen weer. De scholen werken, de ziekenhuizen functioneren, de bedrijven zijn wereldwijd in de weer. In Nederland woont de gehele wereldbevolking, verspreid door het land. Je kunt nog zonder angst over straat, 's avonds gaan we lekker uit in het centrum van Utrecht. Een lekkere maaltijd en een filmpje pikken, een gelukkig volkje. In de coronacrisistijd proberen we met zijn allen greep op die situatie te behouden en tegelijkertijd wordt ons gelukkig georganiseerde leven op scherp gezet.

Het land van Zuilen

Het is nog niet zo lang geleden dat ons land een land van zuilen was. Ik maakte het nog mee. Ieder had zijn eigen kerk, school, ziekenhuis, tv- en radiozender en voelde zich daar thuis. Nu leven we in een 24-uurseconomie, zijn lid van allerlei clubs, worden beïnvloed door een wereldwijd gebeuren van oorlog, armoede, ziekte. We zien de vluchtelingen komen, de asielzoekers, de vreemdeling, de onaangepaste, de fanaticus. En nu ook nog eens de coronacrisis.
De oude en dragende gemeenschapsverbanden zoals familie, volk, geloofsgemeenschap hebben voor velen die ik ontmoet hun draagvlak in de samenleving verloren, zijn zich aan het oplossen en er is zo gauw niet echt iets structureel gelijkwaardigs voor in de plaats gekomen. We kunnen nog enigszins huizen in onze familieverbanden, buurten, geloofsgemeenschappen, maar ze zijn voor veel mensen aan erosie onderhevig. De kerkdiensten klinken soms hol, de buren zijn redelijk anoniem en er zijn wachtlijsten in al die zorginstituten waar mensen op gezette tijden hun heil willen zoeken voor hun lichamelijke en zielenmatige persoonlijke en familiaire vraagstukken.
Hoe verhouden zich een ver doorgevoerde georganiseerde samenleving tot mijn persoonlijk innerlijk houvast bij het omgaan met de vragen die mij bezighouden?

Beeld: Maloff S.

Losraken

Allereerst kijk ik naar de gevestigde bronnen voor zingeving van mijn persoonlijk en maatschappelijk leven. Gevestigde bronnen waar ik voorheen uit kon putten om mij weer iets dichter bij de zin van het leven te brengen, maar die ik heb zien opdrogen en nu in de crisistijd gemist worden door velen.
Een bron van zingeving was de kerk en het geloof. Sinds tientallen jaren zie ik dit kerkelijk gebeuren afkalven. De volle katholieke kerken van mijn jeugd zijn grotendeels leeg. Priesters twijfelen soms zelf in het openbaar aan de eeuwige waarheden. Ook in de protestantse kerken verwachten ze dat binnen enkele jaren het kerkbezoek met 80 procent zal zijn afgenomen. De zondag is met uitzonderingen niet meer uitsluitend bestemd voor het religieus gebeuren.
De staat en de overheid hebben zich in mijn leven opgeworpen als zorgende instanties. Kwetsbare groepen werden uit de wind gehouden. Een maatschappelijke infrastructuur van gezondheidsinstituten en scholen stond beschikbaar voor de mensen. Gemeentes verzorgden de buurten en bewoners. Deze overheid beweegt van een verzorgingsmaatschappij naar een participatiemaatschappij. We zullen allemaal ons steentje moeten bijdragen.
Een andere bron was het bezit van vermogen, het beheer van mijn geld en hoe ik daarmee omga. Bankiers keken soms mee in mijn financiële huishouding en gaven zinvolle adviezen. Nu zijn banken groot geworden en tonen niet meer hun interesse in mijn handel en wandel.
Het is niet meer vanzelfsprekend in vertrouwen mijn eigen lot in handen van geestelijken, politici en bankiers te leggen.
Mijn hoop was de laatste decennia op de wetenschap gevestigd. Daar zou ik mijn oriëntaties vandaan kunnen halen voor de sturing van mijn eigen leven of dat van mijn organisatie, ja van mijn samenleving. Er is haast geen overheidsbeleid meer dat zich niet baseert op wetenschappelijk onderzoek. We zien nu overal een wetenschappelijke bedrijfsvoering in de handen van managers. Professionals in de samenleving worden geacht een wetenschappelijke scholing te hebben ondergaan. Maar nu blijkt toch in steeds meer gevallen die wetenschap niet zo betrouwbaar te zijn. Geteste medicijnen hebben toch verrassende bijwerkingen, het wetenschappelijk getoetste onderwijsprogramma werkt niet in de gewenste richting of brengt ons in intellectuele eenzijdigheid. We kunnen zo lijkt het met de wetenschap de toekomst niet zeker voorspellen en ons leven niet blijvend borgen.

De vraag die opkomt

Af en toe wellen er in mijn innerlijk vragen op over het morele gehalte van mijn doen en laten, maar ook vragen omtrent 'Het Goede en het Rechtvaardige in onze samenleving. Waar haal ik mijn houvast vandaan voor de sturing van mijn persoonlijk leven en mijn omgaan met de ander, wat is het levensdoel dat mij inspireert?
Wat mij echte vervulling brengt, is een doel dat met de ander te maken heeft. Als ik het doel heb mijn kinderen goed op te voeden, dan kan ik daar een groot deel van mijn leven vervulling uithalen. Als ik ernaar streef een goede leidinggevende te zijn voor mijn medewerkers, dan kan ik daar een groot gedeelte van mijn leven aan werken en mij zelf daarin ontwikkelen. Als ik een betrokken adviseur wil zijn die zijn klant een stapje verder helpt, dan vraagt dat mijn permanente ontwikkeling en liefde voor het vraagstuk van de klant. Het is juist de dienst aan de ander die mij vervult.
Hoe komt dat? Dat komt volgens mijn inzien doordat vervulling een dialogisch proces vraagt, een proces tussen de ander en mijzelf. Het is juist de ontwikkeling van de ander die mij ten diepste kan

brengen bij mijn eigen lot. Het is de ander die in mijn situatie binnenkomt die mij een echte verantwoordelijkheid geeft, zei de filosoof Levinas.

Functioneel benaderen

In mijn eigen ziel werkt dit paradox. Ik ben geneigd de ander functioneel te benaderen en te gebruiken, maar ik wens zelf geheel niet functioneel benaderd te worden en gebruikt. Al die telefooncolporteurs wimpel ik strak en onpersoonlijk af, maar ik ben blij als ik iemand bel en dat die opneemt en we een gesprek kunnen voeren.
Ben ik bang geworden om bindingen aan te gaan met andere mensen in mijn snelle en functionele leven? Dat geeft immers maar gedoe en dat vraagt tijd en aandacht die ik eigenlijk niet heb. Ook thuis dreig je snel de verbinding kwijt te raken in de veelheid van taken en acties die nog te doen zijn.
Ik heb mij zelf aangeleerd mij te concentreren op wat ik wezenlijk vind in wat ik samen met de ander onderneem en in het verloop van de dingen nog snel even de andere zaakjes te slechten. Zo probeer ik aangesloten te blijven op wat zin-vervullend is en wat een dienst is aan de ander. Ik kan direct merken als ik niet meer aangesloten ben en opgegaan ben in alle systeemacties. Ik krijg een gevoel van onbehagen en raak wat in verwarring, ik vervreemd in zekere zin. Dat is voor velen van ons in deze crisistijd een ervaarbare werkelijkheid.

Het is de ander die een antwoord is op mijn vraag

Naar mijn visie zijn de belangrijkste vraagstukken nu en in de naaste toekomst vooral aanwezig in het innerlijk van de mens. Het zijn morele vragen over hoe wij willen beantwoorden aan de wezenlijke behoeften die mensen hebben en met elkaar delen. Behoeften als veiligheid, zekerheid van bestaan, respect, liefde, zelfverwerkelijking en hoe die behoeften beantwoord worden. Alle systemen en protocollen zijn niet in staat aan deze behoeften tegemoet te komen. Dat gebeurt alleen tussen mensen onderling. Het is de innerlijke inspiratie en de betrokkenheid op de ander die mij verder brengt. Dat doen we met elkaar. Dat is ook een wereld van handelen en doen en niet alleen maar van 'het erover hebben met elkaar'. Hoe geef ik woorden en daden aan deze morele vragen, hoe ga ik daar in het openbaar mee om? Daar hebben we bovendien geen geschikte taal voor ontwikkeld. Ik kan mij in het veilige privéleven uitdrukken. Ik kan daar beantwoorden aan diepliggende behoeften van de ander en mijzelf. Maar in de openbare ruimte hebben we daar geen geschikte taal noch een gebaar voor. Dat voel je ten diepste in tijden van crisis. Het vraagt van mij en de ander als persoonlijkheid te verschijnen en mij te uiten en samen verantwoordelijkheid te nemen voor 'het Goede' doen.

Adriaan Bekman is de oprichter van het Instituut voor Mens en Organisatieontwikkeling (IMO) dat met zestig collega's uit tien landen wereldwijd actief is.

OOA VAN DE TOEKOMST: GA JE MET ONS MEE OP INNOVATIEREIS?

In de afgelopen maanden is er wereldwijd veel veranderd. Maken wij als wereld een transformatie door? Of zijn we gewoontedieren en doen we straks weer wat we altijd deden alsof er nooit een *lockdown* en wereldwijde demonstraties zijn geweest? Die vraag kunnen we nog niet beantwoorden, maar is voor velen van ons waarschijnlijk wel mateloos interessant.

Los van wat de wereld doet en los van de coronasituatie en de demonstraties over Black Lives Matter, gaan wij als Ooa wel echt veranderen, met als doel toekomstbestendig te blijven.

De veranderingen binnen de Orde

Zoals jullie wellicht hebben meegekregen, is het bestuur begonnen orde op zaken te stellen op het gebied van bijvoorbeeld certificering en door het herijken van afspraken met leveranciers en partners.

Ook ten aanzien van onze positie in de markt en de toekomst zitten we niet stil.

Het gesprek over hoe de Ooa van de toekomst eruit zou moeten zien loopt al langere tijd. Diverse leden hebben hier ideeën over geuit of aangeboden interventies te willen inzetten om tot een gedegen plan te komen. We zijn heel blij met die initiatieven, dat heeft ons denkproces verder versneld en verder vormgegeven.
Maar hoe vind je jezelf écht opnieuw uit? En kun je dat eigenlijk wel zelf?

Samen staan we sterker

Als bestuur vinden we het belangrijk dat we dit niet alleen doen. Want voor echte vernieuwing is input nodig uit diverse hoeken: bestaande leden, nieuwe leden, toekomstige leden en van mensen van binnen en buiten het werkveld. We hebben twee externe partijen gevonden om ons hierbij te helpen en we vragen hen dit samen met ons (bestuur en leden!) vorm te geven.

Ooa
Orde van organisatiekundigen en -adviseurs
CMC the Netherlands

Woord: Anna Maria Donnina Beeld: Andrew Neel

Onze vraag

Daarom gaan we op innovatiereis!
Centrale vraag is: Hoe ziet de Ooa van de toekomst eruit?
Deelvragen zijn: Welk aanbod is nodig om bestaande leden aangesloten te houden en aantrekkelijk te zijn voor nieuwe leden? Welke (nieuwe) communicatiekanalen en faciliteiten hebben we hierbij nodig.

Wie helpen ons?

We hebben een grondige uitvraag in de markt neergelegd en van daaruit heeft de Ooa mooie en interessante ideeën gepresenteerd gekregen. Binnenkort nemen we een besluit over welke partij ons hierbij het best kan ondersteunen.

Doe je mee?

We willen graag dat jij, als trouw lid, alle ideeën op de voet kunt volgen en er ook bij betrokken bent. Daarom wordt er een platform gemaakt waarop je alle vorderingen kunt zien en ook jouw ideeën kwijt kunt. Zo maken we samen de Ooa van de toekomst!

Heb je vragen? Bel of mail ons gerust!

Namens het bestuur:
Sophie Huiskamp
Raoul Schildmeijer
Anna Maria Donnina

OOA AGENDA 3E KWARTAAL 2020

Augustus

14.08	'Leernetwerk Toekomst van het Vak'

September

2.09	Ooa Post-thruth Congres (voorheen Lentecongres)
17.09	Intervisie Workshop voor deelnemers
24.09	Dag van de Facilitator 2
24.09	Regiobijeenkomst 'Langs het randje' – Houten
25.09	Masterclass 'Leef je waarden'

Check onze website www.ooa.nl/agenda voor de laatste updates.

Jaarlijks organiseert M&C samen met de Vrije Universiteit Amsterdam een publicatiewedstrijd onder de masterstudenten van de opleiding Management Consulting. Doel van het eerste vak van de specialisatie is de schrijfvaardigheid van aankomende consultants te verbeteren. Docent en opleidingscoördinator dr. Onno Bouwmeester maakte een voorselectie. Leonard Millenaar, hoofdredacteur van M&C, koos het artikel van Eva Vaes tot het winnende. De twee andere artikelen die het podium hebben gehaald zijn te lezen op www.managementenconsulting.nl.

‘Dit is de mooiste tijd om consultant te worden’

Het effect van digitalisering op consultancy

Als het aan Jan van de Poll ligt wordt consultancy volledig gedigitaliseerd. Hij is zowel pionier als ervaringsdeskundige en voorspelt een gouden toekomst voor geautomatiseerde consultancy. Maar komt er nog wel een consultant aan te pas?

door Eva Vaes

In 2013 meldt *Harvard Business Review* dat de consulting industrie op het punt staat ontwricht te worden. Namelijk door technologie. Wie hier al veel eerder mee bezig was, is Jan van de Poll, oprichter van Transparency Lab. In 2008, op het hoogtepunt van de kredietcrisis, start hij een adviesbureau dat software gebruikt om consulting te automatiseren. Om vervolgens ook nog eens op dat onderwerp te promoveren aan de TU Eindhoven. Dus als iemand mij iets kan vertellen over het effect van digitalisering op consulting, dan is het Jan van de Poll. Mijn eerste contact leg ik per mail. Binnen een minuut mailt hij mij vanuit zijn auto met de vraag of ik hem wil bellen. Rijdend vanaf Alkmaar naar Amsterdam praat hij in uptempo over zijn bedrijf. Zijn bevlogenheid spat door de telefoon. Als ik beken dat de helft mij ontgaat omdat de verbinding met regelmaat wegvalt, herhaalt hij keer op keer wat hij zojuist heeft gezegd. Met dezelfde bevlogenheid. Niettemin is het een enigszins rommelig telefoontje waaruit mij in elk geval één ding duidelijk wordt: Jan van de Poll is een man met een missie.

Rollen omdraaien

Ruim een week later ontmoet ik hem in zijn kantoor op de Zuidas. Zijn boek *Muurtje Factuurtje* heb ik inmiddels gelezen en dit keer hoor ik ongehinderd zijn visie op de toekomst van consulting: een volledig selfservice consultancy proces. Van de Poll benoemt de specifieke onderdelen van het consultancy proces: eerst wordt de scope bepaald, wat is het probleem? Vervolgens heb je het adviestraject, waar wil je naartoe en hoe kom je daar?

Beeld: Blake Wheeler

Dan heb je het implementatiestuk. Doe je zelf je workshops? Dat hele proces zou 100 procent geautomatiseerd moeten worden, mobiel en selfservice. Dat is het eindpunt.
Ik vraag hem of er dan nog consultants aan te pas komen. Zeker wel, aldus Van de Poll, maar die rol gaat veranderen. Momenteel is een consultant 95 procent van de tijd aan het produceren; interviews doen, grafieken maken et cetera. Dan is hij dus maar 5 procent van de tijd bezig met inzicht krijgen en plannen maken. Dat zou omgedraaid moeten worden. Dan wordt het werk van de consultant veel leuker en de output duizelingwekkend beter. Hij beseft dat klanten waarde hechten aan persoonlijke relaties en aan de ervaring die consultants door de jaren heen hebben opgebouwd. Maar ook daar heeft hij ideeën over. Stel dat je een gecompliceerde knieoperatie moet ondergaan, dan wil je naar een chirurg die dat al twintig keer heeft gedaan, en niet naar een jonge chirurg die nog een beetje moet oefenen op jouw knie. Als je dat vergelijkt met een consultant die een trucje misschien vijf keer heeft gedaan, maar een partner al twintig keer, dan kies je voor de partner. Maar wat nou als er een collectief is dat het al duizend keer heeft gedaan, en daardoor al veel meer heeft gezien? Het probleem is dat consultants vragen krijgen en daarop reageren, maar dat ze de problemen van de klant en de oplossingen die ze daarvoor aandragen, niet vastleggen in een zogenaamde taxonomie: er is geen vaste structuur waarin consultants vastleggen wat ze doen. Er zijn wel power-points, maar het is een grote berg van losse dingen. Natuurlijk is het fijn dat een consultant iets al twintig keer heeft gedaan, maar als een concurrent een uniforme manier heeft waardoor je kunt zíen dat ze iets al duizend keer hebben gedaan, is dat oneindig veel meer waard. Het moet kwantificeerbaar zijn.

Terwijl Van de Poll mij dit vertelt, vraag ik me af of ik het met hem eens ben. Ik heb altijd gedacht dat consultants *people skills* moeten hebben. Dat ze mensen moeten kunnen aanvoelen, communicatief zijn en beschikken over relationele vaardigheden. Maar het is lastig om kritisch te zijn, omdat Van de Poll overal een doordacht antwoord op heeft en met prachtige quotes strooit. Mogelijk ben ik net zo als iemand die in de jaren 90 beweerde geen behoefte te hebben aan een mobiele telefoon; want waarom zou je in hemelsnaam overal bereikbaar willen zijn? Misschien durf ik me nog niet over te geven aan wat technologie te bieden heeft, omdat je daarbij eigenlijk toegeeft dat je als mens minder belangrijk bent. Ook al geloof ik Van de Poll als hij zegt dat kwantificeerbare data veel waardevoller zijn dan een grote hoop van dingen die niet zijn vastgelegd. Toch vind ik het moeilijk aan te nemen dat klanten bereid zijn het menselijke aspect van consulting los te laten. Ik denk dat ze waarde hechten aan de relatie die ze hebben met consultants en dat *soft skills* altijd belangrijk zullen blijven. Ondanks dat technologie wellicht betere resultaten kan geven.

‘Als het kwantificeerbaar is wat je doet, en de klant kan zien dat je iets al tweehonderd keer hebt gedaan, is dat oneindig veel waard’

Driestappenplan

Hoe gaat dat geautomatiseerde proces eigenlijk precies in zijn werk? Van de Poll legt uit. Veranderen is net als de bocht doorgaan. Stap 1 is de huidige situatie bekijken, dus kijken hoe de auto eruitziet. Is het een roestbak of een splinternieuwe wagen? Is er genoeg bandenspanning? Bij Transparency Lab wordt de huidige situatie bepaald door middel van vragenlijsten. In plaats van talloze interviews waar bij lange na niet alle betrokkenen worden ondervraagd, stuurt Transparency Lab iedereen een vragenlijst toe. Als op maandagmorgen vijftienhonderd man een vragenlijst ontvangt, kun je door middel van *artificial intelligence* op maandagavond al zien dat driehonderd mensen de lijst hebben ingevuld. Dat betekent dat de hoofdlijnen bekend zijn en er op dinsdag al plannen gemaakt kunnen worden. Stap 2 zijn de prioriteiten, dus de bocht die je gaat maken. Is het een haarscherpe bocht langs een afgrond, of juist een flauwe bocht? Als iemand in een rammelkast rijdt, moet hij een scherpe bocht voorzichtig ingaan. Sterker nog, als hij de bocht wel hard inrijdt is een ongeluk nabij. Naar aanleiding van de ingevulde vragenlijsten krijgt daarom iedereen een persoonlijk dashboard, dat is een overzicht waarop prioriteiten en doelstellingen te zien zijn. Daarnaast kunnen zij zien in welke onderdelen zij goed zijn, maar ook in welke onderdelen zij minder goed zijn en wie hen daarmee kan helpen. Dan kunnen zij beginnen met kennisdelen. Stap 3 is *nudging*, dat is eigenlijk de tractiecontrole. Hoe kun je iemand het beste door de bocht begeleiden? Mensen veranderen op verschillende manieren en door het analyseren van hun dashboardgebruik, kunnen hierin patronen worden ontdekt. Je kunt bijvoorbeeld zien of iemand veel klikt op zijn dashboard, dus een actief klikgedrag heeft, of dat iemand juist helemaal niet klikt. Wat betekent dat en hoe kan die informatie gebruikt worden om mensen te begeleiden in verandering?

Eva Vaes rondde vorig jaar de BSc International Business Administration af. Ze volgt momenteel de MSc Business Administration op de VU met een specialisatie in Management Consulting. Na afronding van deze studie – in de loop van dit jaar – wil ze graag consultant worden.

Artificial intelligence

Van de Poll vroeg mij na te denken over welke patronen er zouden kunnen ontstaan op basis van onder andere dashboardgebruik, kennisdelen en workshops. Al tijdens zijn vraag denk ik: hoe dan? Ik weet hier zo weinig vanaf. Ik moet het interview nog minstens drie keer terugluisteren om tot inzichten te komen. Maar ik vermoed ook dat het een toevoeging voor het artikel kan zijn als ik zelf iets creëer. Aldus ben ik gaan broeden en hieruit is een segmentatiemodel ontstaan, volledig gebaseerd op kwantificeerbare datastromen. Op deze manier kan artificial intelligence patronen identificeren die kunnen helpen bij het begeleiden tijdens verande-

‘Organisaties transformeren op verschillende manieren en door het analyseren van hun dashboard-gebruik, kunnen hierin patronen worden ontdekt’

ring. Als bekend is welk type veranderaar iemand is, kan op basis hiervan bepaald worden op welke manier die persoon het beste bijgestuurd kan worden. Het bovenstaande model geeft een overzicht van vier verandertypes die ik heb geïdentificeerd. De x-as geeft de mate van deelname aan workshops en kennisdelen weer. De y-as geeft de mate van actief klikgedrag weer.

Het eerste type is De Zelfstandige. Deze klikt veel op het dashboard en vindt zijn eigen doelstellingen belangrijk. Hij neemt alleen nog niet deel aan de workshops en het kennisdelen. Het kan zijn dat hij al goed scoort op zijn doelstellingen en dat hij daarom denkt dat hij geen hulp nodig heeft van anderen. Dat neemt echter niet weg dat de anderen er veel baat bij kunnen hebben als hij zijn kennis deelt. De consultant moet De Zelfstandige stimuleren om deel te nemen aan de workshops en het kennisdelen.

Het tweede type is De Winnaar. Deze klikt ook veel op het dashboard – naar de grafiek en naar de *to do*-lijst – maar dat is niet alles, hij neemt ook nog eens deel aan de workshops en aan het kennisdelen. Kortom; de ideale veranderaar. Hij is gemotiveerd. Voor de consultants is dat het makkelijkst: De Winnaar hoeft het minste bijgestuurd te worden.
Het derde type is De Kritische. Dit type klikt niet op zijn dashboard, wil niet deelnemen aan workshops en niet kennisdelen. Het is een type dat voor de grootste moeilijkheden zorgt en niet door de bocht wil gaan. Misschien vanwege een negatieve ervaring in het verleden. De consultant zal De Kritische flink moeten aansporen. Hij kan beginnen met een interview om uit te vinden waar het probleem ligt.
Het vierde type is De Voorzichtige. Die neemt deel aan de workshops en aan het kennisdelen, en staat schoorvoetend open voor verandering. Hij klikt alleen nog niet op zijn eigen dashboard. Doet hij mee met de workshops omdat hij zich verplicht voelt? Vindt hij het dashboard te ingewikkeld is? Of denkt hij het dashboard niet nodig te hebben? De Voorzichtige moet aan de hand meegenomen worden door de consultant om achter zijn persoonlijke prioriteiten aan te gaan. Daarnaast heeft hij wellicht meer uitleg nodig over het gebruik van het dashboard.

Toegankelijker

Met behulp van artificial intelligence kun je op basis van kwantificeerbare datastromen identificeren welke segmenten van verandertypes er zijn en hoe consultants die zouden kunnen begeleiden. Iedereen die een bord op de muur spijkert kan consultant zijn, aldus Van de Poll. Maar als 75 procent van de consultants in de toekomst verdwijnt als gevolg van digitalisering[1], welke blijven er dan over? In elk geval niet degenen zonder toegang tot technologie. Wellicht zien niet alle klanten de waarde in van een geautomatiseerd consulting proces, maar voordat de iPod er was, vroeg vast ook niemand aan Steve Jobs: 'Heb jij misschien duizend liedjes voor in je broekzak?' Als je vraaggestuurd bent, ben je altijd afhankelijk van het niveau van de vraag van je klant. Als jouw neuroloog aan je vraagt hoe je geopereerd zou willen worden, zeg je ook: 'Weet ik veel, daar ben jij van.' Je moet aanbodgestuurd zijn. Dat is nodig, want er komt een enorme centralisatie, daarvoor heb je schaal en technologie nodig. Waar consulting nu nog een eliteproduct is voor de boardroom, gaat het geweldig goedkoop worden en toegankelijk voor veel meer mensen. De 25 procent van de consultants die dit overleeft, gaat een geweldige toekomst tegemoet. Van de Poll weet het zeker: 'Dit is de mooiste tijd om consultant te worden.'

REFLECTIE VAN JAN VAN DE POLL:

Wat leuk dat Eva zich in dit artikel eerst afvraagt of die *soft people skills* niet veel belangrijker zijn voor de consultant dan data om vervolgens die people skills prachtig te modelleren/kwantificeren in vier typologieën. En dat is precies de crux. Het is niet OF–OF maar EN–EN. Die softe skills werken fantastisch samen met harde data. Yin–Yang. Ali en B. Maar gebeurt dat dan niet al? No way! Een enórm terrein ligt nog braak. Dit is de mooiste tijd om consultant te zijn of te worden. Nou, waar wacht je op?

Noot:

1. https://www.sourceglobalresearch.com/eight-things-to-look-out-for-in-2018/

Wat is ‘het Goede’ in de tijd na corona?

Het Schone, het Ware en het Goede … Onlangs heb ik deelgenomen aan een inspirerend gesprek uit een reeks bijeenkomsten over deze kernwaarden. Aan het eind van het gesprek over het Ware kwam bij mij de vraag op die nu boven dit artikel staat. ‘Wat is “het Goede” is meer dan een mooie filosofische vraag. In deze bijzondere tijd ben ik, net als iedereen, overladen met berichten over wat er allemaal zou kunnen, ondanks en dankzij de coronacrisis, berichten dicht bij huis en berichten die de hele wereld aangaan. De vraag naar ‘het Goede’ is voor mij daardoor niet vrijblijvend.

door Anneroos Gerritsen

Wat mij bezighoudt, is hoe dit tijdsbeeld zich weer verder zal ontrollen en hoe we daar op verschillende niveaus invloed op kunnen uitoefenen. Mijn gedachten hierover heb ik gescherpt in een gesprek met een goede vriend, een actieve tachtiger die altijd volop in het leven staat en vanuit een iets andere generatie en perspectief kijkt dan ikzelf. Ik ben net een kleine generatie jonger.

Tijdsbeeld

De tijd na de Tweede Wereldoorlog wordt wat betreft mentaliteit omschreven als ‘met z’n allen de schouders eronder’, ‘geen woorden maar daden’. Veel solidariteit, collectiviteit, met elkaar ‘het Goede’ doen voor de BV Nederland. Meer welvaart creëren. Dit kreeg voortgang in de vijftiger jaren. Kijk naar de komst van de AOW als teken van solidariteit en beschaving. Voor de mensen die geen of weinig pensioen hadden opgebouwd een ongekende luxe. Het zorgde ervoor dat dat ze zich vrijer en onafhankelijk van charitas konden opstellen.
Er waren ook mensen die deze solidariteit als verstikkend beleefden, de bekende zuilen waren zeer bepalend voor alle aspecten van het leven. Dus kwam als reactie weer de zucht naar vrijheid in de zestiger jaren. Dat mondde uit in de gedachte dat een ieder mens recht heeft op zijn of haar eigen leven en is zodoende ook handelingsbekwaam.
De opkomst van de vrouwenbeweging. Vrouwen moesten de handtekening van hun man vragen bij aankoop van een wasmachine tot in 1956. Dat is nu onvoorstelbaar.
Veel ontwikkelingen vanaf de zestiger jaren waren goed, zoals individuele vrijheid, stimulering van het eigen woningbezit, veel creativiteit op allerlei gebied, toename van allerlei faciliteiten voor een bredere groep van de bevolking en de kortere werkweek: nog maar 40 uur per week werken.
Het accent in de jaren na de Tweede Wereldoorlog lag dus op welvaart; in de jaren daarna vooral op de toename van het welzijn en het welbevinden.

Nu

De laatste jaren zie ik zucht naar perfectie: alles is gericht op uiterlijk vertoon. Sociale media worden gebruikt om alles mooier, leuker, interessanter te maken. CV’s moeten steeds specialer worden, gelardeerd met een filmpje wil je opvallen.

Beeld: Rawpixel

‘Hoe zorgen we ervoor dat Nederland niet meer het belastingparadijs is, waarvoor zovelen zich schamen?’

Dit heeft als keerzijde dat met name veel jongeren buiten de boot vallen, burn-out raken, zelfs depressief worden. Velen hebben het materieel erg goed, maar komen tekort aan immateriële zaken als zelfbewustzijn en passie. Ik zie en hoor dat veel om me heen. Toch zie ik ook andere bewegingen onder jongeren: minder gericht op materiële zaken, veel meer deeleconomie, ergens met overtuiging voor gaan, zoals toneel, klimaat, duurzaamheid.
Ook bij ouderen zie ik deze spagaat: ze zitten in een huis met alle verzorging, maar met welbevinden? Er is veel eenzaamheid onder ouderen. Het lijkt erop dat de toegenomen welvaart niet meer samen opgaat met welzijn en welbevinden. In ieder geval niet voor iedereen.
In mijn werk met mensen tussen de 50 en 70 jaar zie ik dezelfde tegenstellingen. Bij sommigen staan de materiële zaken voorop. Over de periode na pensionering denken zij vooral in termen als ‘nu genieten van de verworven rechten’. Anderen staan wel stil bij immateriële zaken, maar zijn bang om met het wegvallen van betaalde banen belangrijke aanknopingspunten en netwerken te verliezen.
Tijdens de cursus ‘Pensioen in Zicht’ die ik geef, komen de meer materieel georiënteerden erachter dat er waarschijnlijk meer is in het leven dan alleen geld en materie. Bezinning brengt echt bewustwording; begeleiden zonder oordeel en in alle rust nadenken en uitwisselen, geeft vrijheid. De meer reflectieve personen komen erachter dat ze met hun kwaliteiten na hun pensionering ook in staat zullen zijn belangrijke waarden verder uit te bouwen in onbetaalde activiteiten. Ik hoor hen ook vaak zeggen dat zij de bevoorrechte generatie zijn, die het materieel steeds beter hebben gekregen, maar daar in hun ogen – achteruitkijkend – ook verkeerde dingen mee hebben gedaan. Ze kijken naar de andere kant van steeds meer welvaart en voelen nu ook een verantwoordelijkheid om mee te helpen aan de bestrijding van die gevolgen.
Door het gesprek in een groep mensen, die zeer diverse achtergronden hebben maar wel in dezelfde levensfase zitten, komt er veel op tafel: zaken die voortborduren op een gedeelde tijdsbeleving. Blijken van herkenning op de ontwikkelingen in de vijftiger en zestiger jaren brengen een glimlach op het gezicht. Van daaruit ontstaan prachtige gesprekken over wat kwaliteit van leven is, wat de waarden zijn die voor de komende levensperiode zullen gaan gelden.
Eigenlijk proberen we zo met elkaar de toegenomen welvaart weer te koppelen aan welbevinden en welzijn, voor onszelf en voor de mensen om ons heen.

Toekomst?

Wat betekent deze pandemie voor onze toekomst? Is er naast alle ellende wellicht ook sprake van ‘genade in vermomming’? Omdat we zaken moeten veranderen?
Is toenemende welvaart de beste weg om samen op te gaan met welzijn en welbevinden? Is het niet voor niets dat tegenover ‘steeds meer, steeds groter’, globalisering en individualisme nu initiatieven ontstaan die gemeenschap bevorderen, zoals woninginitiatieven, buurtwinkels, eigen energie in eigen beheer? Behapbaar, kleinschalig en gemeenschappelijk.
Er wordt nu steeds gesproken over de beroepen die er echt toe doen: zorg, onderwijs, vuilophaal maar ook de kunsten. Beroepen die niet goed betaald worden.
Rutger Bregman stelt met zoveel anderen voor om nu het basisinkomen in te gaan voeren, nadat dit jaren geleden al door de Rooie Vrouwen vanuit

de PvdA voorgesteld is. Volgens Bregman kan dit omdat Nederland zo rijk is dat wij met ons allen 30 procent van wat we verdienen aan onzinbanen betalen. Maar hoe kunnen wij dat veranderen? Wat is de rol van de banken hierin? Hoe kunnen wij voorkomen dat hetzelfde gebeurt als na 2008, waarin de banken er snel weer bovenop kwamen en veel mensen helaas niet. Hoe zit het met Europa in dit verband? Hoe zorgen we ervoor dat Nederland niet meer het belastingparadijs is, waarvoor zovelen zich schamen?
Ik geniet van Kim Putters, die in zijn rol als directeur van het Sociaal en Cultureel Planbureau veel invloed heeft met zijn hart op de juiste plaats. Zoals ik hem laatst weer met Feike Sijbesma (ex-CEO van DSM en nu volop in de weer voor corona-materiaal) enthousiast zag praten op de televisie over de inclusieve maatschappij en over het actief zoeken naar verbindingen om dat te bewerkstelligen. Hij is niet voor niets de meest invloedrijke persoon in Nederland van *de Volkskrant top 200* geworden in 2019.
In het klein zie ik in deze tijd zoveel leuke initiatieven: hulpacties voor kwetsbaren, gesprekjes op straat, kinderen die weer veel ouderwetse straatspelletjes spelen, de toename aan handgeschreven kaartjes.
Wat groter zie ik in Nederland mooie creaties ontstaan, veelal vanuit de creatieve en kunstensectoren. Ik doe hier heel graag aan mee, merk dat met 'het Goede' te doen voor anderen ik ook 'het Goede' voor mezelf schep.
Maar hoe zit dat in het groot? Hoe kunnen we in het groot net als in het klein zaken zo veranderen dat we welvaart weer koppelen aan welzijn en welbevinden? Hoe kunnen we de politiek, de banken, de grote jongens en meisjes in de grote, machtige organisaties zo bewerken dat er goede veranderingen gaan plaatsvinden? Wie neemt die handschoen op? Waarschijnlijk door mensen als Kim Putters aan te stellen op belangrijke posities als beleidsmaker.
Hoe kunnen we vasthouden wat er op 4 en 5 mei allemaal is bevestigd: saamhorigheid, creativiteit, zorg voor ieder mens, niet wegkijken en doen wat goed is? Opdat we in vrijheid kunnen leven, zo onafhankelijk mogelijk en met zelfgekozen afhankelijkheden.
Lezers van dit blad hebben daar vast ideeën over. Ik houd van verbinden, van mensen, ideeën. Als er anderen zijn, zoals management consultants, die mij ideeën kunnen aandragen, dan vertaal ik ze naar mensen van allerlei komaf in mijn groepen en in mijn buurt.
Laten we dus zowel van bovenaf als van onderop veranderingen ten goede bewerkstelligen en de verbindingen leggen. Zo kunnen we welvaart weer gaan combineren met welzijn en welbevinden.

Anneroos Gerritsen is levensbegeleider en adviseur bij Odyssee.

Met dank aan Kees Goedhart en Hans de Jong voor het gesprek en de redactie.

Werkvorm

Deze rubriek biedt werkvormen voor complexe projecten, waar tools *voor projectbeheersing niet toereikend zijn. Deze werkvormen helpen om te gaan met chaos en onvoorspelbaarheid in een dynamische omgeving.*

MOEILIJKHEIDSGRAAD: ● ● ● ● ●

FACILITATOR: JA / ~~NEE~~

TIJDSDUUR: DE DUUR VAN EEN GOED GESPREK

‘HET GOEDE’ DOEN: ONTWERP EEN MOREEL ETHISCH SYSTEEM

Waarden zijn begrippen van zingeving die goed of slecht zijn. Ze geven betekenis aan het leven en dienen als toetssteen voor de vraag: ‘Ben ik met de goede dingen bezig?’ We zouden dat een moreel ethisch systeem kunnen noemen. Zo’n moreel ethisch systeem is een samenhangend geheel van regels dat bepaalt wat in onze gedachten ‘goed’ is en wat verkeerd of fout is. Daaruit voortvloeiend formuleren we gedrag en normen. In meer voorkomende woorden noemen we een moreel ethisch systeem een waardensysteem.

Stel je nu voor dat partijen gaan samenwerken. Dan komen er verschillende moreel ethische systemen bij elkaar. Het is heel waarschijnlijk dat die systemen niet 100 procent overlap kennen. Er kunnen zelfs waarden in zo’n samengesteld systeem zijn opgenomen die met elkaar kunnen concurreren. Bijvoorbeeld snelheid en zorgvuldigheid. Of duurzaamheid en kostenbewustzijn. Deze waarden hoeven elkaar niet direct tegen te spreken (zoals bijvoorbeeld leren en perfectionisme), maar strijden wel om dezelfde aandacht. Als meerdere moreel ethisch systemen bij elkaar komen is een meta-moreel ethisch systeem nodig om te kunnen bepalen wat ‘goed’ is. De kernvraag van de meta-ethiek is: ‘Hoe moet je morele opvattingen rechtvaardigen als mensen het daar onderling niet over eens zijn?’ Zo’n meta-systeem gaat over hoe je bepaalt wat ‘goed’ is in de onderliggende systemen. Wat deugt in het systeem, niet welke waarde is goed. Een meta-systeem is dus niet bedoeld om een nieuwe set aan waarden vast te stellen, maar om te kunnen bepalen welk deel van jouw waardesysteem in deze samenwerkingscontext relevant is. Dus een systeem dat oordeelt over de onderliggende systemen.

Om een meta-moreel ethisch systeem te kunnen begrijpen maak ik een uitstapje naar de wiskunde. In de wiskunde redeneren we vanuit axioma’s. Axioma’s zijn stellingen die geen bewijs behoeven, omdat ze voor het grootste deel intuïtief plausibel zijn, of zelfs evident. Als je het oneens bent over een morele stelling kijk je naar de axioma’s (abstraheren) en van daaruit contextspecifiek deduceren. Een waarde kun je in deze zien als een morele stelling. Is zorgvuldigheid nu juist wel of niet ‘goed’ in onze gemeenschappelijke context van accountancy? En klantgerichtheid in de context van innovatie? Dus in plaats van te onderhandelen of soebatten over een waarde, moeten we vertrekken vanuit een gemeenschappelijk axioma. Taak is dus in een samenwerking van verschillende moreel ethische systemen, of waardesystemen, als eerste gezamenlijke axioma’s op te stellen waaraan we vervolgens onze individuele waarden kunnen toetsen. Een heel bruikbaar axioma in projecten of consortia is ‘*best-for-project*’. Zo kan bij elke beslissing in een samenwerking de vraag worden gesteld: ‘*Is this best-for-project or best-for-you?*

Waarden zijn niet te koop maar komen van binnenuit. Gedrag en bedoelingen van mensen bepalen wat de criteria voor goed en fout zijn. Dus vergeet die ellelange lijsten waaruit je een top drie kunt kiezen; ze betekenen niets. Draai het om en ga met elkaar in gesprek over wat echt belangrijk is. Eerst voor jou, dan voor het geheel, dan voor het grotere geheel en zo verder. Een goede facilitator kan helpen om het waardensysteem vanuit meerdere perspectieven te belichten, zodat ook de voorzitter zijn visie op de organisatiewaarden kan toetsen aan die van anderen.

Deze werkvorm komt uit het boek *77 Werkvormen voor projectmanagement* van Nicoline Mulder. Zij werkt als zelfstandig projectmanagementadviseur en is verbonden aan HKU (Hogeschool voor de Kunsten Utrecht). Nicoline Mulder is auteur van o.a. *Value-based Project Management* en *De Kleine Prinses*.

Woord: Nicoline Mulder Beeld: Mohamed Tag

Bureau wie!?

In deze rubriek gaat Dick van Ginkel op zoek naar mensen achter adviesbureaus met bijzondere namen. In deze vierde aflevering komt Ruwe Pit aan bod.

RUWE PIT

Op veilige corona-afstand van elkaar heb ik een afspraak met Nick van Deudekom van 'Ruwe Pit', en Jacqueline Koppelman, de locatie is mijn tuin in Huis ter Heide, geografisch redelijk goed tussen Haarlem en Assen in. Jacqueline is de vaste redacteur van *M&C Quaterly*, en dit keer 'de aanbrenger' van Ruwe Pit voor de rubriek Bureau Wie?!

Enkele maanden geleden tipte zij mij op Ruwe Pit. 'De man achter Ruwe Pit Nick van Deudekom is iemand die echt beweging weet te brengen in groepen, en wel op een heel fysieke manier. Hij heeft ervaring met managers op zeer verschillende plekken in het bedrijfsleven, en voor *M&C*-lezers is zijn fysieke aanpak eens iets anders.'

Woord: Dick van Ginkel

Wie is Ruwe Pit?

'Ik ben een sportman, altijd geweest. Mijn ouders hadden een sportschool twee deuren verderop, daar was ik dus altijd. Heel spelenderwijs ben ik altijd in beweging geweest. Schoonmaken, apparaten poetsen, lesje geven, zo rolde ik er vanzelf in. De sportacademie volgen was voor mij dan ook een logische stap. En daar kwam ik in contact met allerlei vakken, zoals psychologie, filosofie, et cetera en over hoe je mensen in beweging krijgt. En toen dacht ik, daar ben ik eigenlijk mijn hele leven al mee bezig.

Lesgeven was altijd het zwaartepunt, maar op een zeker moment wilde ik meer doen aan coachen en daarin een eigen praktijk hebben. Ik vond in die tijd samenwerking met onder andere Freerk Ykema, de oprichter van "Rots en Water", een onderwijsprogramma voor kinderen. Hij bood mij de kans om met hem samen te werken en geleidelijk mijn eigen bedrijf op te bouwen. En dat bedrijf bestaat nu tien jaar.'

En waar staat de naam Ruwe Pit voor?

'Mensen in beweging zetten met als centrale vraag "wie ben jij" is mijn aanpak. Ook al in de sportschoolperiode. Natuurlijk ging het ook om fitheid of kracht, maar altijd vanuit de vraag "Wie ben jij" en "Waar ligt jouw kracht"? Toen ik een naam moest hebben voor mijn bedrijf heb ik uitgebreid gebrainstormd en vellen vol geschreven, maar de ingeving kwam toen ik keek naar een uitzending van Theo Maassen met het programma *Ruwe Pit*, en ik dacht: dat is het. Iedereen heeft een kern, kwaliteiten, karakter, sterke en zwakke punten, hebbelijkheden en onhebbelijkheden. Dat zit in de kern, in de ruwe pit, en die moet gepolijst worden, voeding krijgen, licht en ruimte ontvangen om te groeien. Soms door een zetje in de rug, soms door een schop onder je kont. Dat deed ik al, en doe ik nog steeds in Ruwe Pit.'

Waar ben jij in je aanpak op herkenbaar?

'De meeste soorten trainingen die ik zie zijn allemaal gebaseerd op zenden. Ik probeer in mijn aanpak te focussen op doen, *actionabel* maken van begrippen en situaties. Als we het hebben over vertrouwen, gaan we niet met elkaar in gesprek maar een vertrouwensoefening doen. Als we bijvoorbeeld in deze tijd willen werken aan grenzen, praten we niet over anderhalve meter, maar gaan we staan. Dan dreig ik je ruimte in te stappen en dan voelen mensen direct hoe dat is. Of ik stel een haag mensen op met twee meter tussenruimte. En vraag je hoe het zou zijn om er doorheen te lopen. Iets wat vaag en abstract is wordt daarmee heel voelbaar en hanteerbaar. Om beweging te krijgen is mijn ervaring dat het letterlijk in beweging zetten van mensen de snelste en effectiefste weg is. Ik ben ook veel buiten. Zowel met groepen als ook bij een-op-een coachinggesprekken, ga ik het liefst naar buiten, naar het bos of de duinen in. Die andere context en de fysieke beweging zorgen ervoor dat mensen al direct iets anders ervaren en patronen doorbreken.'

Je noemt je werk psycho-fysiek, wat is de kracht daarvan en is er ook een valkuil?

'Natuurlijk is cognitie belangrijk, maar de valkuil daarbij is dat mensen denken "ik snap het" en dus kan ik het". En dan blijkt in praktijk er vaak nog een groot verschil tussen weten en kunnen. Wat de fysieke component altijd brengt is een ervaring, en ervaringsleren gaat altijd dieper dan cognitief leren. Als je bijvoorbeeld groepsontwikkeling met Tuckman wilt aanpakken, kun je natuurlijk de kwadranten benoemen, theorie geven en wat e-learning aanbieden. Maar als je letterlijk met elkaar in de kwadranten gaat staan en dan probeert om een team te laten *performen* als ze nog in de *forming* fase staan, dan voel je de motor letterlijk haperen. Dan doe je een onuitwisbare ervaring op. Vertrouwen, samenwerken, communiceren et cetera is een kwestie van écht doen!

Natuurlijk heeft iedereen een eigen manier van leren en aan elke leerstijl kleven mogelijke nadelen. Als ik een

Nick van Deudekom (Haarlem, 41 jaar, getrouwd met Hannah en vader van 3 kinderen) is de eigenaar van 'Ruwe Pit'. Mede auteur van het boek *Rots en Water Basisschool Schoolbreed*.

Kolb-leerstijlentest invul, krijg ik 99 procent doener. En de valkuil van doen en focus op het fysieke, uitproberen kijken waar je komt, is dat je te snel gaat experimenteren en kijkt waar je aankomt. Het is mooi als je ook eerst kunt zeggen "Welk plan kunnen we maken?" en daar dan niet te lang in blijven hangen. En in dat doen laat ik je dat ervaren en ook tegen je eigen valkuilen aanlopen.'

Doet iedereen gemakkelijk mee aan de fysieke kant?

'Het fysieke kent wel een gezonde weerstand. Fysiek is voor veel mensen eng. Die kloof heb ik altijd te overbruggen. Maar gelukkig word ik meestal aangenomen door mensen die vertrouwen in mij hebben en de mensen met wie ik werk hebben daar weer vertrouwen in. En als ik met een groep begin, zijn we na twee minuten al aan het werk en ziet iedereen de anderen op een nieuwe manier en is er in feite al iets gebeurd.

Ik heb fijn gewerkt met onder andere ASML en de BAM. Bij de BAM bijvoorbeeld gingen ze de komende vijf jaar werken met Vopac, een nieuwe partner voor een groot project, en daarin was ontmoeten, verbinden en het ontwikkelen van een samenwerkingscultuur belangrijk. Van beide bedrijven was er een dwarsdoorsnede (vakmannen, planners, voorlieden, managers, HR, directie, etc.) en daar hebben we een dagprogramma mee gedaan rond persoonlijke waarden, bedrijfswaarden maar ook veel oefeningen zoals vertrouwensoefeningen, touwtrekken, pijl en boog schieten, allemaal als metaforen voor vragen als wat zijn onze doelen en wat draagt iedereen bij, et cetera. En er worden situaties ingebracht die gebeuren of kunnen gebeuren. Op individueel niveau speelde bijvoorbeeld dat gelet op veiligheid de regel is dat vakmannen een klus mogen weigeren als die niet veilig is, en dat doen is iets wat je alleen via doen kunt ervaren en leren.'

Wat brengt de coronacrisis jou?

'De praktijk is van de een op andere dag tot vrijwel nul gereduceerd, geen trainingen meer, een-op-een coaching kan nog wel doorgaan, in aangepaste vorm Ik ga ervan uit dat dit de rest van het jaar nog wel zal duren. Ik ben aan het nadenken over hoe trainings-

werk er in de komende jaren uit kan zien, want ik denk dat er meer op afstand kan en dat dat wellicht zelfs kan bijdragen aan de borging van de leereffecten van trainingen. Meer online classrooms en andere vormen; het leert je om minder fysiek aanwezig te zijn en toch bijdrage te kunnen leveren.'

Dick van Ginkel is organisatieadviseur bij Consort. Jacqueline Koppelman is eigenaar van Boek & Tekst Support en eindredacteur van de *M&C Quarterly*.

Persoonlijke ervaringen van Jacqueline Koppelman over wat ze mee heeft gemaakt in een training van Ruwe Pit

Nick van Deudekom verstaat de kunst om in korte tijd op een speelse en effectieve wijze een groep te smeden en ook om met minimale middelen een maximaal effect te bereiken. Ik houd daar wel van: niet veel toeters en bellen en doelgericht. Hij heeft een breed scala aan oefeningen om je te laten voelen wanneer je in je kracht staat, wanneer je uit balans bent, het subtiele gevoel van wanneer je schakelt van intuïtie naar verstand en vice versa. Bij een oefening stond ik geblinddoekt tien meter van de groep, de leden bepaalden onderling hoeveel personen zich in stilte achter mij zouden scharen. Ik moest raden, aanvoelen dus hoeveel er van de overkant van de ruimte naar mij waren toegelopen. Mijn eerste ingeving was niemand, maar dat durfde ik niet aan, dat zou toch niet waar zijn? en ik twijfelde en zei één. En wat bleek: inderdaad niemand. Waarom ging ik niet af op mijn eerste gevoel? Tja. Ik heb zelf gemerkt dat bepaalde oefeningen ook een relatie hebben met ervaringen uit het verleden. Interessant om te voelen hoe dat werkt. Ook heeft hij fantastische oefeningen om met het onderwerp samenwerking aan de slag te gaan, wie wanneer in de rol van leider stapt en wie wanneer in die van volger, wie zijn creatief en inventief zijn, wie wacht af en wie gaat onmiddellijk aan de slag. Veel gaat natuurlijk ook over vertrouwen in jezelf en in de ander en vooral uit de comfortzone. Wat ook fijn is dat je je gelijk thuis voelt bij hem en dat er ook ruimte is voor een grap en een grol. Ik zou zeggen: laten we meer fysiek met elkaar aan de slag, lekker in de buitenlucht, andere energie, nieuwe energie.

Ruis belicht de randjes van het adviesvak en gaat over dat wat wij wel weten weten, maar soms niet willen weten.

DE ORANJE JURK EN DE DUIZENDPOOT

Een vriend nodigde me enige jaren geleden uit voor een lezing van een boeddhistische monnik. In de hal zaten naar schatting meer dan duizend mensen, meest jonge vrouwen. De man zei op gedragen toon allerlei verstandige dingen. Die ik allemaal ben vergeten, maar één mantra die hij telkens herhaalde, komt nu weer boven bij het nadenken over deze bijdrage aan het *M&C Quarterly* themanummer over 'het Goede' en over corona: '*If you cannot do good, do not harm.*' Lijkt op de Eed van Hippocrates die artsen afleggen. Misschien moeten wij zoiets ook voor adviseurs invoeren. Wist zijn naam, Sogyal Rinpoche, niet meer. En wat blijkt na zoeken op het net … Rinpoche met zijn mooie woorden, deed ook kwaad. De geestelijk leidsman gebruikte zijn positie om jonge vrouwen te intimideren en te manipuleren voor seks. Dit waren voor hem natuurlijk allemaal lessen op het pad naar verlichting, daar gaat het bij de boeddhisten om. Het misbruik onder het mom van het goede doen speelde decennia volgens onafhankelijk onderzoek. Rinpoche, overleden in 2019, sloeg zijn volgelingen ook. '*If you cannot do good, do not harm.*' Het lef om dat dan als mantra mee te geven aan een overvolle hal. In een oranje jurk, want gelukkig had hij die keer dat ik erbij was, '*do not harm*', zijn kleren wel aan.

Over het goede praten, maar dat niet doen. Het kan ook andersom. Eén van de meer prominente coronaslachtoffers was Gertjan Huijbens. 'Een duizendpoot' schreven de kranten op hun voorpagina in de IJmond, waar hij geworteld en actief was. *De Volkskrant* had het in de necrologie over 'een turboleven'. Consultant, maar ook nog veel meer en daardoor als vakgenoot een voorbeeld: congresleider, journalist, interviewer, tekstschrijver, muzikant, leraar, huiswerkbegeleider, programmamanager en maatschappelijk werker voor Telstar in de wijk. Dat is de maatschappelijke tak van de voetbalclub Telstar, een club waar dat echt werkt. Want ook hier geldt dat het soms alleen woorden zijn (we noemen geen namen, wel kleuren: rood en wit). Hij was tevens jarenlang voorzitter van Vluchtelingenwerk en altijd bezig om statushouders een stapje verder te brengen in het leven.

Theo Hermsen, vicevoorzitter van de Ooa, heeft als organisatieadviseur met Huijbens gewerkt en kenschetst Huijbens als denker en doener, energiek en chaotisch en altijd open voor nieuwe inzichten. Huijbens was een verbinder in de IJmond, die goed tegen zijn verlies kon. Dat moet overigens ook wel als je hartstochtelijk Telstar-supporter bent. Het was een feest om naast hem te zitten tijdens een wedstrijd als hij permanent met de halve tribune in gesprek was. Om vervolgens na de wedstrijd gloedvol *the man of the match* toe te spreken.

Hij deed goed zonder daar zelf zo bij stil te staan. Zonder oranje jurk aan. Het is niet onopgemerkt gebleven.

Erwin van de Pol van Rijnconsult is, op een intermezzo in het diplomatenklasje en een loopbaan op internationale treinen als afwasser en ligwagenconducteur na, al zijn hele werkzame leven adviseur. Hij schreef honderden artikelen en vier bekroonde essays en is auteur en blogger van het literaire voetbaltijdschrift Hard Gras.

Woord: Erwin van de Pol

Colofon

Management en Consulting is een onafhankelijk vaktijdschrift voor de organisatieprofessionals. Het wordt gemaakt in samenwerking met de Orde van organisatiekundigen en –adviseurs (Ooa). Leden van deze vereniging ontvangen het tijdschrift uit hoofde van hun lidmaatschap.
Redactieraad Ard-Pieter de Man (hoogleraar aan de Vrije Universiteit en zelfstandig organisatieadviseur), Annemieke Stoppelenburg (zelfstandig organisatieadviseur, interim-manager en coach, partner bij Syndesmo en &Morgen en associate van Sioo), Carlijn Tempelaars (zelfstandig organisatieadviseur), Dick van Ginkel (organisatieadviseur en partner bij Consort), Jesse Segers (rector Sioo en hoogleraar aan de Antwerp Management School), Joke Twigt (zelfstandig interim-manager en organisatieadviseur), Maarten Veldhuizen (organisatieadviseur en senior vicepresident bij Capgemini), Raoul Schildmeijer (organisatieadviseur bij Leeuwendaal en bestuurslid Ooa), Jurgen Schut (partner bij SeederDeBoer en directeur bij Hieroo), Linde Holtkamp (organisatieadviseur bij Leeuwendaal, bestuurslid YCN en bestuurslid ROA)
Hoofdredactie Leonard Millenaar (zelfstandig organisatieadviseur, docent aan de Vrije Universiteit en kerndocent bij NCOI)
Eindredactie Jacqueline Koppelman (Boek & Tekst Support).
Aan dit nummer werkten mee: Aan dit nummer werkten mee: Adriaan Bekman, Jos Kessels, Onno Bouwmeester, Anneroos Gerritsen, Harry Starren, Rob van Es, Jesse Segers, Niels Vlot, Ruben van de Belt, Shirine Moerkerken, Winifred Krekel, Ouke Arts, Erwin van de Pol, Freek Hermkens, Jan Hein van Burken, Menno Spaan, Babs Briels, Marten ten Kleij, Jacqueline Koppelman, Nick van Deudekom, Dick van Ginkel, Frank Weijers, Marianne Molenaar, Lonneke Zwanenberg, Joke Twigt, Wim van Hennekeler, Boris Gooskens, Marit Ubachs, Mieke Moor, Leonard Millenaar, Eva Vaes, Nicoline Mulder, Sophie Huiskamp, Raoul Schildmeijer en Anna Maria Donnina.
Uitgever Klazinus Lagerwerf.
Bezoekadres Mediawerf Uitgevers, Stationsplein 80, 2011 LM Haarlem, tel. 06-22495912.
Abonnementen Mediawerf Abonneeservice, postbus 105, 2400 AC Alphen aan den Rijn, tel: 088-1102030, email: mediawerf@spabonneeservice.nl. Jaarabonnement (4 digitale nummers en toegang tot de kennisbank van Knowly): € 115 excl. BTW. Prijswijzigingen voorbehouden. Adreswijziging doorgeven via: mediawerf@spabonneeservice.nl.
Opzeggen Wij hanteren de opzegregels uit het verbintenissenrecht. Wij gaan er van uit dat u M&C leest uit hoofde van uw beroep. Hierdoor wordt uw abonnement steeds stilzwijgend met een jaar verlengd. Tenzij expliciet een niet-verlenging is afgesproken. Opzeggen kan via mediawerf@spabonneeservice.nl, per post of per telefoon. De opzegtermijn is 3 maanden voor het einde van uw abonnementsperiode. Als opzegdatum geldt de datum waarop uw opzegging is ontvangen. Indien u hierom verzoekt, ontvangt u een bevestiging van uw opzegging met daarin de defnitieve einddatum van uw abonnement
Concept en vormgeving Houdbaar, Deventer (www.houdbaar.nl).
Advertentieacquisitie Mediawerf. 06-22495912.
Overname artikelen Het overnemen en vermenigvuldigen van artikelen, berichten en afbeeldingen is slechts geoorloofd na schriftelijke toestemming van de redactie.
ISSN 1871-2797

IN DE VOLGENDE M&C QUARTERLY:

Het Schone in het adviesvak, als onderdeel van het drieluik Het Ware (Q1), Het Goede (Q2) en Het Schone (Q3).

De eerstvolgende M&C Quarterly verschijnt medio september 2020.

U heeft M&C digitaal gelezen. Misschien voor het eerst? Wij zijn benieuwd naar uw mening. Om daarmee onze service verder te verbeteren. Wilt u die met ons delen?
Mail naar **redactie@managementenconsulting.nl**.

M&C is op meerdere manieren te lezen:
- Via de app van **Knowly**. Voor telefoon en tablet. In de App store en Google Play.
- Op de computer: **https://digitaallezen.knowly.nl/**.

Losse artikelen zijn te downloaden op **www.knowly.nl**, onze kennisbank.
Gratis voor abonnees na inloggen.

M&C is een uitgave van Mediawerf Uitgevers, www.mediawerf.nl.