

'24

DE binnen KANT

Kennisplatform
**Organisatieontwikkeling
& -advies**

Zelfstandig of vanuit een bureau?

Rob Wagenaar

Monnik én soldaat

*In gesprek met organisatiefilosoof
Mieke Moor*



Orde van
Organisatiekundigen
en -adviseurs

Als je kiest voor inhoud.



**Sari van Poelje, Annejet de Blécourt,
Marianne Eussen, Rob de Ruiter,
Sonja Wekema,**

7 Perspectieven op leiderschap *Inzichten uit executive coaching*

Welke perspectieven op leiderschap zijn in deze snel veranderende wereld essentieel als leider? Hét leiderschapsboek van 2023 bundelt de jarenlange ervaring van vijf senior executive coaches.

Ria van Dinteren & Katelijne Nijsmans **In het echt ben ik veel leuker!**

Dit praktische boek rondom online trainen is geschreven door en voor mensen die hun opleidingen en trainingen vooral online moeten (vorm)geven. Het geven van een online training of presentatie is toch net iets anders dan voor een groep staan. Hoe houd je de aandacht van je deelnemers vast? En hoe zorgen we ervoor dat het geleerde blijft plakken?



Ron van Deth, **Coachen op maat**

Er is niet één juiste manier om te coachen. Coachees zijn daarvoor te verschillend en er zijn vele wegen die naar Rome leiden. Dit boek pleit daarom voor 'coachen op maat'. Leidend is wat de coachee wil bereiken en daarvoor nodig heeft. Met een koel hoofd en een warm hart veert de coach mee en doet wat voor haar coachee het beste werkt.



Deze boeken zijn verkrijgbaar bij: **coachboeken.nl**



www.kloosterhof.nl

inhoud



- 4 Zelfstandig of vanuit een bureau?**
Rob Wagenaar
- 8 Briefwisseling deel 10**
Jesse Segers & Koen Marichal
- 11 Briefwisseling deel 11**
Jesse Segers & Koen Marichal

- 13 Monnik én soldaat**
*In gesprek met
organisatiefilosoof Mieke Moor*
Raoul Schildmeijer
- 17 Op kruistocht tegen geheime agenda's**
In gesprek met Paul Kloosterboer
Raoul Schildmeijer
- 21 Illustratieve grappen in interviews**
Onno Bouwmeester





Zelfstandig of vanuit een bureau?

Auteur: Rob Wagenaar

Voor een vanuit een externe positie functionerend organisatieadviseur is er altijd de zorg voor voldoende werk, de winkel moet blijven draaien. Omdat de omgeving competitief is, is ondernemerschap per definitie aan de orde. Je moet ondernemen in de zin van: iets concreets in de aanbieding hebben, risico nemen met het uitproberen van aanpakken of methoden, onderhandelen over een prijs voor je diensten en soms ook een bureau opzetten en investeren in mensen en middelen. Het verwerven van opdrachten en alles wat daarbij komt kijken is echter niet ieders 'cup of tea'. Men kiest voor een erkende, creatieve professie en wil graag vooral bezig zijn met mooie, spannende en uitdagende opdrachten voor geïnteresseerde opdrachtgevers. Toch is het ondernemerschap voor velen onontkoombaar en voor een kleinere groep zelfs de grote uitdaging.

In vogelvlucht behandel ik verschillende vormen van ondernemerschap en wat daarbij zoal komt kijken. Ik heb zelf vooral vanuit relatief overzichtelijke bureaus gewerkt (15 – 40 adviseurs), altijd als adviseur, maar ook als werknemer, als partner/mede-eigenaar, als managing partner/directeur, als oprichter/directeur/partner. Nu ben ik dan toch nog een pittier.

Een professie uitoefenen, daar 'voor gebakken zijn' en er veel plezier aan beleven, verhoudt zich moeizaam met het ondernemerschap. Als je bijvoorbeeld de positie van managing partner van een bureau krijgt, dan word je in een rol geduwd die je niet hebt gekozen, waar je niet voor bent opgeleid en vaak ook niet goed in bent. *"Those who can, do, those who can't advise"*. De oprichter

van TwijnstraGudde hield eens een prachtig verhaal over de januskop die je in je moet hebben om zowel een goede professional als een goede ondernemer/ managing partner te zijn. Toch zie je bij veel bureaus dat de toptopman of -vrouw uit het vak afkomstig is, vaak een zeer goede professional is, maar na verloop van tijd ook weer in de professie terugkeert. Bij een van mijn vroegere bureaus werd het managing partnerschap als een roulerend 'corvee' gezien, je deed dat enkele jaren en dan was het weer de beurt aan iemand anders. Bij advocaten en accountants zie je deze gewoonte tot op de dag van vandaag.

Een professional aan de top is overigens een mooi signaal over de visie op het beroep. Als er een willekeurige manager managing partner is, dan is dat nogal eens een teken van afnemend belang van de professie. Het gaat dan bijvoorbeeld meer om geld verdienen of efficiënt zijn. Er zijn natuurlijk uitzonderingen.

Werken als zelfstandig adviseur (zzp'er): dat heeft veel voordelen!

Als je bij de Kamer van Koophandel op 'organisatieadviesbureau' gaat zoeken, dan blijken er meer dan 100.000 te zijn. Voor je het weet denk je dan dat het allemaal ondernemers zijn en competente organisatieadviseurs. Maar menige ex-leidinggevende die denkt 'ach, wat advies is altijd wel te geven' schrijft zich in als organisatieadviseur. Het merendeel van deze bureaus bestaat uit eenpitters met of zonder bv, met de vraag hoe serieus deze inschrijving en de vak uitoefening in werkelijkheid is.

Maar een feit is dat velen het vak uitoefenen vanuit een zelfstandige positie. Ook zie je vaak dat iemand start bij een bureau – het vak moet geleerd worden – en vroeg of laat zelfstandig adviseur wordt. Het als zelfstandige uitoefenen van het organisatieadviesvak heeft veel voordelen. In de kern gaat het toch om de professional, zijn opdrachtgever en 'de klus'. En daar heb je echt geen fraai pand, assistent of een mooie auto voor nodig. Collega's? Voor menigeen meer last dan plezier en als je eens iemand nodig hebt in je opdracht, dan staan er altijd velen te trapelen. De kosten zijn laag, de flexibiliteit optimaal, de zorgen minimaal ('geen personeel') en ook het spenderen van niet-declarabele tijd (zoals bijv. bureaudagen met collega's) is zeer beperkt. Een

home office doet het prima en je wordt zelfs handig om je klant het printwerk te laten doen. Vaak is er wel een administratieve of financiële hulp, maar ook dat laat zich tegenwoordig met automatisering en enige handigheid zelf oppakken. Het lijkt dus het ideale model. En het is qua netto-opbrengsten interessant. Het zijn de overwegende redenen waarom zo velen deze setting kiezen.

Maar nadelen zijn er ook

Als ik met eenpitters praat, gaat het vaak over professionele eenzaamheid en uit je opdrachtenpakket lopen. Als iemand zich verzelfstandigt, is dat vaak met een stel comfortabele opdrachten 'in de pocket'. Men rekent erop dat die situatie wel even duurt en dat er daarna weer nieuwe opdrachten komen. Maar vergeleken met een bureau heeft een zelfstandige het veel lastiger om brede bekendheid te krijgen en te houden. Een website en af en toe wat social-media-activiteit is vaak niet genoeg. Men realiseert zich dat een gefocust profiel en concrete 'producten' nog veel belangrijker zijn dan werken vanuit een bureau. En ontwikkel dat maar eens, inclusief een effectieve marketing. Niet eenvoudig. Ik zie veel zelfstandigen dan ook in het circuit van de 'professional uitzendbureaus' duiken en kiezen voor interim-opdrachten; wel een andere soort opdrachten en ook lagere tarieven.

Professionele eenzaamheid is een ander veel genoemd nadeel. Het is toch best fijn om af en toe eens te sparren met een collega. Je sores te kunnen delen. Je successen te kunnen vieren. En professioneel bij te tanken. Daarom zijn veel zelfstandigen lid van de beroepsvereniging, de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs (Ooa). Het is een platform voor ontmoeting. Ook intervisie is een populaire activiteit voor zelfstandigen. Er zijn daarnaast natuurlijk ook de nodige los-vast-groepen, netwerken die de nadelen van het solitair opereren proberen te ondervangen. Als je het echt wilt, kun je de eenzaamheid bestrijden.

Een ander nadeel is dat de grotere en complexe opdrachten niet meer jouw kant opkomen. Opdrachtgevers willen de zekerheid en de kwaliteit van een bureau en ook terug kunnen vallen op verschillende expertises. Doordat men deze opdrachten niet krijgt, wordt er ook een stuk vakontwikkeling gemist. Maar dat vindt lang niet iedereen relevant.

Een bureau oprichten en leiden

Voor enkelen met een passie voor zowel het ondernemerschap als het vak, is het oprichten en leiden van een eigen bureau het summum, een droom die uitkomt. In een zelf opgericht bureau kun je al je wensen realiseren: de mensen, het soort werk, het soort opdrachten, de wijze waarop het bureau functioneert, de locatie en het pand. Een enorme kick, zeker als het ook nog een succes wordt.

Veel bekende bureaus zijn begonnen met de passie van een enkeling of enkelingen. De aantrekkelijkheid om je eigen naam aan de bureaunaam te verbinden, is voor vele starters niet te versmaden. Ik kan me zelf herinneren dat ik al snel wist dat het Wagenaar & Associates moest worden, hoewel ik alleen van start was gegaan. Bij de inschrijving in de Kamer van Koophandel wilde de dame in kwestie weten wie de associés waren. Ik zei naar waarheid dat die er nog niet waren. "Wel, dan gaat uw bureau Wagenaar heten en gaat dat 'Associés' ervan af." Betrouwbaar hoor, die KvK.

Als je een eigen bureau begint met de uitdrukkelijke wens er een echt bureau van te maken – met een groep adviseurs en alles erop en eraan – moet je er de nodige energie en tijd insteken. Ik kan mij herinneren dat ik dag en nacht in touw was. Verder is het succesvol opzetten van een bureau vooral een kwestie van de juiste keuzes maken, zowel in de mensen die je aantrekt als in de vakinhoudelijke kant die je het bureau op laat gaan. En de goede timing. Daarnaast natuurlijk een portie geluk. De kunst om het bureau blijvend te laten floreren, betekent ook dat je als partner op tijd plaatsmaakt. En dat lijkt makkelijker dat het is!

Leidinggeven aan professionals: niet doen!

(met dank aan Mathieu Weggeman)

Het boek met de fameuze titel is de opmaat om het te hebben over de managing partner van een adviesbureau. Want oprichten en daarna managing partner (MP) zijn, is toch wat anders dan het leiden – het is nu jouw beurt – van een bestaand bureau. Als oprichter krijg je de 'credits' en heb je plezier van het aureool van de oprichter. Bovendien: het zijn 'je eigen mensen' die je om je heen hebt, zij hebben expliciet gekozen voor het bureau en voor jou.

Als je MP wordt van een bestaand bureau, dan ben je veelal uit de eigen rangen voortgekomen. De partners waren je gelijken. Veel meer dan 'de baas' ben je facilitator van een proces dat er al was voordat je aantrad en ook na je aftreden voortgaat. Je mag dus even op de tent passen. En de klussen doen waarvoor velen hun neus ophalen. Macht is dus heel relatief. Kansen op stevige veranderingen zijn beperkt, zeker als er geen crisis is. Het krachtenveld in de partnervergadering is vaak het ijkpunt. Maar iemand moet het doen, zonder MP is het ook heel ingewikkeld, en dus tolereert men je. Je ziet nogal eens dat een gezonde portie ijdelheid nodig is om deze positie te ambiëren. Gelukkig begrijpen velen dit mechanisme heel goed en de functie blijft doenlijk door vooral ook in het vak actief te blijven. Lekker delegeren, de cruciale krenten uit de pap vissen en goed met je partners blijven overleggen: velen lukt het toch om het goed te doen. Een enkeling ziet kans om door persoonlijkheid en persoonlijke drive een echte stempel te drukken.

Overigens vind ik wel degelijk dat ook ervaren professionals baat hebben bij een vorm van leiding – ondanks de titel van het boek van Weggeman. Collega's die daar echt allergisch voor zijn, kiezen de weg naar zelfstandigheid. In mijn ervaring worden zij daar geen betere professionals van en moeten zij oppassen om niet alleen hun eigen waarheid als dé waarheid te gaan zien. Leidinggeven zie ik dan vooral als gerichte feedback op het eigen functioneren krijgen, en ook het grotere belang van een groep collega's mee te laten wegen. Dat doet af en toe pijn, maar het is *for the good*.

Vennoot/partner worden en zijn

In veel bureaus leidt een succesvolle carrière als adviseur tot de uitnodiging om toe te treden tot de partnergroep, zoals dat zo mooi geformuleerd wordt. In feite is het vaak nodig dat het bureau eigendom wordt gespreid, dat vertrekkende partners uitgekocht worden en dat men verdere groei mogelijk wil maken. Het kan zeker worden gezien als de bekroning van een succesvolle adviesloopbaan. Maar velen zien dat ook anders, zeker in dit tijdsge- wricht met generaties die heel anders tegen werk aan kijken. Het partnerschap brengt verplichtingen met zich mee, financieel risico, vrijheden worden

minder, parttime werken ingewikkelder: waarom zoveel investeren in je werk? Dat is de mentaliteit van veel jongere adviseurs. De bureaus worstelen met deze ontwikkeling, want je wilt toch je bureau continueren en daarvoor de juiste mensen vinden die bereid zijn dat te doen.

Men zoekt volop naar oplossingen die de continuïteit waarborgen. De hoge goodwill en inkoopsommen mogen dan niet meer zo in zwang zijn, verdwenen zijn ze niet. Het is een van de vele barrières die geslecht moeten worden om jongere adviseurs te verleiden verantwoordelijkheid voor een bureau te nemen. "Waarom zou ik verantwoordelijk moeten zijn voor mensen die wij in dienst hebben?" Tja, waarom zou je dat moeten... Het is een echte breuk met een verleden, dat nog maar kortgeleden staande praktijk was. Maar het weigeren van een partnerschap is zeker ook van alle tijden. Ik kan me een adviseur herinneren die de kwaliteit had om het te worden. Wij gingen als partners het gesprek met hem aan. Hij schrok zo van het aanbod en de gedachte alleen al, dat hij ontslag nam en als zelfstandige ging werken. Het is dertig jaar geleden en betreffende adviseur is nog steeds een zeer succesvol zelfstandige. Het partnerschap is niet voor iedereen de gedroomde carrière.

In reflectie

Het leren en ontwikkelen van de organisatieprofessional vereist in mijn ogen een werkomgeving met collega-organisatieprofessionals, liefst met wat meer ervaring. En daarnaast is studie en gerichte ervaring nodig in verschillende opdrachten. Adviseurs moeten zichzelf gaan ontdekken om succesvol hun eigen instrument te kunnen zijn. Daarvoor zijn die ervaringen nodig, ook aan de rand van wat comfortabel voelt en waar kennis is opgedaan. Zoiets kan het best in de context van een bureau worden gepraktiseerd – in adviesteams waarin men meedraait en in een relatief veilige omgeving kan leren.

Er zijn natuurlijk andere opties. Combinaties van zelfstandige professionals kunnen zeker ook een basis vormen om het vak te leren. Het is bovendien de vraag of het fenomeen adviesbureau met partners en gespreid ondernemerschap, zoals dat al zeker honderd jaar bestaat, er ook in de toekomst zal zijn. Voor mij geldt dat het adviesbureau de beste context is voor het functioneren als professional. Zelfs nu, als 'zeer senior', werk ik in opdrachten veelal met collega's. Het geeft toegevoegde waarde. En ik krijg terugkoppeling op mijn functioneren, waardoor ik blijf leren – heel belangrijk om scherp te blijven en kwaliteit te leveren.



Rob Wagenaar

Bewust veelzijdig professional: adviseur, trainer, coach, facilitator en ondernemer. Actief als mentor en coach van professionals. Architect van intensive, organisatie brede veranderingstrajecten. Profit, not for profit en overheid. Mensen waarderen zijn betrokkenheid, humor en scherp inzicht. Wagenaar werkt met allerlei soorten groepen in organisaties, leidt werkconferenties met bestuursraden en managementteams, coacht, ontwikkelt en trekt opleidingen voor leidinggevend en professionals. Oprichter van WagenaarHoes organisatieadvies (1987) en vele jaren partner van dit bureau. Voormalig voorzitter van de Orde van organisatiekundigen en - adviseurs, de Ooa en vicepresident van the International Council of Management Consulting Institutes, de ICMCI. info@robwagenaar.nl

Deel 10

Al 11 jaar schrijven Koen Marichal en Jesse Segers brieven naar elkaar. Soms in gesproken vorm, soms in geschreven vorm. Het onderwerp is steeds leiderschap in al zijn facetten en uitwerkingen. Van het abstracte naar het concrete en terug. Soms met sterke emoties en soms koel en pragmatisch. En steeds opnieuw zijn ze het eens met elkaar dat ze het niet helemaal eens geraken met elkaar. Omdat ze op verschillende manieren tegenpolen zijn. Maar ook omdat het antwoord op vragen over wat leiderschap is, welk leiderschap nodig is en hoe dat leiderschap ontwikkelt nooit definitief verworven zijn.

Auteur: Koen Marichal

Beste Jesse,

Sinds ik het voor de eerste keer hoorde koester ik het zinnetje 'We were together, the rest I forget.' van Walt Whitman. Leven als een aaneenschakeling van momenten, aan elkaar gerijgd tot verhalen. En zo bekeken maak je maar beter van elk moment een zo schoon mogelijk moment. Leiderschap als de kunst van momenten maken die er toe doen. Leiders als producenten van zo'n momenten. Event-based leadership theory. Het bestaat. Het vraagt creativiteit en toewijding. Telkens opnieuw het moment te pakken en momenten te creëren. Geloven dat zulke momenten ertoe doen.

Ik denk aan een moment toen het bestuur van een faculteit van een universiteit een passend beeld koos voor hun leiderschap. Vier subgroepjes legden hun gekozen foto in het midden van de groep. Bij één beeld, dat van de kariatiden op de Acropolis, bogen de deelnemers voorover, een voor en een uiteindelijk iedereen, in volle aandacht voor wat over het beeld verteld werd. Als aan een kampvuur. 'Als het kampvuur dooft, komen de wolven dichterbij', benoemde ik wat ik zag, 'en jullie zijn een kampvuur aan het maken'. De ontstane warmte, kracht was tastbaar en de nagloed van de workshop zal dat ook zijn.

Ik denk aan het moment dat auteur Jeroen Olyslaegers zijn ode aan de wijsheid uitsprak bij de inhuldiging van het nieuwe Athena beeld van de hand van Nadia Naveau op het dak van het Koninklijk Atheneum Antwerpen. "Nadia's Athena is speels en geeft aan dat wijsheid plagerig kan zijn, ambetant voor mensen die geen humor hebben, confronterend voor iedereen die van grote gebaren zijn politiek heeft gemaakt, provocerend jegens alle grote schijn, al het aanstellerig gedoe, het gepruts met principes en het onderhandelen met de moraal... Ze heeft geen mythologie nodig om haar punt te maken en ons daarbij wat te treiteren. We mogen haar eren, maar we moeten haar niks wijs proberen te maken." Het besef dat we zo verstrikt geraakt zijn in grote gebaren, schone schijn, aanstelligerig gedoe, gepruts met principes. En dat er wijsheid is. We hebben er alleen naar te kijken. Ja, dat boek over het leiderschap van Herman Van Rompuy zal er komen, bedacht ik me.

Ik denk aan de videobeelden van Bill Viola, nog te zien tot 28 april in Luik. Het was een van je laatste 'producties' als leider van SIOO, het congres met als thema 'tijd' en hoe we ons laten leiden door een schraal idee van tijd. Ik vond het wat abstract die dag, de inhoud. Maar los daarvan, hoe warm was het niet, dat feestje, en hoe ontwapenend modereerde je het geheel, met veel zelfrelativering. En tezelfdertijd hield je de zaal van vooral adviseurs en begeleiders bij de les en riep je ze op om de lat van vakmanschap hoog te houden. Die misschien typisch Vlaamse combinatie van zelfrelativering en gedrevenheid zullen ze missen bij SIOO.



Het was pas bij Bill Viola's expo *Sculptor of time* dat 'tijd' mijn middenrif raakte. Hoe hij een ontmoeting tussen drie mensen van 40 seconden oprekt tot 10 minuten, waardoor zichtbaar wordt wat ons anders ontgaat. 'Bevroren in een tot eeuwigdurend nu gemaakt moment ziet het oog verder,' lees ik in het begeleidend krantje. Het gaf mij een gevoel van ontzag, nederigheid. In een andere video komt een oudere man, zwart-wit, korrelig, heel langzaam naar voren, krijgt stappend door een watergordijn kleur, kijkt even rond, keert zich om en verdwijnt terug in het zwart. Of ook hoe we als mens even op het toneel verschijnen en weer verdwijnen. Installatie na installatie overvalt de toeschouwer een gevoel van het leven als een moment, tezelfdertijd betekenisloos en alles betekenend.

Niet toevallig is schoonheid de rode draad in deze momenten. Jij zette het thema schoonheid op de agenda bij SIOO en bracht het zo ook terug op mijn radar. Ik schreef een hoofdstuk in het boek 'Over het schone' en sindsdien is schoonheid centraler komen te staan in mijn leven en werk. Als het schoon is, is het goed en waar, zoals Plato het bedacht. Niet de schone schijn, maar de doorleefde schoonheid. Het werk van toewijding aan wat belangrijk is. Het feestje in het koninklijk Atheneum was het summum van 20 jaar leiderschapswerk van Karin Heremans en haar team. Idem voor Bill Viola. Idem voor de decaan van de faculteit.

Ik krijg vaak de vraag 'hoe moet ik dat doen?' Zoals jij er ook eentje stelt in je vorige brief: 'hoe doe je dat, zo'n laatste 100 dagen aan het stuur van een organisatie.' Ik toon bij zo'n vragen het boekje van Peter Block *'The answer to how is yes.'* Of in jouw woorden uit je brief: *'Niemand is hier eerder geweest.' Wie het wel weet, mag het zeggen.'* De hoe-vraag is een uitstel van het doen. En eenmaal je 'ja' zegt, omdat je het belangrijk vindt, wordt het een zoektocht. *'Zo gaat dat nu eenmaal. Het botst, het stroomt, het geeft, het neemt, het is absoluut en relatief, het is grappig en het is tragisch...'* ook uit je brief. En dat besef geeft rust en maakt dankbaar: *'Dus wat het nu en later ook wordt: het is allemaal ok. Ik ben gewoon dankbaar dat ik deze unieke ervaringen allemaal mag meemaken...'*

Op het moment dat ik dit schrijf komt het bericht binnen dat dissident Aleksej Navalny overleden is in strafkolonie IK-3 in Charp, in het verre Noorden van Rusland. 47 jaar, van Russisch-Oekraïense afkomst, gehuwd en vader van een zoon en een dochter. Op de dag voor zijn overlijden vraagt hij de rechter lachend om geld omdat het zijne bijna op is. O-n-w-a-a-r-s-c-h-i-j-n-l-i-j-k. Hij belichaamt waar we over schrijven in de meest extreme omstandigheden. Humor, net als schoonheid ontwapent, maar neemt niet weg dat het onheil geschiedt. Met de woorden van Vaclav Havel: *"Hope is not the conviction that something will turn out well but the certainty that something makes sense, regardless of how it turns out."*



Het grootste eerbetoon aan leiders als Navalny is nog meer doen wat er echt toe doet. Activisme. Niet het activisme van luide morele verontwaardiging, maar van inzet en toewijding, elk op onze plek. Met de woorden van opperpunker John Lydon in Rise: *'Your time has come your second skin. The cost so high the gain so low. Walk through the valley. The written word is a lie. May the road rise with you. May the road rise with you. May the road rise with you. May the road rise with you.'* Punksers, daar kunnen we het es over hebben. Destructie van schoonheid als schoonheid. Anarchie.

May the road rise with you.

Hartelijk
Koen



Beste Koen,

Deel 11



Al 11 jaar schrijven Koen Marichal en Jesse Segers brieven naar elkaar. Soms in gesproken vorm, soms in geschreven vorm. Het onderwerp is steeds leiderschap in al zijn facetten en uitwerkingen. Van het abstracte naar het concrete en terug. Soms met sterke emoties en soms koel en pragmatisch. En steeds opnieuw zijn ze het eens met elkaar dat ze het niet helemaal eens geraken met elkaar. Omdat ze op verschillende manieren tegenpolen zijn. Maar ook omdat het antwoord op vragen over wat leiderschap is, welk leiderschap nodig is en hoe dat leiderschap ontwikkelt nooit definitief verworven zijn.

Auteur: Jesse Segers

De Macht van de Machtelozen: Dissidentie, Humor en het Presidentschap

Beste Koen,

Wat een brief weer! Over gebeurtenissen gesproken, beeld je in: je zit binnen de sombere muren van een gevangenis, een echo van Aleksej Navalny lot over wie je zo treffend schreef. Het is niet je eerste verblijf achter de tralies. Het systeem acht je pennenvruchten gevaarlijk, bestempelt je als een dissident, een rebel tegen de staat. Je schrijven en je zijn worden het boegbeeld van 'De macht van de machtelozen' in het aangezicht van een totalitair regime. Je koestert een onbuigzame onafhankelijkheid, een punker in hart en nieren, zou men kunnen zeggen.

Na straatprotesten en buitenlandse druk word je onverwacht vroegtijdig bevrijd. Het regime, tot dan toe onwankelbaar, vertoont scheuren, zij het subtiel. Een vriend vraagt of je je kandidaat wilt stellen als president. Je vindt het een absurd idee. Je zegt dan ook niet nee, maar ook geen ja. Echter, je vriend maakt je kandidatuur bekend. Binnen een maand vind je jezelf unaniem verkozen door 350 parlementsleden, inclusief 250 leden van de partij die je eerst gevangen zette.

Dit overkwam Vaclav Havel in 1989. De man die je citeerde met zijn gekende woorden: *"Hope is not the conviction that something will turn out well but the certainty that something makes sense, regardless of how it turns out."* Hij was de eerste president van Tsjecho-Slowakije, en net zoals Nelson Mandela bewan-

delde hij het pad van dissident naar president. Zijn werken 'Angst voor de vrijheid – redevoeringen van een president' (1990) of Zomeroverpeinzingen (1991) blijven van onschatbare waarde in deze tijden. Maar daar sta je dan. De verwachtingen van een hele natie drukken op je. Twintig jaar lang heeft men gevochten voor deze vrijheid, sinds de Praagse Lente. Twintig jaar heeft de tijd stilgestaan want 'totalitaire regimes onderbreken de natuurlijke stroom van de tijd', zegt de Bulgaarse schrijver Georgi Gospodinov. Terwijl interactieve, democratische systemen deze stroom revitaliseren met nieuwe experimenten, ervaringen en overpeinzingen, leerde ik van Wilfred Verweij bij Sioo.

Het oude communistische systeem is niet meer, maar het nieuwe is er ook nog niet. De ene deur dicht, de andere nog niet open. Dan is het gewoon verdomd donker in de gang zei een nieuwe collega bij Ginkgo me. Het mag dan ook niet verbazen dat hij schrijft dat hij na de overwinningsroes, depressief naar zijn werk ging. Net zoals zijn medewerkers in de Praagse burcht.

Ze begrepen daar en dan, schrijft Havel, dat de poëzie was afgelopen en dat de proza was begonnen. Ook letterlijk: er moest een grondwet geschreven worden. Het carnaval was ten einde en de gewone dag was aangebroken. Ze ervaaarde allen angst. Angst dat ze niet berekend waren op de taak, angst dat ze in gebreke zouden blijven, dus angst voor zichzelf, gaat hij verder. En er lag een gevoel van absurditeit aan de grondslag. Een gewaarwording die Sisyfus zou hebben gehad als zijn rotsblok op een goede dag was blijven liggen op de heuvel en niet was teruggerold, besluit hij.

Die twijfel aan zichzelf en aan het recht om het ambt van de leider te bekleden, dat het een vergissing moet zijn, toch?, maakt hem paradoxaal genoeg een betere president dan iemand die niet zo in de wedstrijd zit, is zijn, en ook mijn overtuiging. De lichtheid ten aanzien van jezelf die hieruit voortvloeit helpt om met iedereen goed op te schieten, mensen te verzoenen, te verenigen, om te functioneren als krachtlijm. Ik doe de lezer onrecht aan door de parallel Trump vs Biden expliciet te maken, maar doe het toch maar even. Al heel zijn politieke leven wordt Biden voortgestuwd door een wispelturige mengeling van zelfvertrouwen en onzekerheid aldus Evan Osnos van de The New Yorker. Bidens humor over zijn eigen leeftijd, zijn medemenselijkheid door de dood van zijn eerste vrouw, dochter én zoon...ook hij ervaart dagelijks de absurditeit van het leven. En hij wordt daarin tot op de dag van vandaag bijgestaan door zijn wijze onafhankelijke tweede vrouw die ooit zei: *"hoe lijmt je zo'n gebroken familie? Zoals je ook een natie lijmt. Met liefde, begrip en kleine gebaren."*

Haat heeft echter veel gemeen met liefde schrijft Havel in de anatomie van de haat. "Namelijk het zelf overstijgende element, de hechting aan de ander. *Zoals de liefhebbende verlangt naar de geliefde en niet zonder deze kan, zo verlangt ook de hatende naar de gehate. En net zoals de liefde, is ook de haat uiteindelijk eigenlijk de uitdrukking van het verlangen naar het absolute, zij het een op tragische wijze omgekeerd uitdrukking ervan.*" Omdat het absolute, het goddelijke, niet bereikbaar is, geven ze de gemene, onrechtvaardige buitenenwereld hiervan de schuld. *"Zonder glimlach, hooguit een grimas, omdat hij niet in staat is tot zelfspot. De hater kent dus niet het gevoel van absolute absurditeit, dat wil zeggen van de absurditeit van zijn eigen bestaan, evenals een gevoel van de eigen ontoereikendheid, teleurstelling, beperktheid of schuld."*

Tegenstelling hiermee biedt Charlie Chaplin, als komiek en kunstenaar, een model voor leiderschap dat doordrenkt is van lichtheid en humor – een sentiment waarmee Volodymyr Zelensky ongetwijfeld zou instemmen, aldus Simon Shuster zijn biograaf.

Ik wens je veel lichtheid en humor op je pad in deze lentetijd!

Jesse



In gesprek met organisatiefilosoof Mieke Moor

Monnik én soldaat

Op een koude vrijdag in januari rijd ik naar Doorn. Ik ben op weg naar Mieke Moor, organisatiefilosoof. Ik ben nieuwsgierig, want ik weet niet precies wat een organisatiefilosoof is. Hoe ziet 'organisatiefilosofen' eruit? Wat laat een organisatiefilosoof achter als het werk klaar is? Kan dat überhaupt wel, klaar zijn met organisatiefilosofisch werk? Vooraf beeld ik me in dat Mieke me ontvangt in een rustgevende, misschien wel spirituele omgeving. Als ik aankom, check ik daarom driedubbel mijn navigatiesysteem. Klopt dit wel? Ik zie dan wel een bosrand, maar ik zie toch ook vooral het afvalpunt van de gemeente Doorn, een autobedrijf met grote SUV's scheef op de stoep en een metershoge zendmast in de achtertuin. Wordt hier nou filosofisch werk verricht? Ja dat gebeurt hier. Juist hier, zal ik even later van Mieke leren. Ik ben op de goede plek.

'I prefer not to'

Als ik zoekend om het gebouw heenloop vind ik een open deur met daarop het naambordje van Mieke. Ik zie de open deur als een uitnodiging om binnen te gaan en loop daar de trap op. Boven tref ik Mieke aan in het kleine keukentje bij haar werkruimte. Ze zet echte filterkoffie, terwijl ik me installeer. Vanuit haar werkkamer op de eerste etage verdwijnen de bedrijfsgebouwen en het afvalpunt uit beeld en is vooral het groen van de omgeving te zien, met direct al het Nationaal Bomenmuseum waar tal van vogelsoorten leven. Als ze binnenkomt legt ze me uit dat juist de combinatie, of eigenlijk confrontatie tussen de bedrijfsomgeving en de natuur haar past. Het illustreert al meteen wat me vooral van dit gesprek zal bijblijven: Mieke is zich voortdurend bewust van waar ze is, waar ze binnentreedt, en hoe ze zich daartoe verhoudt. Een plek die spanning uitstraalt, een garage naast een bomenmuseum, hoort daar helemaal bij. Het is een plek die laat zien dat mensen keuzes hebben: waar maak je deel van uit? Voordat we het weten, zijn we volop in gesprek. Direct al raken we het jaarthema van de OOA in 2024, de adviseur en afgehaakt Nederland, vertaald als: hoe verhoud je je tot waar je deel van bent? Hoe handel je tegenover de machtssystemen die organisaties ook altijd zijn? Kun je je onttrekken? Kun je tegenspel bieden? Wat heb je te doen? 'Of kun je activist zijn door niets te doen?' daagt Mieke me uit. Om dat uit te leggen, vertelt ze levendig over het verhaal van Bartleby, een kort verhaal dat al in de negentiende eeuw werd geschreven door Herman Melville (ook bekend van Moby-Dick). Een verhaal dat gaat over een advocatenkantoor waar een nieuwe klerk genaamd Bartleby niets doet en toch niet wordt ontslagen. 'I prefer not to', is vaker en vaker zijn antwoord als hem iets wordt gevraagd. Gek genoeg plooit het hele kantoor zich om hem heen, totdat het zelfs verhuist omdat Bartleby inmiddels in het kantoor is gaan wonen. Wanneer kun jij dat zeggen als adviseur: 'I prefer not to?' Hoeveel tegenmacht kun je bieden door te weigeren? In welke mate kan en mag je verwachten dat het systeem zich dan anders voegt?



Mieke Moor PhD is organisatiefilosoof, primair opgeleid als verpleegkundige en theoloog. Ze werkte ruim 15 jaar als senior organisatieadviseur bij het bureau Twynstra Gudde en promoveerde in die tijd aan de Universiteit voor Humanistiek op het snijvlak van organisatievraagstukken, filosofie en kunst. Ze heeft sinds 2015 haar eigen bureau Vrij Werk en is co-founder van het OrganisatieAtelier. Ze begeleidt mensen en processen in organisaties, werkt als onderzoeker, coach en toezichthouder, en is schrijver.

Ze is tevens verbonden aan diverse onderzoeks- en opleidingsinstituten en lid van de Wetenschappelijk Raad van OOA.

www.vrijwerk.org

Puntmuts of puntzak

Tijdens het gesprek valt me al snel Miekies felheid op. Ook dat verrast me. Alweer iets dat ik niet had verwacht van een organisatiefilosoof. Onze afspraak had even op zich laten wachten omdat ze een maand op retraite is geweest in een klooster en dat gegeven paste beter in het beeld dat ik had. 'Maar ik ben monnik en soldaat tegelijk,' legt ze over zichzelf uit. Vervolgens neemt ze mee in haar ervaring bij de demonstraties van Extinction Rebellion op de A12 in Den Haag. Ze was erbij, en ervoer dat zo'n ervaring door merg en been gaat: 'Het is heftig om tegenover de politiemacht te staan. Tegenover een politieagent die jou arresteert zonder enige uitstraling, met

een vlak gezicht. Als verlengstuk van een apparaat dat naar je toekomt. Gearresteerd worden is een heftig ding.' Ze heeft het zelf niet aangedurfd om helemaal de massa in te gaan en zo behandeld te worden. Dat was deels uit zelfbescherming, legt ze uit: 'Ik weet van mezelf dat ik ergens helemaal in kan verdwijnen. Dat komt misschien wel uit mijn jeugd,' vertelt ze. Mieke komt uit een strenggelovig gezin, uit de bevindelijk gereformeerde traditie: 'Ik ken nog het massieve van de kerk waar je helemaal in kan worden opgetild en ik herken bij mezelf nog steeds het verlangen om ergens helemaal in op te gaan. Te kunnen verbinden.' Met zelf hooguit nog

Hoe handel je tegenover de machtssystemen die organisaties ook altijd zijn?

wat vage herinneringen aan het katholieke geloof, kan ik niet meteen volgen wat Mieke bedoelt. Ze legt uit: 'In de bevindelijke traditie is de ervaring van God in jezelf belangrijk. Je gaat een intieme verhouding met God aan. Je ondervindt dat er iets is dat groter is dan wij, maar dat staat ook tegenover jouw eigen identiteit en zo kan de kerk ook een hard en uitsluitend instituut zijn.' Ik merk op dat het dus wel even meer is dan een weesgegroetje voor het slapen gaan. Daarop maakt Mieke het gebaar van een puntmuts tegenover een puntzak: 'Het katholieke geloof is als de puntmuts. Iedereen is gelijk en boven zit het gezag. Het protestantisme is als een puntzak: jij hebt in je eentje de verantwoordelijkheid te dragen tegenover de hele geloofsgemeenschap. Waar blijf je dan zelf? Dat is zwaar.' Ik vraag haar: 'In je boeken schrijf je over geweld van organisatie. Je bedoelt dit als het fenomeen organiseren en het uitsluitingsgeweld dat dat met zich meebrengt. Dat is dus niet geweld in organisaties door gedrag van mensen. Hoe moet ik dat dan begrijpen? Is het misschien te vergelijken met hoe je het protestantisme ervaart als puntzak? Is een organisatie ook zo'n massief blok tegenover je, waar het individu in ten onder gaat?' Mieke antwoordt: 'Ik ben niet tegen organisaties. Het

is goed om regels af te spreken. Een vormenwereld is nodig om in te kunnen werken. Het wordt geweld als je niet meer ziet dat organisaties tijdelijke constructies zijn, gebaseerd op afspraken. Organisaties zijn reïficaties.' Dat laatste wil zeggen dat iets wat abstract is, concreet lijkt te zijn, alsof het een echt ding is. 'Maar een organisatie is een klerenkast en moet geen mal worden,' licht Mieke nader toe, verwijzend naar het boek *The Grammar of Systems* van Patrick Hoverstadt: het gaat van emergentie ('zomaar tevoorschijn treden') naar reïficatie en weer terug naar emergentie.

Gedachten: product of uitgangspunt?

In het prachtige boek *De bestuurder & de filosoof*, dat ik voor het interview heb gelezen, werkt Mieke deze gedachte verder uit. Ze beschrijft hoe organisaties geen vastgelegde dingen zijn, maar zijn op te vatten 'als een aaneenschakeling van gebeurtenissen waarin het een het ander definieert.' Alles in een organisatie krijgt dus pas betekenis door de dynamiek in die organisatie en hoe mensen in de organisatie daar betekenis aan geven: 'Dingen hebben geen eigenschappen totdat wij er naar kijken wordt. En de vraag is: wat zien we dan (niet)?' In het boek schrijft ze dat we betekenis geven aan de wereld om ons heen door er structuur in aan te brengen. We brengen orde door lijnen te trekken, patronen te tekenen, denkbeeldige muurtjes neer te zetten. 'We richten de open ruimte in met betekenissen zodat we grip krijgen,' schrijft ze. En dat is een proces dat nooit stilstaat. Het proces van betekenisconstructie, het alsmat preciseren van interpretaties van afspraken, blijft altijd doorgaan: 'En die herhaling is geen zinloze bezigheid, maar blijkt het leven zelf te zijn. Die herhaling biedt ons zelfs de vrijheid om wat van betekenis is telkens opnieuw uit te vinden.' Zo zijn we echter niet gewend te denken. Veel liever willen we in organisaties van alles vastleggen: visie, strategie, beleid, plannen, afspraken en - niet in de laatste plaats - oordelen. Terwijl we het vermogen hebben om te denken, te onderzoeken en ons oordeel uit te stellen. Mieke wil eraan bijdragen dat we ons bewust worden van hoe we denken. Dat is nodig want onze voorstellingen van de werkelijkheid, worden al snel de werkelijkheid zelf: 'Gedachten worden het uitgangspunt

van ons denken, in plaats van dat die gedachten het, immer te betwisten, product ervan zijn.' Dat is bepalend voor hoe we vervolgens weer verder betekenis geven aan wat we waarnemen. In het boek noemt ze als voorbeeld de toeslagenaffaire, waar gehoorzaamheid aan de wet het principe van rechtvaardigheid zodanig overvleugelde dat een middel voor rechtvaardigheid precies het tegenovergestelde bewerkstelligde.

Wanneer kun jij als adviseur zeggen: 'I prefer not to?'

Altijd anders kunnen denken

De ultieme vrijheid die ons gegund is, is dat we altijd anders kunnen denken: 'We zijn mensen en we hebben het vermogen om zelfstandig te kunnen kijken en denken,' stelt Mieke. 'Dat is echter een oefening in uithouden van ongemak, ook in organisaties. Resultaat van mijn werk is het vergroten van het vermogen van mensen om zelfstandig te blijven denken in de moerassige dynamiek van organisaties. Om je daar staande in te houden. Eigenlijk kan dat niet mislukken want we ondernemen pogingen en er gaan per definitie dingen mis. Ons denkvermogen is een manier om de wereld vorm te geven en dat mag altijd opnieuw.' In het boek brengt Mieke dit bij het begrip luisterend leiderschap: 'Ontvankelijk te zijn

voor wat achter de façades zit. De façades van onze voorstelling van hoe de wereld in elkaar zit, de façades van onze gedachten over wat normaal is (...) achter al die buitenkant ligt een wereld verscholen om de dingen anders te denken. Ons werk van organisatieadviseurs is moeilijk, want we leven in een tijd van polarisatie. Je voelt in alles: we gaan naar een breekpunt. Mijn ambitie is om mensen in organisaties een ander perspectief te bieden, te laten zien dat er altijd een keuze is. En daarbij dialoog in plaats van conflict te brengen.' Dat kan ook klein zijn. Mieke hoeft niet de hele wereld te redden. Maar het is ook wezenlijk anders dan het bevredigen van wat de klant wil: 'Ik wil een ander perspectief bieden.' En zo krijg ik uiteindelijk het antwoord op mijn vraag. Een organisatiefilosoof werkt aan het vergroten van het vermogen om te kunnen kijken en denken, waardoor het vermogen om te werken in het moeras kan groeien, 'zowel op de hoge grond van het rationele als op de lage grond, in de modder, en je daarin staande weten te houden.'

Referenties

- Mieke Moor, *De bestuurder & de filosoof*, Uitgeverij IJzer, Utrecht (2021, tweede licht gewijzigde druk 2023).
- Herman Melville, *Bartleby, the Scrivener. A Story of Wall-Street*, B&R Samizdat Express (z.j.). Oorspronkelijke uitgave: Putnam's Magazine, 1853.



Raoul Schildmeijer Raoul Schildmeijer (CMC) is organisatie-adviseur bij Leeuwendaal en lid van het bestuur van de Orde van Organisatiekundigen en Organiseatieadviseurs. Dit artikel heeft hij geschreven als reflectieve practitioner, vanuit de vragen en dilemma's die hij in zijn eigen praktijk ervaart. Hij zoekt niet de polemiek, maar onderzoekt hoe zijn eigen professionele rol opvatting als adviseur is beïnvloed door anderen.



In gesprek met Paul Kloosterboer

Op kruistocht tegen geheime agenda's

Auteur: Raoul Schildmeijer

Als ik aanbel bij zijn appartement in Hilversum, voel ik de spanning in mijn lijf. Wie gaat hier straks opendoen, Paul zelf of zijn echtgenote Jacqueline? Hoe zal het met Paul zijn? Hoe zal hij eruitzien? Als hij even later zelf opendoet ben ik opgelucht: daar staat Paul, zoals ik hem ken. Gewoon Paul. Met kuif!

Paul maakt meteen opmerking over de pet op mijn hoofd. Hij vindt het een geslaagde keuze en zegt "morgen ga ik er ook zo een kopen." - "Hoezo?" vraag ik: "Ik heb hem nodig vanwege mijn kale kop, maar jij ..." Dan draait Paul zich om en laat me een grote kale plek op zijn achterhoofd zien. Bestraling en chemo laten zo hun sporen na ... Paul is ernstig ziek. Een pet is wel het minste om daartegen te doen.

Zo zal ook het gesprek gaan waarvoor ik gekomen ben. De ziekte is er heel vaak niet. En dan opeens weer wel. Soms komen er heel even tranen door. Soms staan we er toch even bij stil. Het kan want Paul is er open en eerlijk over: er zit een agressieve tumor in zijn hersenen, die is verwijderd, maar zal vroeg of laat terugkomen. Dat kan over een paar weken zijn, of misschien over een paar jaar, maar het is onvermijdelijk. En zoals hij een radicale keuze heeft gemaakt in zijn werk als adviseur, wil hij ook hiermee omgaan: door het aan te kijken!

Dan zal ik er ook niet omheen draaien: dit artikel is er gekomen doordat Paul ziek is. Het heeft tot

gevolg gehad dat ik zijn rol mag overnemen in een opleiding over adviseren die OOA-collega Martijn Jansen verzorgt voor SUAS. Paul heeft jarenlang een gastoptreden in die opleiding verzorgd als 'gastdocent uit de praktijk' en dat mag ik nu doen. Ik neem zijn plek in het systeem in, om zijn eigen woorden te gebruiken. Dat zal ik natuurlijk op mijn manier doen want over adviseren heb ik mijn eigen verhaal en ervaringen. Maar ik wil Paul's spoor eerst terug volgen, voordat ik dat van mij er achteraan trek. Had Paul niet zelf bedacht dat je je plaats tussen de sterren moet verkennen?

Kortom, alle reden voor een Kopstuk, een artikel waarin ik onderzoek wat de bijdrage aan het vak van een ander voor mij betekent als professioneel organisatieadviseur. Wie is Paul, hoe kijkt hij tegen ons vak van adviseur aan en hoe verhoud ik me daartoe? Een kopstuk ... de ironie van de titel ontgaat ons beiden niet.

We voeren een geanimeerd gesprek in zijn appartement, dat zich doorzet in de auto tot op de stoep van het ziekenhuis want ik had Paul beloofd hem na afloop naar het ziekenhuis in Amsterdam te brengen voor de bestraling. Intussen legt hij me uit wat de basis van zijn aanpak is en onderzoekt hij en *passant* hoe ikzelf heb gehandeld in een aantal recente opdrachten die ik moeilijk vond. "Je werd op de plek gezet in een systeem waar dat systeem behoefte aan voelde door de systemische vacature die erin was ontstaan. Maar die plek kon jij als adviseur nooit vervullen want je bent als adviseur niet wat het

systeem werkelijk nodig had. Je was 'slechts' de adviseur. Niet de bestuurder die ontbrak," concludeert Paul gedecideerd als ik mijn ervaring deel.

Wil je dit zinnetje begrijpen? Lees dit artikel dan door tot het einde. Ik wil graag proberen je mee te nemen.

Als ik Paul als eerste vraag wat voor hem de kern van het adviesvak is, noemt hij meteen de naam van Chris Argyris. Argyris leefde van 1923 tot 2013 en was verbonden aan de Harvard Business School. Hij maakte vooral naam met zijn studies en publicaties over organisatieleden.¹ Voor Paul een grote inspirator omdat hij - net als Argyris - een hekel heeft aan de poppenkast, aan spelgedrag. "Ik ben op kruistocht tegen geheime agenda's. Daar zit de adviseur als activist in mij," zegt hij ferm, al in de tweede zin van het gesprek: "Dat betekent dat ik vol ga voor mijn eigen plek in het sociale systeem en anderen aanmoedigd dat ook te doen - of dat nou een team is, of een gezin of waar dan ook."

Om uit te leggen wat hij bedoelt leert hij me drie centrale begrippen: *valid information*, *free choice* en *internal commitment* (geldige, te valideren informatie, keuzevrijheid en innerlijke betrokkenheid bij de keuze).² Valide informatie wil zeggen dat ernaar wordt gestreefd om inzichten te baseren op "informatie die zo geldig en openhartig mogelijk is." Daarvoor is nodig dat mensen zich waarachtig over hun eigen inzichten en gevoelens uitspreken, doordat dat zij onderzoekend in gesprek gaan met elkaar. Durven ze daarbij zowel zichzelf te onthullen als oprecht te luisteren, dan komen mensen tot keuzes die innerlijke betrokkenheid mogelijk maken doordat iedereen zich gehoord en gezien voelt. Zelfbeschermend gedrag is daarbij wel heel begrijpelijk, maar niet helpend. Dat is moeilijk want we voelen vaak een angst om iets te kwijt te raken; gezichtsverlies vindt niemand leuk. "Angst om iets te verliezen, de behoefte om iets kostbaars te beschermen, hebben we allemaal," zegt Paul hierover: "Een adviseur kan de veiligheid bieden om zo'n gesprek mogelijk te maken. In de eerste plaats door zelf het goede voorbeeld te geven.



Paul Kloosterboer is zelfstandig gevestigd organisatieadviseur onder de naam Patterns and Possibilities. Hij is afgestudeerd als econoom en psycholoog aan de VU in Amsterdam, de universiteit waar hij in 2011 ook promoveerde. Hij startte als adviseur bij HCG en sloot zich in 1992 aan bij Cordes als partner. Sinds 2012 werkt hij voor zichzelf. Paul is actief in de OOA en ontwikkelde recent onder meer de professionaliseringsmethodiek *'Jouw plek tussen de sterren.'* Ook is hij lid van de Wetenschappelijke Raad van de OOA. Daarnaast is Paul verbonden aan de Ambachtsschool voor Organiseren en Veranderen. Zie ook www.paulkloosterboer.com.

Vooral in het onthullen van eigen kwetsbaarheid in het hier en nu. En in luisteren, vragen stellen en de gesprekshygië bewaken."

De drie basisregels werken samen als een drie-eenheid; elkaar versterkend, legt Paul me uit. Misschien moet je zelfs wel zeggen dat ze voorwaardelijk zijn aan elkaar: het een maakt het ander mogelijk. "Pas als je vol op je plek kunt zijn

¹ Paul heeft zelf veel over het werk van Argyris gepubliceerd. Lees: Ina Ahuis en Paul Kloosterboer, *Het Ambacht van Argyris*, M&O 2020, 5/6. Of luister naar de podcasts, zoals van de Ambachtsschool, te vinden op www.deambachtsschool.org of van Tjip de Jong 'Waarom maken sommige organisaties steeds dezelfde fouten?' Met Paul Kloosterboer: <https://www.youtube.com/watch?v=BB1LFTtqopA>

² Citaten uit: Chris Argyris, *Managementadvies, toegevoegde waarde voor uw organisatie?* Uitgeverij Thema, 2000.

in een sociaal systeem en pas als je een vrije keuze voelt over wat je daarin te doen hebt, pas dan kun je je werkelijk eigenaar voelen van die keuze en van die rol," zegt Paul.

Daarvoor is nodig dat mensen zich uit kunnen en durven spreken, over hun waarnemingen en gevoelens vanuit hun eigen plek in het systeem. Er zit met andere woorden ook een voorwaarde aan verbonden, leer ik van Paul: spelgedrag, gespeeld commitment wil je vermijden. In adviestrajecten betekent dat voor Paul dat hij het hittepunt met zijn klant altijd opzoekt voordat hij verder gaat. Dat doet hij door al vroeg de hamvraag te stellen: 'Hoe ben jezelf verbonden met het vraagstuk dat voorligt? Mag het ook daarover gaan? Lukt dat niet, dan is er eigenlijk geen basis om verder te gaan, heeft Paul geleerd: "Ik heb nooit spijt gehad van opdrachten waarin ik aan dit principe heb kunnen vasthouden. Ik heb ook nooit spijt gehad van opdrachten die ik heb stopgezet, omdat het er niet mocht zijn," vertelt hij: "Spijt heb ik alleen van die momenten waar ik van dit principe ben afgedwaald."

Dat heeft consequenties voor hoe hij aankijkt tegen zijn eigen rol als adviseur. "Ik kan niet anders dan er vol in te gaan," gaat Paul verder. "Bij mij hoeft je eigenlijk nooit te raden waar mijn weerstandspunt zit. Een open boek. Ik vlieg ik er vol in, soms al te heftig. Ik liep ooit over een marktje op Bali en daar hing zo'n gebatikte doek met de tekst 'Advice is like snow. The softer it falls, the longer it dwells.' Een mooi advies, maar wel een waar ik mij waar ik me lang niet altijd aan heb gehouden," zegt hij lachend om zichzelf: "maar het is mijn manier: mezelf op het spel zetten. Te zeggen wat ik werkelijk vind en voel. Als ik niet wil dat er poppenkast wordt gespeeld, dan moet ik ook zelf geen spel spelen, maar voorgaan. Dat is soms bloedspannend want natuurlijk herken ik ook de neiging om mezelf te beschermen. Ik ben ook bezig met hoe er tegen me aan wordt gekeken. Maar zonder openheid en eerlijkheid komt er geen wijsheid in het systeem."

Argyris reikt er twee begrippen voor aan, legt Paul uit: *advocacy* en *inquiry*. Ik onthoud het als het jezelf uitspreken met daarna de onmiddellijke bereidheid om je open te stellen in een onderzoekend

gesprek, waarbij je bereid bent onder ogen te zien wat de aannames, vooroordelen en angsten zijn die de basis vormen van je handelen tegenover anderen. Een soort radicale kwetsbaarheid en bereidheid je te laten beïnvloeden door wat er in het gesprek wordt gezegd. "Het is een soort altruïsme, jezelf op het spel te zetten en te zeggen wat je daadwerkelijk vindt en voelt. Dat kan moeilijk zijn en soms word je als adviseur niet geaccepteerd in je rol, zoals jou is overkomen in jouw opdracht. Maar ik ben optimistisch. Zoiets is in het moment lastig maar uiteindelijk komt het 'in de kosmos' altijd wel weer goed".

"Straks ga ik jouw rol overnemen in een opleiding over het adviesvak. Wat heb je daar over geleerd? Is dit ook waar het vak van adviseur voor jou over gaat? Of had je net zo goed brandveiligheidsadviseur kunnen worden? Dat is toch ook een soort adviseren."

Paul wuift de suggestie gedecideerd weg. "Brandveiligheidsadviseur had ik nooit kunnen worden. Het systeem en ieders plek daarin, ook die van mijzelf, dat is het vak voor mij. Dat is waar het over moet gaan. Ik ben daar bij toeval achter gekomen toen ik startte als adviseur bij HCG. Voor een lustrumbijeenkomst bood ik aan ook wel een workshop te willen doen. Ik bedacht als thema het te gaan hebben over de interne worsteling als adviseur met de dynamiek in adviesopdrachten. Mijn workshop werd ruim overtekend, bijna tot ongenoegen van de senioren, die het met veel minder belangstelling moesten doen. Toen wist ik, ik ben op iets gestuit. En daar heb ik mijn hart aan verpand: je plek in het systeem als adviseur, wat is dat en hoe doe je dat?"

"Die plek is intrinsiek problematisch, zeker voor een interne adviseur maar voor een externe adviseur geldt het eigenlijk ook: je staat altijd in een driehoek tussen de opdrachtgever, de doelgroep en jijzelf als adviseur. Tussen die opdrachtgever en de doelgroep speelt zich altijd een hoog/laag-dynamiek af. De opdrachtgever met een verwachting, de doelgroep die daar al of niet gecommitteerd aan is. En daar moet jij je plek innemen. Je hebt zowel het vertrouwen van de opdrachtgever nodig als van de doelgroep, terwijl er tussen hen vaak een wederzijds wantrouwen zit. En daar sta jij dan tussen. Je zit in een structureel loyaliteitsconflict. Hoe kun je daarin *alpartijdig* zijn, dat werd mijn vraag."

In de dynamiek tussen opdrachtgever en doelgroep verliezen mensen vaak het grotere geheel uit het oog, leerde Paul, zelfs degenen die erover zouden moeten waken, zoals een MT of een bestuur. Dat is niemands schuld, want wie kan nou zeggen waar de oorsprong van dynamiek tussen mensen ligt? 'Wie is er met de dynamiek begonnen' is geen vraag die je reëel kunt beantwoorden. Wel kunnen we zien hoe we elkaar rollen geven in die dynamiek. *All the world's a stage, and we are merely players*, noemde Shakespeare dat. En daarin reduceren we anderen vaak tot de rol die iemand te spelen heeft. Daardoor kan er nooit volledig commitment ontstaan want die rol is niet iemands eigen keuze maar iets waartoe iemand gereduceerd is door anderen.

"Daar word je eigenlijk altijd mee geconfronteerd," zegt Paul. Dus is de vraag hoe je je daartoe verhoudt als adviseur, gaat hij verder: "Neutraliteit kan eigenlijk niet, leerde ik van Bert Hellinger. Maar wat wel kan is je te realiseren dat het grotere geheel een bestaansreden heeft. Het is de moeite waard je dat te realiseren want we geven het systeem niet de plek die het verdient." – "Ironisch eigenlijk," zeg ik: "iedereen heeft een stem en spreekt zich uit. Dat vormt een geheel maar het resultaat is dat het geheel zelf niet gehoord wordt." – "Precies zo," zegt Paul: "Het pendelen, het inzoomen op interacties en dan weer uitzoomen om het grotere geheel zichtbaar te maken, dat is wat ik als adviseur te doen heb. En daar ligt dan ook mijn ultieme loyaliteit, je geeft een stem aan iets dat zelf geen stem heeft: het grotere geheel."

Adviseren als opdracht die je jezelf geeft, los van waar je met je opdrachtgevers op hebt gecontracteerd. Voor Paul is die drijfveer onlosmakelijk verbonden met de plek die je in het systeem inneemt en die je al als kind hebt geleerd: "Het gezin waar je uit komt was het eerste team waar je deel van bent en de plek die je innam in dat systeem, je kindplek, neem je je hele leven mee, vooral als je in het nauw zit. Zoals ik als kleine Paultje reageerde en me gedroeg in moeilijke situaties, die kleine Paultje is er nog steeds, soms dienend en soms niet. Als het spannend wordt, er bij jou iets wordt aangeraakt, dan geeft dat een reactie. Je gaat je aanpassen, of je wordt de diplomaat. Of je wordt een soort Atlas die alle schuld op zijn schouders neemt. Of je slaat met je vuist op tafel. Zoiets heeft iedereen en het is belangrijk om je daar bewust van te zijn. Er wordt dan vaak iets geraakt wat je als kind al hebt geleerd en daar acteer je op. Zo verwerf je je plek in het systeem."

"Voor mij is dat de plicht om te zeggen wat ik voel en denk. Niet om me op te dringen, maar om aan te bidden. Zonder reserve. Ik mag er zijn. Ik zeg wat ik denk dat verdient om gezegd te worden."

Waarvan acte!

Bronnen

- Chris Argyris, *Managementadvies, toegevoegde waarde voor uw organisatie?* Uitgeverij Thema, 2000.
- Paul Kloosterboer en collega's, *Adviseren vanuit het geheel. De vitale waarde van intern advies.* Vakmedianet, Deventer, 2015.



Raoul Schildmeijer Raoul Schildmeijer (CMC) is organisatie-adviseur bij Leeuwendaal en lid van het bestuur van de Orde van Organisatiekundigen en Organisatieadviseurs. Dit artikel heeft hij geschreven als reflectieve practitioner, vanuit de vragen en dilemma's die hij in zijn eigen praktijk ervaart. In een Kopstuk zoekt hij niet de polemiek maar onderzoekt hoe zijn eigen professionele rolopvatting als adviseur is beïnvloed door anderen. Eerdere Kopstukken voor professioneelbegeleiden.nl schreef hij samen met Joost Kampen, Mieke Moor, Dees van Oosterhout en Jaap Peters.



Illustratieve grappen in interviews

Hoe kunnen onderzoekende consultants meer uit een semigestructureerd interview halen?

Auteur: Onno Bouwmeester

Een op grappen en cartoons gebaseerde interviewmethode

Sociale wenselijkheidsbias is een obstakel in veel interviewstudies. Onderzoeksjournalisten, beleids-onderzoekers, consultants en academici ervaren vaak dat geïnterviewden zich niet openstellen, defensief blijven, of niet goed bij hun herinneringen kunnen komen. Het helpt dan om een sfeer van vertrouwen te creëren en om open vragen te stellen (Hermanowicz 2002). Schein (2009) heeft daarom voor adviseurs het belang van "humble inquiry" benadrukt. Echter, met de vertrouwensband die ontstaat, komt er ook meer druk op een onafhankelijke adviesrelatie.

Geïnterviewden blijven vaak terughoudend als het om een onderwerp gaat waarbij een negatief maatschappelijk oordeel wordt verwacht. Voorbeelden van zulke gevoelige onderwerpen zijn ethische wanpraktijken of grensoverschrijdend gedrag of onderzoek naar ervaringen van sociale onveiligheid. Praten over jouw eigen rol hierin is moeilijk, en wordt vaak belemmerd door gevoelens van schaamte, onzekerheid of angst voor stigma. Hoe doe je hier dan zuiver onderzoek naar? Hoe zorg je dat de kennis die je als consultant rapporteert ook valide is? Zeker bij dit soort gevoelige onderwerpen heeft de kennis die de consultant oplevert doorgaans verstrekken consequenties.

Vorig jaar heb ik op academisch niveau gepubliceerd over een nieuwe interview methode gebaseerd op grappen (Bouwmeester 2023a, CH 3 en 2023b). Die methode is ontwikkeld voor onderzoek naar gevoelige onderwerpen, zoals onethisch gedrag door consultants of binnen consultancy bedrijven. Er circuleren namelijk veel *business jokes* over dit soort gevoelige onderwerpen op het internet. Zij vormen de perfecte aanleiding voor een gesprek. Op basis van deze methode is in academische tijdschriften gepubliceerd over immoreel leiderschap (cf. Bouwmeester en Kok 2018) of psychisch uitputtend werk (cf. Bouwmeester et al. 2022). Deze methode kan ook door praktijkonderzoekers gebruikt worden zoals onderzoeksjournalisten of onderzoekende consultants. In plaats van de traditionele topiclist in het semigestructureerde interview, introduceren praktijk onderzoekers het onderwerp dan aan de hand van grappen, memes of cartoons.

Wanneer *business jokes* over een gevoelig onderwerp in een interview worden gedeeld, nodigen ze uit tot reflectie. Grappen introduceren daarmee het

onderwerp, maar neutraliseren tegelijkertijd ook de aanwezigheid van sociale wenselijkheidsbias, en dragen zo bij aan de validiteit van het onderzoek. Daarbij hangt nog wel veel af van de uitvoering van de methode, zoals een goede selectie van grappen over het onderwerp, de presentatie van de grappen in het interview, en de vervolgvragen. Daarom richt dit artikel zich op de vraag: *hoe kunnen business jokes en cartoons gebruikt worden in interviews op een manier die sociale wenselijkheidsbias vermindert?* Om tot een goede uitvoering te komen, zal ik de methode eerst uitleggen, daarna enkele tips geven om de mogelijkheden van de methode goed te benutten, en ten slotte ingaan op beperkingen van de methode.

Gevoelige onderwerpen bestuderen aan de hand van interviews met grappen

Om sociale wenselijkheidsbias te doorbreken op een gevoelig onderwerp, begint de op grappen gebaseerde interviewmethode met het tonen van enkele kritische grappen, memes of cartoons als ijsbreker. Om dit te laten werken, moeten de

Tabel 1: Grappen gebruikt in interviews over moreel gevoelige leiderschapskwesties in consulting

Gebruikte cartoons en grap met tekst en webadressen

Cartoon 1: Manager A staat in het kantoor van manager B en zegt: What are they complaining about ...

The work is challenging, interesting, demanding!

Manager B, achter zijn bureau: AND we let them do it 80 h per week!

Fran (06/07/2009)

- Gevonden op: <https://www.cartoonstock.com/cartoon?searchID=CS167077>
- Laatst benaderd op: 26 januari 2024.

Cartoon 2: Mannelijke manager A zegt tegen vrouwelijke manager B terwijl ze door het kantoor lopen:

Naturally our workers look happy. The penalty for not being happy is instant dismissal.

Financial Times, 20 May 2013.

- Gevonden op: <https://www.ft.com/content/41f990f0-b955-11e2-bc57-00144feabdc0#axz-z2U2zMvxmp>
- Laatst benaderd op: 26 januari 2024.

Tekst grap 11 uit een lijst: Please don't tell my mother I'm a consultant. She thinks I play guitar in a strip joint.

- Gevonden op: <https://ronspace.org/consult.htm>
- Laatst benaderd op: 26 januari 2024.

grappen zorgvuldig geselecteerd worden, zodat ze bij het thema van het interview passen. Om deze methode te illustreren, neem ik als voorbeeld een gepubliceerd onderzoek naar problematisch leiderschap (Bouwmeester en Kok 2018).

Gebruikte grappen in de voorbeeld studie

Het doel van de interviews in het voorbeeldonderzoek was om een gesprek te voeren over problematisch leiderschap binnen de advieswereld. We hebben twee cartoons uitgekozen die verschillende aspecten van onethisch leiderschap illustreren en daarnaast een tekstgrap die wees op een meer algemene schaamte om te werken als consultant. De variatie in onderwerp geeft geïnterviewden de ruimte om te praten over de grappen die het beste aansluiten bij de eigen ervaring. De tekst en de webadressen van de gebruikte grappen zijn te vinden in Tabel 1.

Interview methode in de voorbeeld studie

Alle interviews in Bouwmeester en Kok (2018) begonnen met een korte inleiding om uit te leggen dat het onderwerp zou gaan over de werkrelatie tussen consultant en manager. Na deze korte inleiding toonden we de drie grappen. De geïnterviewden waren 12 paren van managers en junior consultants die samenwerkten. Ieder kon aangeven of ze de boodschap van de grappen herkenden, en in welke mate ze illustreerden wat er in hun eigen werkcontext gebeurde. Vervolgens faciliteerde de interviewer een brede discussie gerelateerd aan de grappen.

De geïnterviewden mochten praten over de grappen die ze het meest relevant vonden in hun werkcontext. Ze konden associëren, illustreren met eigen ervaringen, nuances aanbrengen, of verder uitweiden. De interviewer stelde vervolgens verdiepende vragen over de ervaringen en herinneringen die naar aanleiding en van de grappen werden gedeeld. De gesprekken duurden gemiddeld drie kwartier. Cartoon 1 raakte de geïnterviewden het meest. Ongeveer de helft van de tijd in de gesprekken ging over deze cartoon. De tekst grap kreeg weinig aandacht.

Antwoorden die bevestigen en nuanceren

In reactie op deze cartoon geven consultants bevestigende en nuancerende interpretaties. De interpretaties van zowel junior 7 als manager 12 laten zien dat het in consulting heel gewoon is om 60 uur per week te werken en incidenteel ook 80 uur per week:

"Ja, juniors werken veel. Er zijn projecten waar ze langere periodes ongeveer 60 uur per week werken." - Manager 12.

"Consulting is werken van deadline tot deadline. En als een deadline veel vraagt, dan werk je gemakkelijk 80 uur." - Junior 7.

De meeste consultants vertelden dat ze aanzienlijk langer werken dan het Nederlandse wettelijke maximum van 40 uur per week, maar gemiddeld wel minder dan 80 uur. De cartoon overdrijft dus:

"Ik begrijp die cartoon die zegt dat we 80 uur werken, maar het is overdreven. Wie werkt er nou 80 uur per week ...?" - Junior 1.

Respondenten voelen zich niet gedwongen om het eens te zijn met de cartoon. Ze lijken weten dat een grap uitnodigt tot interpretatie. Tegelijk, omdat projecten overlappende deadlines hebben en omdat managers en klanten veeleisend zijn, bevestigt junior 11 de kernboodschap in de cartoon wel:

"We werken hier echt in een snelkookpan. Het is gewoon hard werken. Je hebt veel deadlines." - Junior 11.

Managers maken de werkdruk zo hoog. Junior 10 lacht bijvoorbeeld terwijl hij naar de cartoon kijkt:

"Is dit anoniem? Ja, dit geldt voor mijn manager! Dit is inderdaad heel erg. Maar ik moet wat nuance aanbrengen. Ik herken dit, maar het is ook iets wat ik wil doen. Ik heb ervoor gekozen om 60, 70, 80 uur te werken. En ik zoek uitdagingen, nieuwe klanten, persoonlijke ontwikkeling, enz. Dit werkt wel twee kanten op." - Junior 10.



CartoonStock.com

Bron: Fran (06/07/2009), <https://www.cartoonstock.com/cartoon?searchID=CS167077>

De ideologie in de cartoon wordt dus herkend door junior 10. De uitdagingen en het interessante werk zijn inderdaad motiverend zoals de cartoon suggereert, en tegelijkertijd worden de werkweken tot 80 uur ook als en hogedrukpan gezien.

Aanvullende bespiegelingen

De cartoon leidt tot herkenning en nuanceringen, maar daarnaast inspireert de cartoon ook tot associaties die verder gaan dan de directe boodschap. Bijvoorbeeld, veeleisend management is niet alleen een kwestie van werkuren. Het is ook de competitieve werkcultuur:

"Consulting is een harde omgeving. Als junior moet je je projectmanagers tevreden stellen. Je kan 1 of 2 keer nee zeggen tegen je manager, maar dat mag niet te vaak gebeuren. Dan zoeken ze iemand anders." - Manager 9

Ook klanten moeten tevreden zijn. Dat is waar managers op uit zijn, volgens de junior consultants:

"De belangrijkste regel is: als de klant maar tevreden is. En dat kan een gevaarlijk criterium zijn, waarin je te ver kunt gaan." [...] "Als je [...] alles echt perfect wilt doen, is werken als consultant niet vol te houden. En dat is wat er met mij gebeurde. Ik heb mezelf ziek gemaakt." - Junior 10

Wanneer consultants voor een langere periode ziek worden, zoals junior 10, betekent dit vaak een burn-out. Niet alleen junior 10 vertelt over zijn burn-out, ook managers zien dit vaker gebeuren:

"Wat ik zie, is dat de leeftijd waarop mensen langdurig ziek worden omlaag gaat. Er komen steeds meer mensen onder de 30 bij mij met dergelijke klachten." - Manager 3

Naast burn-out worden verminderd welzijn en verminderde motivatie genoemd, met als gevolg mindere prestaties. Manager 5 vertelt wat er gebeurt als de cultuur te veeleisend wordt:

"Als je daar [de stress] niet goed mee omgaat, zie je dat terug in je prestaties. Dan vind je het niet eens meer leuk om hier te werken, en kan jouw performance je ook weinig meer schelen." - Manager 5.

Wat het probleem groter maakt, is dat managers overbelasting vaak niet opmerken omdat junior consultants dit niet delen:

"Vaak schamen junior consultants zich, zo van: ik ben nog zo jong, waarom overkomt dit mij? Als manager ontdek je het [overbelastingsprobleem] vaak later dan hun directe omgeving." - Manager 3.

"Ik ken mezelf. Ik heb hier zeker mijn issues. Maar ik zou daar nooit mee naar mijn baas gaan [...] openheid van zaken geven zou gezien kunnen worden als gezichtsverlies." - Junior 4.

Zowel managers als junior consultants geven aan dat wanneer het management 80 uur en een hoge mate van betrokkenheid verwacht, dit uiteindelijk niet houdbaar is. Het kan alleen voor een kortere periode:

"Op het moment zelf heb je zoiets van 'Oké, we moeten hier doorheen'. Maar je weet dat het niet duurzaam is. Je kunt junior consultants niet wekenlang zoveel uren laten werken aan projecten. Je weet dat ze na een jaar of zo zullen vertrekken. Het is niet duurzaam." - Manager 12.

Deze associaties gaan allemaal verder dan de directe inhoud van de getoonde cartoon. Terwijl de eerste antwoorden ingaan op wat de cartoon letterlijk zegt, nuanceren de geïnterviewden de cartoon vervolgens, of bespreken ze wat er voorafgaat aan de cartoon: de werkcultuur, de eisen van de klant en de hoge standaarden. Ze gaan ook dieper in op wat er daarna gebeurt, zoals de gevolgen voor hun gezondheid en welzijn. De interviews gingen vervolgens verder in op ondersteunende reacties van het management als voorbeelden van goed leiderschap, en op coping strategieën van junior consultants. Zie daarvoor Bouwmeester en Kok (2018).

Openhartige interviews

De interviews tonen hoe leiderschap in adviesbureaus kritisch bekeken wordt vanuit verschillende ethische perspectieven. Er is ten eerste kritiek met een consequentialistisch karakter. Terwijl de cartoon heel ironisch alleen positieve gevolgen suggereert van 80 uur werken, noemen consultants vooral

de negatieve gevolgen voor hun gezondheid en welzijn. Ze vinden het niet moeilijk om het ironische karakter van de cartoon te zien. Ten tweede is er deontologische kritiek. De antwoorden bevatten beschouwingen over maatschappelijke verwachtingen zoals uitgedrukt in de arbeidstijdenwet. De opgelegde norm om meer dan 40 uur te moeten werken met regelmatig pieken van 80 uur past niet binnen de grenzen van de Nederlandse wet. Geïnterviewden erkennen dat werktijdregels weinig indruk maken binnen de advieswereld. In plaats daarvan zijn geld verdienen en het belang van de klant top prioriteit van het management. Ten derde nodigt de cartoon uit tot reflectie vanuit de deugdenethiek. De getoonde veeleisende managers tonen weinig mededogen, zorgzaamheid of begrip. Deze deugden ontbreken volledig in het geschetste managementkarakter, and dat karakter wordt in de gesprekken herkend. Deze ervaringen worden openhartig gedeeld, en de antwoorden zijn ook heel consistent tussen de groepen van junior en senior consultants.

Uitvoeringsvragen – Zelf interviews doen met illustratieve grappen

Laat de grappen trigger en startpunt zijn bij het praten over een gevoelig onderwerp

Begin een gesprek door de geïnterviewde voldoende tijd te geven om naar de grap of cartoon te kijken, en geef dan ruimte voor hardop interpreteren. Vraag vervolgens om de interpretatie te relateren aan eigen ervaringen. Vooral cartoons blijken een krachtige ijsbreker om een uitwisseling van ervaringen op gang te brengen over een gevoelig onderwerp zoals onethisch leiderschap. Het is dan moeilijk om de grens van sociale wenselijkheid over te gaan. Immers, wat te doen als de leidinggeverende hoort over jouw interview! Cartoons kunnen door hun humoristische inslag helpen om door een aanvankelijke behoefte tot ontkenning heen te breken. De lach met de gevoelde emotie is immers erkenning. Zo komt de ervaring dichterbij. Rake grappen stimuleren zo de herinnering.

Hoe over te stappen van de grap naar verdiepende vragen over de benoemde ervaringen

Na een eerste reactie met bevestiging, nuancering of associatie is het belangrijk om de boodschap

in de grap te verbinden met de eigen ervaringen van de geïnterviewden. De eerste reactie is een startpunt voor verdere verkenning in open vervolgvragen zoals: hoe gebeurde het in uw werkcontext, waar, in welke volgorde, wat betekende het voor u toen het gebeurde, wie waren erbij betrokken, wat was hun rol, enz. Als het gesprek op gang is gekomen, kunnen gebruikelijke open interviewtechnieken volgen. Het is daarom aan te raden om naast een selectie van grappen ook een topiclijst voor te bereiden met de relevante onderwerpen om vervolgvragen over te kunnen stellen (cf. Hermanowicz, 2002; Legard et al., 2003).

Hoe selecteer je grappen die goed werken in het interview?

Cartoons werken erg goed in een interview, en meestal beter dan tekstgrappen. Cartoons zijn visueel en kunnen een boodschap vrij snel overbrengen. Daarnaast is onderwerpkeuze belangrijk bij de selectie, omdat het gesprek over het juiste onderwerp moet gaan. Soms kan een tekstgrap dit beter dan een cartoon. Een grap blijft echter alleen aanleiding tot gesprek. Daarna moet alles zelf verteld worden aan de hand van ervaringen van de geïnterviewde. Uiteindelijk zegt een grap maar weinig, is een grap vaak overdreven, stereotyperend, provocerend, soms ironisch, deels fictief, etc.. Als genre heeft een grap daarom interpretatie nodig, net als een metafoer. Alleen iemand met voldoende relevante ervaringen kan dat goed doen. Die ervaring is nodig om de grap te snappen. Daarom is de match tussen de ervaringen van de geïnterviewden en de inhoud van de grap van groot belang. Een proefinterview kan helpen om de selectie te verbeteren. Naast een goede match is ook enige variatie tussen de grappen van belang. Drie tot vijf grappen helpt om de verschillende deelonderwerpen voldoende aan te boren, en geeft de geïnterviewde enige keuzeruimte. Daarnaast kunnen respondenten ook eigen grappen inbrengen, mochten ze die kennen.

Hoe vind je de grappen op het internet

Als je zoekt op "cartoon", "meme" of "grap" en het "onderwerp" van de studie in Google, zul je veel cartoons of grappen vinden waaruit je kunt kiezen. Als je niet echt tevreden bent, zijn de websites

www.cartoonstock.com of www.knowyourmeme.com goede vindplaatsen, waarbinnen je per onderwerp kunt zoeken. In Bouwmeester (2023a, p. 43) staan meer relevante websites.

Goed omgaan met de beperkingen van illustratieve grappen in interviews

Vermijd dat grappen te leidend worden

Grappen bevatten oordelen en stereotyperingen die leidend kunnen werken en dan zelf een bias veroorzaken (cf. Alvesson, 2003, p. 20). Het is echter mijn ervaring dat dit niet snel gebeurt. Een verklaring zou kunnen zijn dat het leidende of stereotyperende element in grappen of cartoons zo deel uitmaakt van het genre, dat dit niet verrast. Daarnaast is het niet de interviewer die de grap maakt of de stereotypering suggereert. Het is een internetgrap die gedeeld en geïnterpreteerd wordt. Het is dus wel belangrijk om afstand te bewaren als interviewer, en om de grap niet zelf te maken. Verwacht ook niet dat de geïnterviewde het eens is met de grap. Het is voor een onderzoeker juist heel interessant om te zien hoe sommige grappen niet of minder goed resoneren met de ervaring van de geïnterviewde, en andere grappen juist wel.

"Humor Bias" – Niet alles is grappig

Een belangrijke beperking van grappen is dat niet alle vormen van ethisch wangedrag grappig zijn. We kunnen immers ook boos worden om onethisch gedrag, of onverschillig blijven. Alleen een milde schending van ethische normen of sociale verwachtingen kan emotioneel absurd aanvoelen, en dan als grappig worden ervaren. Daarnaast moet de transgressie voldoende herkenbaar zijn (normaliteit). Dit zijn twee condities voor humor (Veatch 1998). Een tweede aspect van humor bias is dat grappen zich richten op negatieve normtransgressies, en niet op het positieve. Daarom moet de interviewer bij het selecteren van grappen zich realiseren dat zowel acceptabel en voorbeeldig ethisch gedrag alsook zeer ernstige normoverschrijdingen niet aan bod zullen komen in grappen, memes of cartoons.

Ondanks deze humor bias zijn grappen wel de perfecte start voor een interview over herkenbare

maar gevoelige onderwerpen zoals onsmakelijk, ongezond, ouderwets, lui, sociaal grensoverschrijdend en onethisch gedrag. Bovendien, als het gesprek over een zeer ernstige ethische problematiek zou moeten gaan, kan het nog steeds goed zijn om te beginnen met lichtere transgressies, omdat de persoonlijke risico's in verband met de grotere kwesties alleen maar zullen toenemen. Dit zijn dan niet de beste onderwerpen om een interview mee te beginnen, dat gericht is op waarheidsvinding. Ook vanuit een negatieve ethisch voorbeeld kan het gesprek daarna naar positief ethisch gedrag geleid worden, zoals de gegeven voorbeelden van moreel leiderschap in onze voorbeeld studie. De grappen zelf zullen dit positieve of extreem negatieve gedrag echter niet vaak illustreren.

Conclusies: nieuw gereedschap voor de toolbox

Interviews gebaseerd op grappen kunnen praktijkonderzoekers helpen om een betere toegang te krijgen tot de herinneringen en ervaringen van hun geïnterviewden. Onderzoekende consultants, onderzoeksjournalisten of beleidsadviseurs hebben net als sociale wetenschappers en ethici baat bij deze nieuwe methode. De methode helpt bij het bestuderen van onderwerpen waar sociale wenselijkheidsbias obstakels kan creëren bij het delen van ervaringen. Als de methode goed wordt toegepast en de interviewer vaardig is in het stellen van vervolgvragen, is deze interviewaanpak een waardevolle aanvulling op het traditionele open of semigestructureerde interview.

Bronnen

- Alvesson, M. (2003). Beyond neopositivists, romantics, and localists: A reflexive approach to interviews in organizational research. *Academy of management review*, 28(1), 13-33.
- Bouwmeester, O. (2023a). *Business Ethics and Critical Consultant Jokes: New Research Methods to Study Ethical Transgressions* Cham: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-10201-1>
- Bouwmeester, O. (2023b) Lowering Social Desirability Bias: Doing Jokes-Based Inter-

- views. *Management Consulting Journal*, 6(2), 78-90.
- Bouwmeester, O., & Kok, T. E. (2018). Moral or dirty leadership: A qualitative study on how juniors are managed in dutch consultancies. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(11), 2506. <https://doi.org/10.3390/ijerph15112506>
 - Bouwmeester, O., Versteeg, B., van Bommel, K., & Sturdy, A. (2022). Accentuating dirty work: Coping with psychological taint in elite management consulting. *German Journal of Human Resource Management*, 36(4), 411-439. <https://doi.org/10.1177/23970022211055480>
 - Hermanowicz, J. C. (2002). The great interview: 25 strategies for studying people in bed. *Qualitative sociology*, 25(4), 479-499.
 - Legard, R., Keegan, J., & Ward, K. (2003). In-depth interviews. In J. Ritchie & J. Lewis (Eds.), *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers* (Vol. 6, pp. 138-169). Sage.
 - Schein, E. H. (2009). *Helping: How to Offer, Give, and Receive Help*. Berrett-Koehler Publishers.
 - Veatch, T. C. (1998). A theory of humor. *Humor-International Journal of Humor Research*, 11(2), 161-216.