

Q1-'23

Kennisplatform
**Organisatieontwikkeling
& -advies**

DE binnen KANT



Orde van
Organisatiekundigen
en -adviseurs

inhoud



3 Iedereen intervisie!

Aukje Nauta

7 Ethische misstappen in consultancy

Onno Bouwmeester

12 Briefwisseling

Jesse Segers & Koen Marichal

**26 Brief aan de orde
In actie voor cliënt aarde**

Ton Bruining

**28 Brief aan de orde
Psychologische veiligheid
als vakvraagstuk**

Tim Stevens & Elsbeth Reitsma

**31 Zijn wij klaar voor
de toekomst?**

Rob de Wilde

36 Boosheid van werknemers

Ad Vingerhoets

40 Implementing Collective Learning in Innovation

Sibel Can

46 Een professionele dialoog over destructief leiderschap

In gesprek met Joost Kampen

Raoul Schildmeijer





Op weg naar een schaamtevrije organisatie

Iedereen intervisie!

Omdat ik ging spreken over duurzame inzetbaarheid voor 150 mbo-docenten, las ik een recent onderzoeksrapport over hoe het hiermee staat in de mbo-sector (Berger, 2021). Uit het onderzoek bleek dat maar liefst een kwart van alle mbo-docenten aan intervisie doet. Dit wat mij betreft heuglijke feit benoemde ik in mijn lezing. Daarna nam ik de proef op de som. Ik vroeg wie van de docenten in de zaal aan intervisie deed. En zo ja, of men dan een hand wou opsteken. Ik sloeg aan het tellen. En was snel uitgeteld. Het waren er welgeteld geen.

Hoe is deze kloof mogelijk? Want 150 docenten is geen verwaarloosbaar aantal. Om dan zo'n groot verschil aan te treffen met gegevens uit een serieus onderzoek, is op zijn minst curieus. Was het omdat de data al in 2019 waren verzameld en mbo-docenten drie jaar en een coronapandemie later intervisie uit hun repertoire hebben geschrapt? Was deze groep misschien niet representatief? Was de vraagstelling in het onderzoek misschien zodanig, dat mensen een goed gesprek tijdens de lunch al als intervisie hadden opgevat? Op al deze vragen kan ik slechts gissen naar het antwoord. Maar wat me in elk geval duidelijk werd, is dat intervisie, althans op dit ROC, allesbehalve business as usual is. En dat is een gemiste kans.

Intervisie is waardevol

Als er één manier is om laagdrempelig, doelgericht en samen met collega's te leren, dan is het wel interview. Zelf heb ik meermaals in mijn loopbaan begeleid interview ervaren. De interviewbegeleider paste professionele interviewmethodieken toe, waardoor wij – als team van destijds een clubje organisatieadviseurs – niet overloos kletsten of klaagden, maar onze werkproblemen diepgaand bespraken. Een paar uur later voelden we ons verlicht, omdat we bijvoorbeeld van elkaar geleerd hadden hoe we een lastige opdrachtgever konden ontgooien of onze tijd slimmer konden managen. Alleen al het delen van onze problemen luchtte op. Later ben ik zelf een (onregelmatige) interviewbegeleider geworden. Zo maakte interview deel uit van een leergang leiderschap die ik voor hoogleraren verzorgde. Ik zag dat zij door interview lastige beslissingen konden nemen. Wat interview zo'n waardevol leermiddel maakt, is dat mensen daardoor van elkaar leren hoe ze open en eerlijk met mensen kunnen omgaan. Van 'psychobeet' worden ze allemaal een beetje psycholoog.

Intervisie is noodzakelijker dan ooit

Ik durf te beweren dat een instrument als interview meer dan ooit noodzakelijk is, gezien de tanende belangstelling die we op het werk voor elkaar, als mensen, lijken te hebben. Dit concludeer ik uit cijfers van TNO, die elke twee jaar 4500 werkgevers ondervraagt over de kwaliteit van de arbeid in hun organisatie (Hulsege et al., 2022). Zo blijkt dat in 2019 de helft van de medewerkers zelfstandig kon beslissen met welke methode ze hun werk uitvoerden; in 2021 is dat gedaald naar 38 procent. Dat betekent dat maar liefst 62 procent niet zelf kan beslissen hoe ze hun werk uitvoeren. Ook bieden werkgevers minder ruimte voor maatwerk in hoe mensen werkprestaties willen leveren. Werknemers moeten dus steeds meer dansen naar het pijpen van de werkgever, in plaats van zelf te kunnen bepalen hoe ze hun werk doen. Er dreigt hierdoor een tekort aan 'Vitamine A2': aan Autonomie en Aandacht voor mensen. Interview zou een goed middel zijn om dit tekort weg te werken. Omdat mensen daarmee zélf hun werkproblemen te lijf

gaan, zonder het helemaal alleen te hoeven doen. Tijdens interview krijgen mensen oog voor elkaar.

Het wat en waarom van interview

Wat is interview nu precies? Interview is een gespreksmethodiek waarin je met zes tot acht vakgenoten een probleem waarmee iemand worstelt uitgebreid bespreekt en onderzoekt, met als doel om samen inzicht te krijgen in hoe je bepaalde problemen op het werk het beste kunt hanteren. (Voor als je meer wilt lezen over interview, lees Bellersen en Kohlmann, 2021). Alle deelnemers brengen een probleem in en gezamenlijk kiest men welk probleem van welke inbrenger men nader gaat onderzoeken. Vervolgens stelt iedereen open vragen aan de probleeminbrenger, om zo het probleem van alle kanten te onderzoeken. Men gaat het probleem dus niet meteen helpen oplossen, maar eerst uitvoerig analyseren. Dit voorkomt dat men de inbrenger afscheept met oppervlakkige adviezen, en helpt om het probleem-achter-het-probleem te zien. Wat interview bijzonder maakt, is dat je leert van wat op dat moment in het werk een (groot) probleem blijkt, waarvan je de oorzaak niet of nauwelijks buiten jezelf kan leggen. Deelnemers stellen zich dus per definitie kwetsbaar op. Ze vertellen wat (nog) niet lukt, waarin ze falen, waar ze zich misschien wel voor schamen. Vervolgens gaat men elkaar open vragen stellen, waardoor je leert om niet meteen te oordelen, maar dit uit te stellen totdat het probleem van alle kanten is belicht. Deze 'techniek' brengt veel meer rust en wijsheid in een overleg dan bij een gewoon overleg vaak het geval is. Interview laat mensen hierdoor niet alleen meer leren op hun vakgebied, maar ook op het gebied van gespreksvoering. Bij deze manier van communiceren lopen emoties zelden hoog op, wat bijdraagt aan een veilige sfeer. Toch kunnen emoties als schaamte, schuld, angst en woede wel openlijk besproken worden, wat ze makkelijker hanterbaar maakt. Interview is daarbij ook nog eens een zeer efficiënte vorm van leren. Vergeleken met klassikaal leren via cursussen, leren deelnemers veel doelgerichter, namelijk over zaken die voor hen op dat moment actueel zijn. Daarbij hoeft interview maar twee à drie uur per kwartaal te kosten.

Werk interview?

Tot nu toe is er nauwelijks onderzoek gedaan naar de effectiviteit van interview. Een uitzondering is een Fins onderzoek naar interview als tool voor ontwikkeling van docenten (Geeraerts et al., 2015). Aan 116 docenten die maandelijks deelnamen aan interview vroeg men wat ze ervan vonden en of het bijdroeg aan hun professionele, persoonlijke en sociale ontwikkeling. Ruim 90 procent waardeerde interview zeer, zowel beginnende, als ook ervaren docenten. Ruim 80 procent vond dat het hielp bij hun professionele ontwikkeling als docent. Ook zei ruim 80 procent dat ze dankzij interview hun werk beter aankonden, een belangrijk aspect van persoonlijke ontwikkeling. Tenslotte bleek interview bij te dragen aan sociale ontwikkeling, want alweer ruim 80 procent zei dat ze dankzij interview hun samenwerkingsvaardigheden sterk hadden verbeterd. Een extra voordeel van interview bleek dat het bijdroeg aan gemeenschapsvorming. Juist omdat interview plaatsvond tussen docenten die niet elkaars directe collega's waren, ontstonden er nieuwe verbindingen tussen indirecte collega's, waardoor de hele school een hechtere community werd. Ook in een onderzoek naar interviewgroepen bij een grote financiële instelling bleek dat interview bijdroeg aan meer en sterkere interne netwerken (McNicoll, 2015).

Interview maakt schaamte vrij en voorkomt uitval

Uit recente cijfers van het CBS blijkt dat veel werkenden zich regelmatig ziekmelden met als belangrijkste reden werkdruk. Hun percentage ligt jaar op jaar tussen de 6 en 7 procent van alle verzuimers. In absolute aantallen betreft het zo'n 500 duizend werknemers (CBS, 2022). Als mensen vanwege werkdruk verzuimen, dan duurt hun verzuim relatief lang: gemiddeld 38 dagen, tegenover 17 dagen gemiddeld van alle verzuimers. Maar wat betekent het precies als mensen verzuimen vanwege werkdruk? Werkdruk is een diffuus begrip. Het klinkt objectief, als iets dat buiten jezelf ligt, maar regelmatig ligt er iets anders achter verscholen. Bijvoorbeeld dat het werk te moeilijk of juist te makkelijk voor je is, dat je last hebt van een vervelende leidinggevende of

collega, of dat je op het werk niet echt jezelf kunt zijn. Dergelijke problemen gaan vaak gepaard met schaamte. Mensen voelen zich incompetent, ervaren afwijzing, of hebben het idee te moeten 'doen alsof'. Die schaamte vindt men vaak lastig om openlijk te benoemen; veel makkelijker is het om een objectieve term als werkdruk als verklaring op te voeren. Juist daarom kan interview een perfect middel zijn ter preventie van uitval. Interview verleidt mensen om openlijk te praten over wat er achter hun werkdruk schuilgaat. Daardoor mag en kan de schaamte er zijn, laat men de schaamte vrij. Precies dat is mijn definitie van 'schaamte vrij': dat mensen openlijk erkennen en delen waar ze zich voor schamen, waardoor helder wordt waar ze oprecht naar verlangen. Immers, als je je schaamt denk je weliswaar slecht over jezelf, maar dát je je schaamt bewijst dat je graag beter wilt zijn. Wat je voorheen misschien af zou doen als 'werkdruk', is nu een veel helderder probleem geworden, waar je bovendien dankzij hulp en advies van collega's misschien wel een oplossing voor weet vinden. Daardoor neemt de kans op uitval fors af.

Waarom doet niet iedereen aan interview?

De hamvraag is: waarom doet niet iedereen werkende aan interview? Op sommige plekken is interview namelijk wel degelijk gebruikelijk. Iedere zichzelf respecterende zorgbestuurder doet aan interview. Daarin bespreken kleine groepen zorgbestuurders vaak indringende kwesties. Door dergelijke problemen uitgebreid te bespreken ervaren deelnemers vaak gevoelens van bevrijding en opluchting. En dan krijgen ze van collega's ook nog eens waardevolle adviezen hoe ze actuele problemen het hoofd kunnen bieden. Van zorgbestuurders wordt niet alleen verwacht dat ze zelf reflecteren op hun handelen en zich zodoende continu ontwikkelen. Ook zijn ze idealiter boegbeelden en voorbeeldfiguren voor de medewerkers van hun organisatie. Van alle werkenden wordt verwacht dat ze zich permanent ontwikkelen, omwille van hun duurzame inzetbaarheid. Interview is daartoe een perfect middel. Dus waarom zorgen (zorg)bestuurders er niet voor dat al hun medewerkers interview hebben?

Iedereen interview!

Een wijkverpleegkundige maakte op haar werk een pittig incident mee. Terwijl zij aan het werk was, werd ze gebeld door een collega die drie verdiepingen lager een client hielp: 'Hij is gevallen, kan je direct komen?' Zodra ze binnenkwam, zag ze dat de client gereanimeerd moest worden: 'Begin met reanimeren!' commandeerde ze haar collega. Toen de collega aangaf dat niet te kunnen, deed ze het zelf. Met een goede afloop, gelukkig. Achteraf bespraken ze het incident met het hele team. 'Ik vind het zo erg dat ik niet kan reanimeren!' zei haar collega. 'En dat terwijl jij al zo vaak hebt gezegd dat ik een reanimatiecursus moet volgen.' De wijkverpleegkundige vergaf haar collega, vooral omdat die uiteindelijk het beste had gedaan wat ze op dat moment kon doen, namelijk hulp vragen, waarvoor ze over haar gêne dat ze niet kon reanimeren heen moest stappen. Bovendien sprak het team onderling af om jaarlijks op reanimatiecursus te gaan.

Dit verhaal illustreert hoe dit team van wijkverpleegkundigen eigenlijk al volop interviewtechnieken toepast, ook in hun reguliere overleg. Het team maakt deel uit van een zorgorganisatie die al jaren met zelfsturende teams werkt, iets wat alleen vol te houden is als iedereen voortdurend blijft leren op zowel vakinhoudelijk als communicatief vlak, bijvoorbeeld via regelmatige interview. Het is een laagdrempelige, efficiënte manier om blijvend te werken aan communicatie, onderlinge samenwerking en het oplossen van problemen. Daardoor blijven mensen continu leren, op een psychologisch veilige, schaamtevrije manier. Het is daarmee dé manier om als collega's van elkaar te leren, zonder dat het veel tijd en geld hoeft

te kosten. En passant wordt de hele organisatie 'dialogisch'; mensen worden steeds beter in het onderlinge gesprek. Want vergis je niet: goede interview is moeilijker dan je denkt. Het vergt moed om je kwetsbaar op te stellen, plus een zwarte band in communicatie. Maar als werkenden eenmaal die zwarte band hebben, dan kun je er als organisatie zeker van zijn dat je mensen de wereld aankunnen.

Referenties

- Bellersen, M., & Kohlmann, I. (2021). Praktijkboek interview: Meer vermogen door helpende vragen (Derde, geheel herziene editie). Boom.
- Berger, J. (2021). Sectoranalyse duurzame inzetbaarheid middelbaar beroepsonderwijs. <https://www.sommo.nl/wp-content/uploads/sectoranalyse-DI-mbo-SOM.pdf>
- CBS. (2022). Werknemers relatief lang afwezig bij verzuim door werkdruk. <https://www.cbs.nl/item>
- Geeraerts, K., Tynjälä, P., Heikkinen, H. L. T., Markkanen, I., Pennanen, M., & Gijbels, D. (2015). Peer-group mentoring as a tool for teacher development. *European Journal of Teacher Education*, 38(3), 358–377. <https://doi.org/10.1080/02619768.2014.983068>
- Hulsegge, G., De Vroome, E. M. M., & Teeuwen, P. J. (2022). *Werkgevers Enquête Arbeid 2021. Resultaten in vogelvlucht*. <https://wp.monitorarbeid.tno.nl/wp-content/uploads/2022/06/Werkgevers-enquete-arbeid-2021-Resultaten-in-Vogelvlucht.pdf>
- McNicol, A. (2015). Peer group coaching. Collective intelligence in action. *Training & Development*, 42(5), 14-15. <https://doi.org/10.3316/informat.721230548441217>



Aukje Nauta is organisatiepsycholoog, spreker en schrijver. Haar jongste boek is *Nooit meer doen alsof*. Aan de Universiteit Leiden is ze hoogleraar organisatiepsychologie, een bijzondere leerstoel mogelijk gemaakt door opleidingsinstituut Sioo. Tot 2022 was ze partner van Factor Vijf Organisatieontwikkeling. Werkte bij TNO en Randstad en was vier jaar lang kroonlid van de SER.



Zit er een kern van waarheid in grappen over consultants?

Ethische misstappen in consultancy

In de gedragscodes voor consultants ligt de nadruk op expertise en betrouwbaarheid, maar minder op zorgvuldigheid en onafhankelijkheid. Dit zijn kernwaarden waarmee vooral de opdrachtgevers beschermd worden. Wanneer consultants echter het nieuws halen, blijken meestal niet de opdrachtgevers, maar derden het slachtoffer te zijn. Worden er in de gedragscodes wel de juiste accenten gelegd?

Auteur: Onno Bouwmeester

Als je consultants zelf vraagt naar de grootste ethische uitdagingen, dan vertellen zij dat opdrachtgevers vaak een problematische rol vervullen, en dat dit ten koste kan gaan van de belangen van derden zoals klanten of werknemers. Dit probleem komt ook terug in kritische grappen over consultants. En kijken we naar het nieuws, dan zien we dat grote adviesbureaus zoals Deloitte, McKinsey en KPMG betrokken zijn geweest

bij verschillende grote schandalen met derden als slachtoffers. Een bekend voorbeeld hiervan is de Purdue Pharma-case. McKinsey werd in deze zaak mede verantwoordelijk gehouden voor de vele overdosisdoden door de zeer verslavende pijnstiller OxyContin. Het bedrijf had met een marketing campagne de opdrachtgever namelijk geholpen om de verkoop van het verslavende middel te stimuleren.

Een top drie van ethische misstap-
pen geïllustreerd door consultant-
grappen

Op basis van een analyse van 126 interviews met voornamelijk Nederlandse consultants over ethische uitdagingen die zij in hun werk ervaren, heb ik een top drie gemaakt van veel voorkomende misstappen. Deze is gebaseerd op een eerder gepubliceerde top tien (zie Bouwmeester 2023). De top drie vertegenwoordigt met 52 interviews ongeveer de helft van de interviews die nodig waren voor de hele top tien. De eerste drie ethische misstappen, en hoe veel geïnterviewden deze valkuil rapporteerden, zijn samengevat in Tabel 1.

Tabel 1. Overzicht top drie van ethische misstappen in consulting*

Type misstap:	Genoemd door:
1. Het schaden van werknemers in dienst van opdrachtgevers	22
2. Onafhankelijkheid onder druk	15
3. Overfacturatie, en junioren verkopen als senior	15

* De top tien gerapporteerd in Bouwmeester (2023) wijkt iets af van de top tien in Bouwmeester (2020). Deze eerdere top tien is gebaseerd op 75 interviews. Door 51 extra interviews heeft 'overfacturatie en junioren verkopen als senior' nu een plek gekregen in de top drie. De top 2 is gelijk gebleven.

Misstap 1. Het schaden van werknemers in dienst van opdrachtgevers

Consultants wijzen er in interviews vaak op dat de werknemers van opdrachtgevers slachtoffer kunnen zijn van hun advieswerk. Bijzonder problematisch zijn situaties waarin opdrachtgevers om een oordeel over individuele werknemers vragen, terwijl dit geen deel uitmaakt van de opdracht. Consultants blijken verschillend om te gaan met dergelijke vragen. Ze willen medewerkers niet achter hun rug om beoordelen, ook al zien ze hoe de medewerker of manager niet goed functioneert. Echter, soms geven consultants wel toe aan dergelijke verzoeken. Zowel zorgvuldigheid als onafhankelijkheid zijn dan in het geding, en het belang van deze werknemers wordt geschaad. Een

soortgelijk dilemma ontstaat wanneer organisatie- en werknemersbelangen niet goed aansluiten. Voorbeelden in de interviews zijn automatiserings- en rationaliseringsprojecten. Niet elke innovatie is noodzakelijk of gunstig vanuit het oogpunt van het bredere cliëntsysteem.

Illustratieve grappen

Heb je gehoord dat PostNL net de nieuwste postzegels heeft teruggeroepen? Er stonden afbeeldingen van consultants op.....en mensen konden niet kiezen op welke kant ze moesten spugen.

Waarom lijken adviseurs op nucleaire wapens? Als de ene kant er één heeft, moet de andere kant er één krijgen. Eenmaal gelanceerd, kunnen ze niet teruggeroepen worden. Als ze landen, verpesten ze alles voor altijd.

Er staat een glas water op tafel... De eerste man die langskomt zegt: 'Het glas is half vol.' Hij is een optimist. De tweede man zegt: 'Het is half leeg.' Hij is een pessimist. De derde man zegt: 'Het is twee keer te groot.' Hij is een management consultant.

De eerste twee grappen wijzen op de woede van werknemers. Het is daarbij niet moeilijk om je voor te stellen hoe werknemers zich slachtoffer kunnen voelen van wat consultants hebben gedaan tijdens een reorganisatie. Werknemers kunnen dergelijke grappen onder elkaar delen om hun ongenoegen over consultants te uiten. Werknemersbelangen staan ook onder druk in de derde grap over rationalisatie, die suggereert dat organisaties per definitie te groot zijn in de ogen van consultants. Zij zijn berucht om hun focus op efficiëntie, inkrimpen

In geval van twijfel, laat het overtuigend klinken

Opdrachtgevers vervullen vaak een problematische rol

van organisaties, het vervangen van mensen door IT-systemen en outsourcing. Gebrek aan zorgvuldigheid wordt in deze grappen onder het vergrootglas gelegd. Het belang van de opdrachtgever staat centraal, ten koste van derden.

Misstap 2. Onafhankelijkheid onder druk

Het gevoel gemanipuleerd te worden bij het opschrijven van analyse en conclusies is nummer twee in de top drie. De geïnterviewde consultants illustreren dit op twee manieren. Als eerste willen opdrachtgevers vaak een bepaalde uitkomst horen waarvoor de onderbouwing onvoldoende is. Meestal houden consultants in zulke gevallen de rug recht. Soms geven ze toe als een voorkeursalternatief niet ver achterblijft qua onderbouwing, impact of voordelen. Een andere reden om soms toe te geven is wanneer de relatie met de opdrachtgever zwaar weegt, en daarbij het voorkeursalternatief van de opdrachtgever ook wel acceptabel lijkt.

Druk op onafhankelijkheid komt daarnaast voort uit persoonlijke relaties tussen adviseur en opdrachtgever die tijdens de opdracht ontstaan, of al eerder bestonden. Zo kreeg een adviseur het verzoek van een vriend om te helpen bij het verbeteren van de bedrijfsvoering, waaronder het afbouwen van een situatie van belastingontduiking. Voor deze adviseur vormde dat laatste de reden om hier tijdelijk aan mee te werken, maar normaal gesproken had hij deze opdracht geweigerd vanwege de vriendschap die een afhankelijke rol zou kunnen veroorzaken.

Er is meer aandacht nodig voor ethische casuïstiek

Illustratieve grappen

Consulting revisited

- *In geval van twijfel, laat het overtuigend klinken.*
- *Als je genoeg deskundigen raadpleegt, kun je elke mening bevestigen.*

Consultant of prostituee?

- *Het creëren van fantasieën voor je opdrachtgever wordt beloofd.*

De geselecteerde grappen laten zien hoe opdrachtgevers consultants gebruiken. De laatste regel in *Consulting revisited* is veelzeggend: opdrachtgevers weten hoe ze de resultaten kunnen krijgen die ze willen hebben. Ook seksuele relaties tussen consultants en opdrachtgevers komen in verschillende grappen aan bod, met consultants in een afhankelijke rol. Het zijn nu niet de medewerkers van opdrachtgevers die hier onder lijden, maar consultants zelf. Onafhankelijkheid wordt pas als laatste genoemd in de OOA en ROA gedragscode, en is zelfs afwezig in de Europese FEACO code. Toch gaat het hier om een van de meest genoemde ethische kwesties.

Misstap 3. Overfacturatie, en junioren verkopen als senior

Consultants weten vaak van tevoren dat ze niet al hun beloftes kunnen waarmaken. Ze suggereren dan in het contract dat zij meer uren zullen besteden dan in werkelijkheid kan. Daarmee benadelen ze de opdrachtgever. Ook voeren junioren vaak werk uit dat volgens het voorstel door een senior gedaan zou worden. Dit kan ten koste gaan van de uitvoering van de opdracht. Betrouwbaarheid en zorgvuldigheid staan op het spel.

Illustratieve grappen

Een freelance consultant sterft op zijn 40e verjaardag tijdens een ongeluk bij het vissen, en wordt bij de hemelpoort begroet door een fanfare. Petrus loopt naar hem toe, schudt hem de hand en zegt: 'Gefeliciteerd!'

'Gefeliciteerd met wat?' vraagt de freelancer.

'We vieren dat u 160 jaar oud bent geworden,' antwoordt Petrus.

'Maar dat is niet waar,' zegt de consultant. 'Ik ben



maar veertig jaar geworden.'
*'Dat is onmogelijk,' zegt Petrus, 'we hebben name-
lijk uw urenregistraties bekeken.'*

*Een partner in een groot adviesbureau en een
jongere consultant besluiten om een weekend op
berenjacht te gaan.*

*Ze komen aan bij hun kleine blokhut op een open
plek diep in het bos. De junior consultant begint in
de keuken een eenvoudige maaltijd voor te berei-
den en zet de uitrusting die hij heeft meegebracht
voor de berenjacht alvast klaar.*

*De partner zet zijn tassen neer en verdwijnt onmid-
dellijk door de voordeur van de hut; hij is ongeveer
een uur weg.*

*Plotseling komt de partner op volle snelheid uit de
bomen gerend, terug over de open plek en recht
door de voordeur van de hut naar binnen, met een
enorme grizzlybeer vlak achter hem aan.*

*Terwijl hij door de achterdeur verdwijnt, roept hij
over zijn schouder naar de junior consultant: 'Oké,
jij viilt deze schoonheid, ik ga een andere halen!'*

De eerste grap bekritiseert de praktijk van
overfacturatie. In de gedragscodes valt dit onder
betrouwbaarheid, en in dit geval een gebrek

daaraan. In de tweede grap staat de beer voor een
nieuwe opdracht, en de partner doet de acquisitie,
terwijl de junior de beer moet doden en villen. De
junior moet een zeer moeilijke opdracht uitvoe-
ren, zonder steun van senior collega's. Het is een
vrij herkenbare ervaring voor junior consultants.
De grappen illustreren vrij bekende problemen
rond betrouwbaarheid, en daarnaast een ethisch
probleem tegenover junioren. Zulke junior pro-
blematiek, daar zegt de gedragscode niets over.
Opnieuw gaat het over een derde partij waar maar
weinig oog voor is.

Consultant grappen als illustratie van bedrijfsethische valkuilen

Hoe komt het dat grappen de top drie van ethische
valkuilen zo treffend kunnen illustreren? Een door
Veatch (1998) ontwikkelde humortheorie legt dit
uit. Humor moet aan twee voorwaarden tegelijk
voldoen. Ten eerste, er moet sprake zijn van een
milde schending van normen, die emotioneel
absurd aanvoelt. Ten tweede, de beschreven
situatie moet voldoende normaal en herkenbaar
zijn, zoals overfacturatie, of het rekkelijke oordeel
van consultants. Dergelijke praktijken zijn niet
de norm (die wordt juist overschreden), maar ze

komen wel vaak genoeg voor om de gemaakte grappen herkenbaarheid te geven. McGraw & Warren (2010) hebben dit idee van Veatch (1998) op basis van de 'benign violation hypothesis' getest en bevestigd. De normaliteitsvoorwaarde verklaart daarbij het illustratieve karakter van grappen. In Bouwmeester (2023) wordt de illustratieve waarde van consultant grappen daarom benut in verschillende onderzoeksmethoden voor vraagstukken binnen de bedrijfsethiek. Ook binnen een training, als startpunt voor ethische reflectie, kunnen illustratieve grappen een onderwerp op de agenda zetten en tegelijk het ijs breken.

Opdrachtgevers: benadeelden of partners in crime?

Gedragscodes van consultants richten zich nu hoofdzakelijk op de relatie tussen adviseur en opdrachtgever, en daarbij met name op het beschermen van de primaire, betalende client (Schein, 1997). Echter, zoals Krehmeyer en Freeman (2012) ook aangeven, zou er meer oog moeten zijn voor andere belanghebbenden. Natuurlijk, ook opdrachtgevers kunnen de dupe zijn van hun adviseurs, maar hun belangen zijn nu al expliciet benoemd in de gedragscode. Echter, in het bredere cliëntsysteem zijn anderen vaak slachtoffer van consultant en opdrachtgever samen, zoals werknemers of klanten van opdrachtgevers. Deze belangen ook een goede plek te geven, is de grootste worsteling die consultants ervaren, en gedragscodes geven hierbij maar weinig steun. Wellicht wordt de gedragscode daarom nu nog te veel gezien als een marketing instrument. Er is meer aandacht nodig voor ethische casuïstiek, en daarbinnen de reflectie op stakeholder belangen. In trainingen of tijdens intervisie kan beter gekeken worden naar de verschillende rollen van alle belanghebbenden binnen zulke casuïstiek. Consultants en hun opdrachtgevers kunnen optreden als partners in crime met daarbij werknemers en klanten in een benadeelde positie. Echter, ook intern binnen adviesbureaus zijn er stakeholder belangen, met junior consultants als kind van de rekening. En soms zien we con-

sultants in een te afhankelijke rol ten opzichte van de opdrachtgever. Er zijn dus verschillende rolconfiguraties te onderzoeken in zulke ethische verkenningen, waarbij verschillende derde partijen uiteenlopende belangen hebben. Aan consultants de taak daar evenwichtig mee om te gaan, maar vooral ook om hier moreel bewustzijn voor te ontwikkelen.

Referenties

- Bouwmeester, O. (2020). Consultants en ethiek: Een top tien van pijnpunten. *M&C Quarterly*, 2020(2), 44-49.
- Bouwmeester, O. (2023). *Business Ethics and Critical Consultant Jokes: New Research Methods to Study Ethical Transgressions*. Springer, Cham.
- Krehmeyer, D., & Freeman, R. E. (2012). Consulting and ethics. In *The Oxford handbook of management consulting* (pp. 487-498). Oxford: Oxford University Press.
- McGraw, A. P., & Warren, C. (2010). Benign violations: Making immoral behavior funny. *Psychological science*, 21(8), 1141-1149.
- Schein, E. H. (1997). The concept of "client" from a process consultation perspective: A guide for change agents. *Journal of Organizational Change Management*.
- Veatch, T. C. (1998). A theory of humor. *Humor*, 11(2), 161-215.

Verder lezen

De grappen die in dit artikel zijn gebruikt zijn uit het Engels vertaald en terug te vinden via:

- www.infolanka.com/jokes/messages/1581.html
- <http://nowthatisfunny.blogspot.com/2005/10/jokes-about-consultants.html>
- www.caseinterview101.blogspot.com/2014/04/how-big-4-employees-are-like-prostitutes.html
- www.reddit.com/r/consulting/comments/5xpwbz/best_jokes_about_consultants/



Beste Jesse,

Deel 1

Leiderschap nog aan toe

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.

Leiderschapslessen uit Zuid-Afrika:

zelfliefde, een focus op geven en een moreel kompas

Auteur: Koen Marichal

Sabona Jesse,

Hoe stel je het? Hoe was de zomer 2022 voor jou? Zoals ik je ken, wellicht intens, uitdagend, complex, overweldigend. Het is waar ik je voor bewonder, dat vermogen om uitdagingen in jouw leven toe te laten, met open vizier aan te gaan en zo te groeien. Mijn zomer was er een van 'flow'. Twee maanden verblijf in Zuid-Afrika in het teken van: 'What's next for me in werk en leven?'. Ik ging er op bezoek en verbleef bij dierbare en bijzondere mensen, nam deel aan workshops, ging van gated communities naar townships en terug. Van stedelijke chaos naar wildparken, elk op hun manier vertrouwd en onveilig. En, zoals je me kent, immer gedreven om leiderschap te verkennen en ontdekken in en rond mij. Dat blijft toch het



fantastische aan ons vakgebied. Dat het geen vakgebied is. Dat het meer een idee is, waarvan de waarde net zoals bij liefde, goedheid, schoonheid, waarheid zit in het nastreven ervan, de toewijding eraan.

"Leiderschap is meer een idee dan een vakgebied, waarvan de waarde net zoals bij liefde, goedheid, schoonheid, waarheid zit in het nastreven ervan, de toewijding eraan."

Ik maak van deze eerste leiderschapsbrief aan jou dankbaar gebruik om met jou te delen wat de reis in mij versterkt heeft dat ik ook relevant vind voor mijn leiderschapswerk hier. Drie dingen: zelfliefde, focus op geven en een moreel kompas. Eerst de zelfliefde. 'Een meisje vroeg aan Desmond Tutu wat je moet doen om de Nobelprijs te winnen,' vertelde Piet Meiring me op het terras van een koffiebar van Pretoria. Hij heeft met Tutu samengewerkt in de Truth & Reconciliation Commission, die bijzondere maatschappelijke interventie om voor eenheid te zorgen in een land verscheurd door apartheid en daarvoor kolonisering, slavernij, volkerenmoord en burgeroorlog. Het is een pittige context om te leiden: 11 officiële talen, drie hoofdsteden, 9 bevolkingsgroepen, meer dan 600 geregistreerde politieke partijen en tientallen religieuze stekkingen.

"Jezelf graag zien, intentioneel omgaan met de indruk die je maakt, én door en door bescheiden en dienstbaar zijn: het sluit elkaar niet uit. Integendeel."

'Drie dingen', antwoordde Tutu. 'Ten eerste moet je een korte naam hebben. Ten tweede een dikke neus. En ten derde moet je mooie benen hebben.' Mooi toch? Die combinatie van zelfrelativering, maar ook een vleugje ijdelheid en zelfliefde. Jezelf graag zien inclusief al je gebreken en eigenaardigheden. Mandela bleek dat ook te hebben: 'I can't help it if the ladies take note of me. I am not going to protest.' Een interessante anecdote: hij bleek heel bewust bezig te zijn met zijn imago en de juiste outfit voor de juiste gelegenheid, inclusief lange discussies over de gepaste kleur van een stropdas. Zichzelf graag zien, intentioneel omgaan met de indruk die je maakt, én door en door bescheiden en dienstbaar zijn: ze sluiten elkaar niet uit. Integendeel.



Als welgekomen en graag geziene exoot in Zuid-Afrika werd ik gaandeweg blijer en trotser op mijn Belg zijn. Leiderschap heeft iets te maken met trots, gevoel van eigenwaarde, ambassadeur zijn van je gemeenschap. We weten dat wel en we schrijven er over en ik heb een stap gezet in de beleving ervan. Ik streamde Stromae in de bar om mensen aan het dansen te brengen, deelde het enthousiasme over Debruyne en co met Uber chauffeurs. Hoe bijzonder is het niet dat zwarte Zuidafrikanen voor de Rode Duivels supporteren in het komende wereldkampioenschap. Ik promootte onze kunst, bier en pralines, sprak met trots over onze mentaliteit als 'les petits belges': terughoudend, meesters in passief verzet, maar ook doeners en dromers, surrealisten en improvisatoren, fixers en verbinders. Ten tweede leven en werken vanuit 'geven'. Ook dat is een van onze 19 inzichten over leiderschap. Diana maakt fantastisch kralenwerk en verkoopt

die aan een kraampje. Tegenover de Slave Lodge in Cape Town. Ik kon haar thuis bezoeken. Ze liet me kettingen, armbanden, schalen kiezen. Toen ik wilde betalen zei ze 'you give what you want to give'.

*"Wat Mandela, Tutu en Ghandi kenmerkte,
is een scherp moreel kompas,
gesmeed in het vuur van onrecht."*

Ik drong vriendelijk aan op een richtprijs, vond het niet helemaal 'eerlijk', maar ik voelde ook hoe ik haar waardigheid aantastte door aan te dringen. Er zit waardigheid in geven zonder met krijgen bezig te zijn. Ik heb geschenken, traktaties, rondleidingen, tijd en aandacht gekregen van heel veel mensen tijdens mijn verblijf. Vrijblijvend. Het confronteerde mij met de vraag 'hoe kan ik terug geven?'. En met de vaststelling dat ik vooral vanuit een transactioneel model handel en leef: geven en nemen moet in evenwicht zijn. Als ik een verjaardagscadeau van 30 euro krijg, zal ik ongeveer voor hetzelfde bedrag een tegengadeau kopen. Ik wil niet in schuld staan of schulden creëren. Het werkt anders in Zuid-Afrika. Geven en dankbaarheid is trouwens ook een antidotum tegen gevoelens van ongeluk. Daar kunnen we wel wat van gebruiken. 'The global rise of unhappiness' blijft zich doorzetten, aldus de recentste Gallup meting. En als ik in het recente dossier over 'purpose management' lees in MIT Sloan Review, dan zal dat nog wel even doorgaan. Purpose managen? Met KPI's enzo. Echt?

*"Ik vind het vaak heel ingewikkeld wat goed of fout is
– ik zie je glimlachen nu."*

Ten derde een moreel kompas. Mandela en Tutu waren uitzonderlijke leiders, maar ook gedragen door talloze mede-leiders naast hen en voor hen. Zo was Gandhi een bron van inspiratie voor het ANC en is Gandhi op zijn beurt geïnspireerd door Zuid-Afrika. Hij verbleef er 21 jaar en vervelde er van een mislukkende 'dandy' advocaat tot 'mahatma', een groot, wijs, gerespecteerd leider. Wat hen allen kenmerkte is een scherp moreel kompas, gesmeed in het vuur van onrecht. Datzelfde kompas vond ik ook terug tijdens mijn verblijf in Soweto, een van de eerste en bekendste townships van Zuid-Afrika. Ik logeerde er via de organisatie Phaphama in het huisje van Nomvuyo Williams met haar kinderen en kleinkinderen. Ze heeft de strijd tegen apartheid meegemaakt. Haar zus was actief in het gewapend verzet. En tot vandaag is ze politiek actief. Ze was trots als een gieter op de inauguratie van een nieuwe burgerbeweging 'Soweto Parliament'.

"Moreel leiderschap vertrekt sowieso vanuit integriteit: show, don't tell. Toon als leider wat je belangrijk vindt, waar je waarde aan hecht."

Haar activisme confronteerde mij met mijn eigen terughoudendheid. Ik vind het vaak heel ingewikkeld wat goed of fout is - ik zie je glimlachen nu. Ik toon interesse, ik luister, ik begrijp en vind telkens tegenwerpingen bij stellingnames. In dat luisteren en begrijpen zit waarde en die is bij mij ook bekrachtigd in Soweto. Ze hebben mij de Afrikaanse naam 'Thulani' gegeven, hij die stil is, luistert en het hart heelt. Maar er zit ook een gevaar in: vrijblijvendheid en afzijdigheid. Het was al een thema voor mij, hoe leiders vanuit wijsheid en ervaring ook duidelijk mogen en moeten zijn, hoe ze de puntjes op de 'i' te zetten hebben op vlak van waarden, normen, spelregels. Het 'hoe' van die rol hangt van de context af, maar moreel leiderschap vertrekt sowieso vanuit integriteit: show, don't tell. Toon als leider wat je belangrijk vindt, waar je waarde aan hecht.

Om af te ronden. 'What's next for me?' was het onderliggende idee van mijn reis. Misschien ben je daar nieuwsgierig naar. 'Meer van hetzelfde' is mijn antwoord. Mensen vragen me ook met enig mededogen 'het moet toch niet gemakkelijk zijn, zo terug te keren'. Jawel hoor. Mijn tijd in Zuid-Afrika was goed en mijn leven hier is goed. En ik zal het met een nog wat hogere dosis zelfliefde, 'geven' en missiegedrevenheid invullen. Elk moment biedt daar de kans toe. Zo iets.

**Hartelijk,
Koen Marichal**



Koen Marichal is psycholoog, doceert en onderzoekt leiderschap aan Antwerp Management School. Hij legt zich toe op de ondersteuning van schoolleiderschap in transitie en is gastdocent bij Sioo en Tias.



Beste Koen,

Deel 2

Leiderschap nog aan toe

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.

Over lijden en vergankelijkheid

Auteur: Jesse Segers

Dag Thulani, Dag Koen,

Je hebt je Zuid-Afrikaanse naam niet gestolen. Hij die stil is, luistert en het hart heelt. Ik heb het al meermaals met je mogen meemaken. Vaak op momenten dat ik existentiële vragen heb. En ook nu weer, met je brief: gul, rijk, rakend. Ik werd er eerst stil van, en vrij snel begon het te borrelen. Hier zouden we uren over kunnen praten! Om tot de conclusie te komen dat we het nog steeds niet weten wat dat nu is: leiderschap. En toch ook weer wel. Omdat het enerzijds een vak is, maar anderzijds, zoals je schrijft, ook meer dan dat: een intrinsiek waardevol idee dat een leven lang toewijding vraagt, net zoals bij liefde. "Leadership develops daily, not in a day" zei John Maxwell reeds.

Het is de opmerking aan het eind van je brief, dat je meer van hetzelfde gaat doen, die me doet glimlachen. Want jij weet ook dat een man nooit twee keer in dezelfde rivier kan baden; 'Panta Rhei' volgens Heraclitus. Ik wil daarom even stilstaan bij wat het begrip van vergankelijkheid voor leiderschap kan betekenen. Ja, ik weet het, – en zie je nu op jouw beurt minzaam lachen - het concept tijd in al zijn vormen houdt me al langer bezig.

Het besef van je eigen en andermans vergankelijkheid voedt misschien wel de drie thema's die je zo prachtig in je brief beschrijft: zelfliefde, een focus op geven en een moreel kompas. Bij een bezoek aan het religieuze tempelcomplex van Karnak in Egypte deze zomer kwam het thema vergankelijkheid weer helemaal tot leven voor me. De dag dat iemand farao werd, vertelde de Egyptische gids me in vlekkeloos Nederlands, gebeurden er twee dingen. Ten eerste mocht je een stuk bijbouwen aan het gigantische complex op de oostoever van de Nijl waar de zon opkomt. Hiermee trad je in de voetsporen van vele voorgangers. In totaal werd dat door meer dan dertig farao's gedaan, meer dan 1000 jaar lang. Ten tweede werd er een begin gemaakt aan de bouw van je graf in de Vallei der Koningen die zich letterlijk en zichtbaar aan de overkant van de rivier bevindt. Daar waar de zon ondergaat.

"Welk type governance en leiderschap is er nodig om vandaag iets te beslissen of tot stand te brengen dat pas na je dood af is en bedoeld is om de tand des tijds te doorstaan?"

Toen ik daar in de droge avondzon tussen 134 gigantische zuilen stond, besepte ik dat hier misschien het antwoord lag op de vraag die me een maand daarvoor in Sint Paul's Cathedral in Londen overviel. 'Welk type governance en leiderschap is er nodig om vandaag iets te beslissen of tot stand te brengen dat pas na je dood af is en bedoeld is om de tand des tijds te doorstaan? Dat decennia van voortdurende inspanning vraagt, omdat je denkt in termen van eeuwen, in plaats van jaren, laat staan kwartalen?' Niet onbelangrijk als je het klimaatvraagstuk in gedachten houdt. Mijn antwoord daar en dan was: leiderschap dat zich ten diepste bewust is van zijn eigen vergankelijkheid. Van het feit dat je graf al gegraven wordt de dag dat je de troon bestijgt. Het idee van eeuwigheid lijkt geboren te worden in de schoot van je eigen vergankelijkheid. Of zoiets.

Dat vergankelijkheid tot pijn leidt wanneer je je hecht aan dat wat verdwijnt, is een belangrijke geloofs-overtuiging in het Boeddhisme. Het is een inzicht dat veel leiders kan helpen als ze weer eens aan mensen vragen om de vergankelijkheid van het (professionele) leven te omarmen. Niets is voor altijd. Behalve dat dan.

We hadden het onlangs over de Zuid-Afrikaanse vraag waarom Nelson Mandela zich na vijf jaar presidentschap niet opnieuw kandidaat stelde. Ik kan niet anders dan denken dat na 26 jaar gevangenschap hij doordrongen was van zijn eigen vergankelijkheid. En dat dat hem erg hielp als president van een land waar zowel het witte als het zwarte deel hiermee geconfronteerd werd. Zijn persoonlijk lijderschap als voedingsbodem voor zijn presidentieel leiderschap. Maar, gok ik, hoewel Zuid-Afrika nog niet over haar lijden heen was, was hij dat na vijf jaar presidentschap deels wel. Hij omarmde zijn vergankelijkheid, waardoor hij juist de eeuwigheid in ging. En op die manier ging hij met die legendarische glimlach van hem opnieuw voor op het pad waarvan hij hoopte dat zijn land zou volgen.

*We voelden allemaal ons eigen lijden. En toen begon Anne,
net zoals Desmond Tutu op existentiële momenten,
te zingen.*

Maar ook in het leiderschap van "de gewone sterveling" maakt het besef van vergankelijkheid een wezenlijk verschil. Dat heb ik zes jaar geleden op indringende wijze mogen ervaren. Samen met leiderschapscoach Anne Lemaire sloot ik toen een leiderschapsprogramma af met een tweedaagse wandeling in de Ardennen. Op de eerste dag kwamen we langs een watertoren. Een ideaal moment om met de groep stil te staan en iets te eten. Bij elke pauze was het de bedoeling dat er iemand een tekst voorlas die voor hem of haar betekenisvol was. Deze keer gebeurde dat niet spontaan. Toen nam een 60-jarige man uit de groep het woord, en zei: "Ik kom uit deze streek. Ik ken deze watertoren heel goed." En toen zweeg hij even. "Mijn schoonbroer heeft zich van het leven beroofd door van deze toren te springen". Een zware, verbindende stilte volgde. We voelden allemaal ons eigen lijden. En toen begon Anne, net zoals Desmond Tutu op existentiële momenten, te zingen. In dit geval was het de chant 'I will be':

*I will be gentle with myself
I will love myself
I am a child of the universe
Being born each moment*

Een 'chant' die de groep verder wandelend een tijdje bleef herhalen. Bij elke stap beseften we dat niets voor altijd is, en dat we elk moment kunnen kiezen hoe we omgaan met de ervaringen die het leven ons geeft. Die nacht kon de man niet slapen, stapte naar zijn auto, en begon daar als een gek zijn speech te schrijven waarin hij zijn succesvolle familiebedrijf doorgaf aan de volgende generatie. De tijd was gekomen, voelde hij, om het bedrijf de kans te geven hem te overleven. Het besef van zijn eigen vergankelijkheid én die van zijn organisatie dat die dag groeide, deed hem de juiste dingen doen als leider.

Ons laatste boek heet niet voor niets 'Over leiderschap'. Elke dag heb je als leider de keuze om over je lijden heen te groeien, of niet. Om schade aan jezelf of anderen toe te brengen, of niet. Om je vergankelijkheid te omarmen, of niet.

Hiermee vervolgen we deze herfst onze weg. Hét seizoen van vergankelijkheid.

**Warme groet,
Jesse**



Jesse Segers is rector van Sioo, een interuniversitair centrum voor leiderschap, verander-, organisatie- en advieskunde in Nederland en bijzonder hoogleraar aan de Universiteit van Exeter (VK). Hij helpt leiders en hun organisaties in hun ontwikkeling.

Beste Jesse,

Deel 3

Leiderschap nog aan toe

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.

Toewijden aan wat mogelijk is en gaandeweg vreugde ontdekken in de toewijding

Auteur: Koen Marichal

Beste Jesse,

De abdij van Westmalle is het decor van mijn antwoord op jouw brief. Een statig gebouwencomplex met ook een gastenverblijf, boerderij en brouwerij, in een landschap van oude bossen, lange dreven, afwateringsgrachten en friscroevelden. Alles met zorg onderhouden. Je ziet het voor je. Het was reeds enige tijd koortsig in mijn hoofd en dan is me even terugtrekken op deze plek van schoonheid, stilte en toewijding welgekomen. Met jouw mooie brief en het thema vergankelijkheid om over te contempleren.

Een vriend kwam op bezoek in de abdij. Het werd een ochtend met magische momenten. In de lege kerk speelde een zwarte broeder orgel. Het was sacraal. Balsem voor de ziel. Op de hoek van



een stuk omheind bos stond een schaap. Een schaap, alleen, in een stuk bos. Ontheemd. Wat verder in het bos fietst een man ons tegemoet. Op zijn stuur een zitstang gemonteerd en daarop twee grote papegaaien, blauw-geel-rood. Hij fietste rustig voorbij. Wij keken hem verwonderd na. En op het einde van onze wandeling een stoet mensen met grote honden, allemaal van hetzelfde ras, Leonbergers. Tientallen. Vier magische momenten. Scènes uit een arthouse film, leken het, waarin het dagdagelijkse bijzonder wordt. Momenten van schoonheid. Vluchtig. Vergankelijk. Niet vast te houden.

"Vier magische momenten, waarin het dagdagelijkse bijzonder wordt. Momenten van schoonheid. Vluchtig. Vergankelijk. Niet vast te houden."



Vergankelijkheid. Daar ging je brief over. Tijdens het avondgebed dacht ik er aan, terwijl ik vaststelde dat het aantal broeders op 5 jaar tijd toch ongeveer gehalveerd is, ondanks nieuwere wervingspraktijken zoals inleefstages. Hoe gaat zo'n abt als leider van zijn gemeenschap daar mee om, met de vergankelijkheid van zijn levenswerk? Zoals ook andere leiders omgaan met transitie. Zo leerde ik dat de abt van Achel, ook onder de bevoegdheid van de Westmalse trappisten enerzijds een meer toeristische bestemming gekregen heeft en anderzijds onderdak biedt aan een uit Brazilië afkomstige spirituele leefgemeenschap voor mensen met een drugverslaving. Aanvaarden van wat niet meer kan, toegewijd blijven aan wat wel nog kan en creatief omgaan met omstandigheden.

Tezelfdertijd met je schone brief bracht de post mij het boekje 'A year to live. How to live this year as if it were your last' van Stewart Levine. Bijzonder toeval, niet? Het boekje start met een pittige vraag. Stel, je hebt nog een jaar te leven, wat doe je? Levine is van beroep stervensbegeleider. Hij weet hoe mensen reageren op zo'n bericht en hij weet wat mensen meemaken als de dood concreet en nabij is. Een hoofdstukje gaat over de laatste woorden die mensen uitspreken. Het antwoord: 'Ik hou van jou'. Geen verrassing hier. Uiteraard. We kwamen zelf al een tijdje terug tot de vaststelling. Het is de liefde, ook in leiderschap. Levine bevestigt ook jouw hypothese dat leiderschap voor het goede, duurzame, waardevolle zich bewust is van haar vergankelijkheid, het einde.

Hij praat over mensen die vredig sterven. Zij hebben lief gehad en sterven liefdevol. Sommigen hebben geen woorden nodig. Liefde vult de ruimte rond hen. Ik heb zelf meegemaakt hoe mijn beste kameraad, in zijn enkele jaren durende strijd tegen prostaatkanker een bakken van liefde werd. Hij stond al mild en genereus in het leven. De nabije dood deed hem nog meer stralen. Levine praat ook over mensen die strijdend sterven. Kwaad op de dood, omdat die hun tijd wegneemt. Of op zichzelf omdat ze beseffen dat ze te weinig lief hebben gehad. Nog anderen slagen er in, met de weinige tijd die

hen rest, om terug lief te leren hebben. Relaties te herstellen. Vergeving te vragen. Ze sterven met het goede en pijnlijke gevoel, even, kort, echt geleefd te hebben.

Diepe gedachten, maar.... 'Wat moet ik dan doen, praktisch gesproken?' Zo gaat het in ons leiderschapswerk er vaak aan toe, niet? Deelnemers vragen dan wat ze concreet kunnen doen. De zin komt uit Norwegian Wood van Haruki Murakami. Het is de hoofdpersoon Watanabe die zijn vriendin bezoekt in een oord van herstel. In dat oord gelden speciale regels en de kamergenote van zijn vriendin legt hem die uit. 'Om te beginnen moet je de intentie hebben om de ander te helpen. En de intentie om de ander jou te laten helpen. In de tweede plaats moet je eerlijk zijn. Niet liegen, de zaken niet verdraaien, de zaken niet oppoetsen als dat je beter uitkomt. Dat is het wel zo'n beetje.' Het is een stukje tekst dat ik sinds enkele jaren dicht bij me hou, om uit te leggen wat leiderschap en leiderschap delen is. Leaders worden groot in het kleine, door zorg te dragen in het hier, met oprechte intenties, helpen en geholpen worden, leiden en geleid worden. Het is nooit af en het is altijd mogelijk.



"Om te beginnen moet je de intentie hebben om de ander te helpen. En de intentie om de ander jou te laten helpen. In de tweede plaats moet je eerlijk zijn. Niet liegen, de zaken niet verdraaien, de zaken niet oppoetsen als dat je beter uitkomt. Dat is het wel zo'n beetje."

Het stukje tekst gaat ook over hoe organisaties ook een oord van herstel kunnen zijn, waarin leed betekenis krijgt en mensen zich kunnen heruitvinden. Ik vind het bij uitstek leiderschapswerk dat nodig is op veel plekken vandaag. Zo mooi jouw verhaal van de farao's in Karnak: tegelijkertijd bewustzijn van begin en einde koesteren, leren leven als leren sterven. Ik experimenteer de laatste tijd met een oefening waarin leiders hun sociale en collectieve rollen oplijsten en plotten in de vier windrichtingen: van imaginair, toekomstig, over pril, nieuw, naar heet, intens tot uitdovend, afzwakkend. Een identiteitsoefening die perspectief brengt. Defusie. Als het intens is, al die verwachtingspatronen, dan kan het helpen om ze te plotten, te benoemen, te ontdekken hoe alles in beweging is. Panta rhei, zoals je schreef.

"Het gaat ook over hoe organisaties ook een oord van herstel kunnen zijn, waarin leed betekenis krijgt en mensen zich kunnen heruitvinden. Ik vind het bij uitstek leiderschapswerk dat nodig is op veel plekken vandaag."

Defusie is een praktijk uit ACT, Acceptance & Commitment Therapy, die ik in mijn onderzoekswerk met Karen Wouters over gedeeld leiderschapswerk op het spoor kwam om identiteitswerk in organisaties te ondersteunen, zodat deze ook een beetje een oord van herstel kunnen zijn. Het doel van de technieken die ACT aanreikt is psychologische flexibiliteit, adaptief omgaan met de omstandigheden. Het tweeluik 'acceptance & commitment' vind ik daarin heel behulpzaam. Het ene kan niet zonder het andere. Heel boedhistisch ook. Oefenen in laten zijn van de stroom van gedachten, gevoelens en gebeurtenissen, met technieken als defusie of mindfulness. En oefenen in toewijding, bij voorbeeld door narratief werk en waardengedreven actie. Ik vind het een mooie metafoor voor leiderschap: zich toewijden aan wat wel mogelijk is en gaandeweg vreugde ontdekken in de toewijding.



Tijd voor nog een wandeling in het bos. Verrukt worden door de kleurenpracht, nog wat namijmeren over vergankelijkheid, aanvaarding, liefde als toewijding. En wie weet nog een stuk of wat magische momenten.

**Dankbaar en genegen,
Koen**



Koen Marichal is psycholoog, doceert en onderzoekt leiderschap aan Antwerp Management School. Hij legt zich toe op de ondersteuning van schoolleiderschap in transitie en is gastdocent bij Sioo en Tias.



Beste Koen,

Deel 4

Leiderschap nog aan toe

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.

De absurditeit van het (organisatie)leven

Auteur: Jesse Segers

Beste Koen,

Een schaap helemaal alleen in het bos, een zwarte broeder die orgel speelt voor een lege kerk, een fietser met twee blauw-geel-rode papegaaien op zijn stuur en tientallen Leonbergers die je passeren... wat een heerlijk absurde situaties heb je ervaren, zou Albert Camus zeggen. Absurd omdat we als mens een redelijke, logisch samenhangende, en rechtvaardige wereld verwachten, maar als leider ontdek je steeds opnieuw een wereld die onredelijk zwijgt, paradoxaal, en niet rechtvaardig is. En wat doe je dan? Een vraag die me het laatste half jaar bezig heeft gehouden, waarbij Camus me op weg heeft gezet om hier taal aan te geven.

Op hét moment dat het gevoel van het absurde van het (organisatie)leven je raakt, waarin de leegte gaat spreken, overheerst het gevoel van vervreemding. Het was het thema van de Sioo themadag in juni, waarop we deelnemers verschillende ervaringen van vervreemding wilden geven en tot nadenken aanzetten hoe ze deze gevoelens ook productief kunnen maken. Op het moment dat je je vervreemd voelt, word je niet langer gedragen door de tijd, maar moet je de tijd zelf dragen. De wereld die je net daarvoor nog kon uitleggen, al was het met de verkeerde argumenten, was een vertrouwde wereld. Maar opeens voel je je een vreemdeling. Je hebt geen vat meer op de wereld en je betekenis gevend kader werkt niet meer.

Deze momenten van vervreemding kom je als leider steeds vaker tegen. We beseffen steeds vaker dat we wandelen in de mist. Zoekend naar antwoorden op vragen die we nog niet kennen. We worden er geconfronteerd met paradoxen en ambiguïteit. We beseffen steeds vaker dat wat goed is op de korte termijn spanning geeft op de lange termijn, wat passend is voor het individu nadelig is voor het collectief, of wat goed is voor de ene afdeling storend blijkt voor de andere, etc. Deze bewustwording schuurt met ons dieperliggend, nostalgische verlangen naar eenheid, naar helderheid, naar het absolute, dat maar niet wil ontstaan. Een verlangen waar de abt in je brief aan toegeeft door te kiezen voor het geloof.

Sommige andere leiders berusten in dit menselijk drama van verlangen naar klaarheid zonder antwoorden te krijgen, en worden er depressief van. 'Het heeft toch geen zin hoor,' ik ze dan in een coaching zeggen. 'Het is allemaal Sisyfusarbeid. Wat ik ook doe. De steen rolt keer op keer naar beneden en blijft maar niet liggen.' En dat laatste klopt. Leiderschap is vandaag de eeuwige nederlaag. Leiders spelen een oneindig spel.

Maar niet berusten in het ontransparante van de wereld, is het aanvaarden dat het (organisatie)leven absurd is. Je moet in opstand komen, de wereld in vraag blijven stellen, en je dus niet neerleggen bij de onhelderheid van de mist waarin je wandelt. Als je berust of de sprong naar het absolute maakt, verlies je namelijk het absurde uit het oog. Dan ontgaan je de vele tegenstrijdigheden in de wereld. Opstand is op die manier juist wat het (organisatie)leven waarde geeft.

"Deze bewustwording schuurt met ons dieperliggend, nostalgische verlangen naar eenheid, naar helderheid, naar het absolute, dat maar niet wil ontstaan. Sommigen worden er depressief van."

Een tweede gevolg, aldus Camus, van het ten volle omarmen van het absurde is dat het je innerlijke vrijheid van handelen teruggeeft als leider. Door het installeren van de eeuwige twijfel in jezelf, kan je steeds opnieuw je eigen barrières en muren naar beneden te halen. Muren en barrières die voortvloeien uit je eigen waarheden, je eigen scheppend handelen die je leven zin lijken te geven, die je bestaansrecht lijken te valideren.

Ik kom veel leiders tegen die er niet meer in slagen hun doel af te breken. Die stil staan. Die hun doel verabsoluteren. Ze maken zich druk om een persoonlijke waarheid of doel, om hun manier van scheppend bezig. En ik begrijp die behoefte. Het kan erg bevrijdend werken, om jezelf over te geven aan een persoonlijk ervaren hoger doel, aan jezelf op te sluiten hierin, maar het is geen vrijheid. De gevoelde bevrijding vloeit voort uit je niet meer verantwoordelijk te voelen voor het zoeken in de mist. Ik heb er soms ook last van. Dan heb ik angst voor die onmetelijke vrijheid. Dan kan ik die, soms verlamdend, overrompelend werkende vrijheid, niet dragen in mijn hart.

Het is dat wat ik bij veel volgers van wereld- of nationale leiders zie die hen absolutisme voorschotelen. Ze ruilen hun vrijheid in om zich bevrijd te voelen van hun verantwoordelijkheid in opstand te blijven komen en het absurde tot leven te brengen. Ze kiezen voor de ontzorging van het gevangenschap.

"Ik heb er soms ook last van. Dan kan ik die, soms verlamrende, overrompelend werkende vrijheid, niet dragen in mijn hart."

Ten slotte is het gevolg van het absurdisme dat men zoveel mogelijk moet leven, met passie. Niet de kwaliteit maar kwantiteit geldt. Zoveel mogelijk ervaringen opdoen in dit absurde (organisatie)leven. Zoveel mogelijk onderzoeken wat ons gegeven is als mens. Leiders krijgen daar meer dan ooit de kans toe. Het leven van een leider is intens. Alles wat hij of zij doet wordt uitvergroot, heeft disproportioneel meer impact en wordt intenser bevraagd. Absurde leiders leven dan ook met passie, omarmen de tegenspraak met een honger naar het leven zelf. Het is veelvuldig liefhebben.

Het is je verplaatsen in de ander, bijna letterlijk, zodat je kan voelen wat de ander voelt. Zodat je meerdere levens kan leven. Zoals toneelspelers doen. Deze vorm van solidariteit helpt je ook als leider om de strijd tegen ervaren onrecht van je medemens niet op te geven. In dat kleine worden leiders juist groot, zoals je al schreef, ook al is het nooit af. Of zoals Herman van Rompuy in het voorwoord van 'Over leiderschap. 19 inzichten' schrijft: "duurzaam leiderschap moet een beroep doen op menselijkheid. Dat is geen hoop. De moderne geschiedenis bewijst het. Maar het is een dagelijks gevecht tegen negatieve gevoelens." Het zijn die terminale mensen uit je brief, vermoed ik, die er in slagen "met de weinige tijd die hen rest, terug lief te leren hebben. Relaties te herstellen. Te sterven met het goede en pijnlijke gevoel, even, kort, echt geleefd te hebben." Uiteindelijk zijn we allemaal terminaal.

Ondanks de tijden van toxisch, tiranniek leiderschap in de media, bestaan er gelukkig veel absurde leiders. Ik interviewde ooit een voormalige BBC-directeur die op haar beurt verschillende leiders had geïnterviewd die elk het faillissement van hun organisatie tot een einde hadden begeleid. Ze wou weten wat hen dreef. Wat maakte dat deze leiders elke dag op konden staan, wetend dat deze dag mogelijk nog slechter en pijnlijker ging worden dan de vorige? En dit soms drie jaar lang. En bij allen was het antwoord: de mensen. 'Ik doe het voor de mensen en hun families.' En ondanks dat het voor sommige erg traumatiserend was, maakte het ook gelukkig. Het absurdisme is de broer van het geluk. Absolutistische leiders lachen niet, absurdistische wel.

Absurde winterse groet!

Jesse



Jesse Segers is rector van Sioo, een interuniversitair centrum voor leiderschap, verander-, organisatie- en advieskunde in Nederland en bijzonder hoogleraar aan de Universiteit van Exeter (VK). Hij helpt leiders en hun organisaties in hun ontwikkeling.



Brief aan de Orde...

In actie voor cliënt aarde

Ton Bruining

*'How dare you not to act?' Ze is 16 jaar als Greta Thunberg deze vraag in 2019 stelt tijdens een speech voor de Verenigde Naties. Thunberg ziet hoe bedrijven, onderwijs en overheden verzuimen om verantwoording te nemen voor de aarde. Al tientallen jaren weten we dat er wat moet gebeuren, maar het schiet niet op. Onze premier doet stoer en geeft gastlessen op een vmbo, maar ondertussen schieten zijn kabinetten niet op met het treffen van maatregelen. Onze lucht- en waterkwaliteit behoren tot de slechtste van Europa. 'Wie van kinderen houdt neemt verantwoordelijkheid voor de wereld,' zegt Hannah Arendt in haar essay *De crisis van de opvoeding* (1958). Hier wil ik de vraag aan de orde stellen wat een verantwoordelijke reactie uit de gelederen van organisatiekundigen zou moeten zijn, opdat door ons werk in organisaties onze kinderen een hoopvolle toekomst tegemoet kunnen zien.*

In zijn Ernst Heijmanslezing (2021) vraagt collega Hans Vermaak zich af of adviseurs activisten kunnen zijn. Hij begint met een voorzichtig 'ja', niet in de laatste plaats omdat we als adviseurs zelf onderdeel uitmaken van de wereld. Tegelijkertijd is hij voorzichtig en stelt dat we onze opdrachtgevers niet van ons moeten vervreemden. Vermaak wijst op het inzetten van onze adviseursvaardigheden om bij opdrachtgevers, in organisaties en bij individuele medewerkers het bewustzijn met betrekking tot maatschappelijk verantwoord handelen te versterken en bij te dragen aan het ontwikkelen van nieuwe manieren van denken. Mijn stelling is dat 'cliënt aarde' geen tijd heeft om te wachten op organisatiekundigen die bezig zijn om hun fluwelen handschoentjes aan te trekken. Als adviseurs het hebben over organisatieactivisme, dan bedoelen ze dat ze zich willen inzetten voor de talenten en het vakmanschap van de medewerkers, dan streven ze naar meer Rijnlants dan Angelsaksisch handelen. Dat is allemaal toe te juichen, maar maatschappelijk wordt er door adviseurs nog niet veel op de agenda gezet. Waar zijn de vakgenoten die de praktijken van onze overheid, de multinationals en ook het mkb onder het vergrootglas leggen? Wat dat betreft kunnen we een voorbeeld

nemen aan de econoom Pieter Lakeman, die met zijn stichting SOBI (Stichting Onderzoek Bedrijfs Informatie) al bijna vijftig jaar de financieel-economische handel en wandel van het bedrijfsleven en de overheid op de korrel neemt. Onlangs sprak ik een vakgenoot die zo'n zeven jaar geleden het vakgebied verliet omdat het in onze gelederen geen gewoonte is om activistisch op te treden. En inderdaad; het zijn de duurzaamheidshoogleraren zoals Jan Rotmans en Arjen Wals die de weg wijzen. Rotmans laat zien dat het management van pappen en nathouden tot ernstige crises heeft geleid en het ergste staat ons volgens hem nog te wachten. Arjen Wals ontwikkelt vanuit de Universiteit van Wageningen vormen van systemisch denken en handelen die de duurzaamheidsagenda's zouden kunnen ondersteunen. Maar waar zijn onze vakgenoten?

Is het niet de hoogste tijd dat we een organisatie in het leven roepen van waaruit wij ons pro bono kunnen inzetten voor cliënt aarde? Van waaruit we duidelijk maken wat de mogelijkheden zijn voor organisaties om het goede te doen voor de aarde en wat de consequenties zijn als organisaties het erbij laten zitten? Vanuit zo'n organisatie kan ook scherp onder de aandacht worden gebracht wat de plichten zijn die overheden, instellingen en bedrijven hebben. Daarbij zou samen opgetrokken kunnen worden met Urgenda, de organisatie voor innovatie en duurzaamheid die Nederland samen sneller duurzaam wil maken.

"Er is geen tijd meer voor fluwelen handschoentjes"

Om ethisch verantwoord te handelen met het oog op een toekomst voor de aarde en voor onze jeugd gaat het niet alleen om de vraag of iets werkt, maar ook om de vraag of het deugt en deugd doet. Emeritus hoogleraar André Wierdsma pleitte er in zijn afscheidsrede (2014) voor om oog te hebben voor de normatieve dimensie en in zijn spoor zet Manon Ruijters zich in voor 'goed werk'. Wellicht dat vanuit een organisatie zoals ik me die voorstel wat gemakkelijker vrijmoedig positie kan worden gekozen om dat goede werk te leveren. Maar in alle organisaties zou ik adviseurs willen aanmoedigen om steeds de vier eeuwenoude kardinale deugden in te brengen: wat hebben we onder ogen te zien, wie hebben we recht te doen, in welke zin moeten we matigheid betrachten en welke moed hebben we op te brengen?

Ten slotte: ik hoop dat niet alleen jonge vakgenoten die andere eisen stellen aan leven en werken zich activistischer en duurzamer opstellen, maar dat ook de senioren dit vanuit hun persoonlijke overtuiging gaan doen. Kunnen we onze kinderen straks recht in de ogen kijken en hen laten weten dat we hebben gehandeld? Dat we zijn gestopt met het vernietigen van de toekomst van de jeugd en dat we zijn opgekomen voor de belangen van onze cliënt aarde?



Brief aan de Orde...

Psychologische veiligheid als vakvraagstuk

Tim Stevens & Elsbeth Reitsma

Als adviseur kun je je soms overvallen voelen door een ongemakkelijke of zelfs onveilige situatie in het contact met de klant. Iemand maakt een ongepaste opmerking. Of een leidinggevende geeft een medewerker een snauw, die daardoor zichtbaar wordt geraakt. Vaak gaat het gesprek verder, de reflex is om op de inhoud te reageren en niet direct op de relatie of op de psychologische veiligheid. Soms duurt het even voordat je in de gaten hebt wat er nu precies gebeurde en wat je gevoel daarover is. Dat je je niet alleen ongemakkelijk, maar ook bijvoorbeeld geïntimideerd of onveilig voelde. En dat het misschien over een situatie gaat die structureel is en 'overal zit'. Moeten wij ons daar als adviseurs niet over uitspreken? Moeten we daarop acteren? Want als wij het in die setting niet doen, wie doet het dan wel?

In de vlek wrijven

Psychologische veiligheid staat volop in de aandacht. De actualiteit in de samenleving drukt laat zien dat psychologische onveiligheid vermoedelijk meer voorkomt dan dat we ons aanvankelijk bewust waren. Er zijn collega's met een specialisatie op het gebied van cultuur en ongewenst gedrag die specifiek gevraagd worden voor vraagstukken rond psychologische veiligheid. Maar we zien ons in deze tijd ook als adviseur zonder deze specialisatie, steeds vaker voor het dilemma geplaatst of we interveniëren of niet wanneer we een ongemakkelijke of onveilige situatie ervaren. Kunnen we dan de consequenties van onze keuze overzien? Durven we het risico te nemen dat er mogelijk 'gedoe' ontstaat: 'Vertrouw ik mezelf in het goed hanteren van een vervolgreactie?' Hebben we als adviseur voldoende (ervarings)kennis om het goede te doen? Als je 'in de vlek gaat wrijven' en de interventie heeft niet het gewenste effect, is er kans dat je de vlek alleen maar groter maakt. Het komt neer op het ervaren van een onveilig of ongemakkelijk gevoel, een 'sensitiviteit-in-het-moment'. Daar taal aan geven en het in de relatie 'aan te gaan'.

Verschillende soorten veiligheid

Door de incidenten die breed in de (sociale) media worden uitgemeten springt het gesprek over 'psychologische onveiligheid' alle kanten op: van grensoverschrijdend gedrag en intimidatie tot discriminatie en racisme. Het lijkt ons helpend voor onszelf en onze klanten om de verschillende begrippen wat te omschrijven en ook te ordenen.

Een belangrijk ankerpunt lijkt ons het onderscheid tussen fysieke, sociale en psychologische veiligheid zoals Joriene Beks en Hans van der Loo (2021) die maken. Psychologische veiligheid stellen zij, is een van de drie aspecten van een veilige werkomgeving. Er is allereerst sprake van een fysieke dimensie. De Arboret is er bijvoorbeeld om de gezondheid en veiligheid van werknemers te bevorderen. Veel organisaties kennen daarnaast aanvullende regels, procedures en protocollen die gevolgd moeten worden ter voorkoming van ongelukken en rampen. Een tweede dimensie van een veilige werkomgeving heeft te maken met sociale veiligheid. Het gaat hierbij om ongewenst gedrag: pesten, treiteren, intimidatie, verbaal of fysiek geweld. Dat ongewenste gedrag kan komen van de kant van leidinggevenden, collega's, maar ook van burgers of cliënten. De zorg voor sociale veiligheid richt zich op het minimaliseren of voorkomen van ongewenst gedrag. En als derde dimensie: psychologische veiligheid. Dat gaat niet over het voorkomen van ongelukken of van ongewenste gedragingen, maar om het optimaliseren van het werkklimaat door op een meer vertrouwensvolle en vrijmoedige wijze met elkaar te leren omgaan.

"Hebben wij voldoende kennis om het goede te doen?"

Durven zeggen wat je denkt

Er zijn verschillende definities voor psychologische veiligheid in omloop. Pieter Groeneveld omschreef tijdens een kennisworkshop van Ooa/NIP (2022) de term als: een overtuiging, een cognitieve staat, dat het risico genomen kan worden om een idee, een zorg of een vraag tijdens interactie in te brengen. Bij deze begripsomschrijving is het uitgangspunt dat psychologische veiligheid bijdraagt aan het leren en ontwikkelen van een team. Ook Amy Edmondson (1999) definieert psychologische veiligheid als een kenmerk op teamniveau. Je zou kunnen zeggen: een gevoel van veiligheid speelt in elke relatie die je als mens aangaat. Dit gevoel is evolutionair, cultureel en historisch (door je eigen geschiedenis) bepaald: 'Is het hier veilig om te zeggen wat ik echt vind of voel? Wat moet ik doen om erbij te horen, om niet buiten de groep te vallen?' Deze vragen spelen onbewust en soms heel bewust mee in onze contacten met anderen. Daarmee maak je (on)bewust keuzes om iets wel of niet te zeggen of te doen. Als je aarzelt of vermijdt om je mening in te brengen, kan het zijn dat je de situatie niet veilig genoeg vindt om je te uiten. Als dit vaker en voor meer mensen speelt in een team, spreken we van een lage of zwakke psychologische veiligheid. Dat is niet alleen van invloed op het teamklimaat; psychologische veiligheid is volgens een onderzoek van Google de belangrijkste factor voor teamprestaties (2015).

Psychologische veiligheid in onze gedragscode

In onze gedragsregels (2022) komt het begrip psychologische veiligheid niet voor, maar toch zijn er wel een paar ankerpunten over hoe te handelen als je als adviseur een lage psychologische veiligheid signaleert. Bij de kernwaarde 'deskundig' staat te lezen dat we derden inschakelen als we onszelf niet (voldoende) (des)kundig achten. En bij 'zorgvuldig' dat het belang van de opdracht centraal staat, behalve als dat belang in strijd is met de wet, 'de goede zeden' dan wel met de (professionele) onafhankelijkheid van de adviseur. Bij de nieuwe kernwaarde 'maatschappelijk verantwoord' worden we erop gewezen dat we rekening heb-

ben te houden met diversiteit en inclusie. Allemaal aanwijzingen dát we iets te doen hebben als de psychologische veiligheid in het geding is.

Uitnodiging

En dat brengt ons bij een uitnodiging aan jullie: vind jij dat we als adviseur psychologische onveiligheid niet kunnen laten liggen?

En als je dat vindt, hebben wij – als we niet in dit thema zijn gespecialiseerd - op dit moment voldoende kennis en handelingsrepertoire? Zo nee, hoe bouwen we dat op?

Hierbij van harte de uitnodiging om te reageren en jouw zienswijze kenbaar te maken.

*Met collegiale groet,
Tim Stevens en Elsbeth Reitsma*

Referenties

- Edmondson, A.C, (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*. 44(2), 350-383.
- Gedragscode kerncode gedragsregels Ooa. (2022). https://www.damhuiselshoutverschuren.nl/files/2022-dev-Ooa_Gedragscode-111865058824.pdf
- Groeneveld, Pieterneel (2022). Het ongemak van psychologische veiligheid. *M&O*. 76 (3), 62-76.
- Kennisworkshop over 'psychologische veiligheid in arbeidsorganisaties' op 28 november 2022, georganiseerd door het Platform Advieskwaliteit (Ooa) en de sectie A&O van het NIP.
- Psychologische veiligheid - De verborgen basis van teamsucces. (2021, 7 september). *Performa HR*. <https://performa-hr.nl/blog/psychologische-veiligheid-de-verborgen-basis-van-teamsucces/>
- Rozovsky, J. 'the five keys to a successful Google team', 17 november 2015, <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>
- <https://www.ooa.nl/wp-content/uploads/2022/12/Gedragscode-kerncode-gedragsregels.pdf>



Vijf stappen richting een toekomstbestendige adviesbranche

Zijn wij klaar voor de toekomst?

Tijdens economische crises is de adviesbranche een van de eersten die aan de beurt is als organisaties moeten bezuinigen. Het is zaak om hier als branche op te anticiperen, omdat de bankencrisis die in 2007 begon niet de laatste crisis zal zijn. Bij crises en krimp tot nu toe kwam het accent van de kant van opdrachtgevers vooral te liggen op zaken waarmee het primaire proces en de bestending van de organisatie gediend zijn. Tegelijkertijd is in tijden van krimp te zien dat onze branche de focus vooral legt op bestaand aanbod. Het zijn vooral trends en hypes die in tijden van hoogconjunctuur goed verkochten die in de etalage worden gezet. Vragen zijn echter altijd aan verandering onderhevig, dus anticiperen is noodzakelijk. In dit stuk richt ik de aandacht op advisering en interventies die bedoeld zijn voor organisatieontwikkeling. Wat mij betreft zijn de volgende vijf stappen onmisbaar als we als branche toekomstbestendig willen worden.

1. Stop met vaagtaal, jargon, hypes en trends

In zijn overzicht van trends in de organisatie- en managementwereld constateerde Willem Mastenbroek al een toenemende argwaan tegen managementmodellen, programma's en stappenplannen (2015). Nederland heeft een enorme adviesdichtheid. Volgens het CBS waren er voor de pandemie ruim 100.000 adviesbureaus in Nederland. Er zijn ook duizenden coaches voor talloze individuele vraagstukken op allerlei vlakken. Maar wat doen al die bureaus nu precies? Scrollend door websites lezen we dat ze 'verandering leiden', aan 'waarde creatie' doen, 'de organisatie sterker maken'. Ze zijn 'oplossings- en resultaatgericht', zorgen voor 'impact' of een 'helder beeld van de werkelijkheid'. Onder deze onduidelijkheden domineren trends en hypes het aanbod. We hebben heel veel zien langskomen de afgelopen decennia, maar trends verdwijnen op enig moment weer naar de achtergrond. Over Total Quality Management hoor je nauwelijks meer iets, net zomin als over business process redesign, later weer gevolgd door agile werken met bijbehorende scrum technieken, waar veel organisaties momenteel mee bezig zijn. Ook aan deze trends zal een houdbaarheidsdatum zitten. Helaas hoor en zie je ook weinig meer over de lerende organisatie van Peter Senge (1992) en de excellente organisatie van Peters & Waterman (1982).

Alles bij elkaar is er vooral sprake van een aanbod-gerichte markt, die je niet veel inzicht geeft in de specifieke (wijze van) advisering, terwijl de markt verandert. Om de potentiële klant tegemoet te komen en inzicht te geven in wat je precies doet, zijn het najagen van trends en hypes en het gebruiken van vaagtaal niet de goede weg.

*Werken we samen, of werken we elkaar tegen?
Leren we genoeg van elkaar?*

2. Zorg voor onderscheid en herkenbaarheid

Als het gaat om het aanbod rijst ook de vraag hoe adviseurs, trainers en coaches zich profileren. Waarin onderscheid je je? Het is zaak profilering realistisch en voor de klant begrijpelijk te houden. Het valt op dat velen zichzelf als 'resultaatgericht' neerzetten, maar dat is een lege huls; zijn er adviseurs en opdrachtgevers die géén resultaten willen bereiken? Onlangs kwam ik op een website de belofte tegen van 'gegarandeerd resultaat'. Lijkt me nogal pretentius als je weet dat vanuit een veranderkundig perspectief gezien niemand resultaten kan garanderen. Je bent geen monteur die auto's repareert. Sterker nog, als er iets verandert weten we nooit of dat dankzij, of ondanks het werk van de adviseur is. Aan organisaties zitten geen knoppen voor verandering. Ik denk dat een opdrachtgever, op internet struinend of rondvragend naar de juiste adviseur, niet snel zal doorklikken op termen als 'probleemoplosser', 'ontregelaar', of 'verbinder', of wat ik onlangs tegenkwam, iemand die zichzelf omschreef als 'pain-in-the-ass'. Er is zelfs een 'kunstenaar in onzekerheidsvaardigheid' te vinden.

De centrale vraag hier is hoe je je zodanig kunt profileren in woord en daad dat vraag en aanbod goed op elkaar aansluiten. Wat mij betreft kies je dan niet voor beloften, maar voor uitingen waarmee een potentiële klant inzicht krijgt in het mogelijke verloop van een advies- of trainingstraject. Het is zaak om helder te maken waar je goed in bent, waar je het verschil kunt maken. Obligate gemeenschappen als 'verbinder', zoals veel adviseurs op hun profiel hebben staan, zullen in de toekomst steeds minder koopsignalen opleveren, want het wordt een sleetse term, als het dat al niet is.

Het weinig onderscheidende aanbod zorgt ervoor dat een klant door de bomen het bos niet ziet en dus moeilijk kan kiezen. Als een klant besloten heeft dat zijn organisatie wendbaarder, agile moet zijn, kan hij moeilijk bepalen welk bureau of adviseur hij moet hebben. Het intoetsen

van 'agile adviesbureau' levert al 32.500 hits op. Al die bureaus beloven hetzelfde, namelijk dat ze de organisatie wendbaarder maken. Maar het blijft gissen naar het 'hoe'.

Wat mij betreft is het zaak om af te stappen van een sterke focus op het aanbod, het wát, en meer aandacht te hebben voor het hóe. Dat doe je niet door modellen in organisaties te schuiven.

Bekijk vraag en oplossing vanuit diverse perspectieven

3. Stop met maakbaarheidsdenken

Het idee dat A rechte lijn leidt tot B, een lineair causaal veranderparadigma, is een wijdverbreid misverstand. Het is een illusie te denken dat je betekenissen, meningen en gedragingen als basis voor verandering als het ware kunt 'aanbrengen' zoals ik het eens heb horen verwoorden. Het maakbaarheidsidee manifesteert zich vaak in het gebruikte idioom; zendertaal, zoals 'uitrollen', 'aansturen', 'de boodschap uitdragen', 'cascade- ren', 'het moet landen', 'tussen de oren krijgen' enzovoort. Maar ondanks al het handelen dat hieruit voortspuit blijken er toch onzichtbare, ongrijpbare en onvoorspelbare processen te zijn die maken dat het gewenste resultaat niet altijd wordt bereikt.

Het maakbaarheidsdenken uit zich ook in de zich vaak herhalende reorganisaties. Ik heb het dan niet over noodzakelijke kostenbesparingen als gevolg van externe ontwikkelingen, maar over de reorganisaties die bedoeld zijn om beter te werken. Treffend voorbeeld is de decentralisatie van de jeugdzorg in 2015, waar ondertussen nog steeds dezelfde problemen aan de orde zijn als 50 jaar geleden. Het lijkt een soort wensdenken: als je maar nieuwe structuren en grenzen implementeert, zal het gedrag van medewerkers automatisch veranderen.

Iemand van de Belastingdienst zei eens: 'Er wordt hier om de haverklap een nieuwe structuur

omgehangen, maar alles blijft bij hetzelfde. De ICT werkt nog steeds niet.' De term 'omgehangen' is in dit citaat veelzeggend. Een gemeentebestuurder vertelde me: 'Ieder jaar wordt mijn stoel verplaatst, krijg ik een nieuwe leidinggevende met ronkende verhalen, maar ik doe gewoon altijd hetzelfde werk, namelijk het beoordelen van vergunningsaanvragen voor evenementen.' Je krijgt de indruk dat vooral overheden, onderwijs, uitvoerende en maatschappelijke organisaties een patent hebben op het continu sleutelen aan structuren. En daarmee en passant op het demotiveren van medewerkers. In een vrij nieuwe uitvoeringsorganisatie van de overheid had de directie een functionele structuur geïmplementeerd. Omdat het gevoel van werkdruk groot was en het ziekteverzuim hoog, had de directie boven op de structuur een 'superstructuur neergelegd', met coördinatoren en teamleiders, met als aanname dat dat de werkdruk en het ziekteverzuim zou verlagen. Het tegendeel was het resultaat: alles werd gecompliceerd, niemand wist waar het naartoe ging met de organisatie en wie waarover ging. Medewerkers waren het gevoel van regie kwijtgeraakt, wat een stressfactor is en een grote bijdrage levert aan ziekteverzuim en verloop. Vervolgens werd er een adviesbureau ingevolg met als opdracht de werkdruk te verlagen. Het bureau ging aan de slag met allerlei workshops, ateliers en vitaliteitsadviezen, maar moest het veld ruimen omdat medewerkers weigerden aan al die activiteiten mee te doen, want ze hadden al het druk genoeg. Ze vonden het vooral symptoombestrijding. Je kunt nu eenmaal complexiteit niet met complexiteit bestrijden.

Is een opdrachtgever wel op zoek naar een 'ontregelaar' of 'pain-in-the-ass'?

Het maakbaarheidsdenken gaat gepaard met het 'niveau' waarop wordt geïntervenieerd. Er wordt een gebied aangewezen waar interventies moeten plaatsvinden. Werkdruk in het bovenstaande voorbeeld. Maar zit daar de kern van het vraagstuk? Of de hefboom voor verandering? Als je fietsband

lek is plak je die, maar als je steeds weer lek rijdt, moet je je gaan afvragen of je niet te veel over gemene scherpe steentjes rijdt, of andere routes of banden moet kiezen. Nog vaker gaan plakken lost het probleem niet op. Dit niveau van veranderen (single loop in veranderjargon) kan zich soms tegen zichzelf keren. Zo zijn er de laatste decennia talloze rotonden aangelegd ten behoeve van de verkeersveiligheid. Maar nu blijkt dat er bij kruisingen met verkeerslichten toch minder ongelukken met fietsers voor te komen dan op rotonden. Het gaat erom dieper te kijken, en vanuit verschillende perspectieven. Als adviseur is het daarbij van groot belang om je wendbaar (agile!) op te stellen en je meer op de vraag dan op je aanbod te richten.

We houden ons te veel bezig met trends en hypes.

4. Organiseer interactie

Ik sluit graag aan bij het gedachtengoed van Thijs Homan, die onder meer de term 'Et Cetera Principe' munt (2005). Zijn uitgangspunt is dat de complexe en dynamische organisatie werkelijkheid zich niet leent voor projectmatige series van standaard interventies, geleid door de kalender. Ik gebruik dan graag de term 'op de huid van tijd en realiteit interveniëren'. Die realiteit is de door medewerkers gepercipieerde werkelijkheid en geen objectieve – de binnenkant van verandering. De standaardoplossingen adresseren vooral de buitenkant van de organisatie, zo blijkt uit een onderzoek van Homan (2019) naar de praktijk van gemeentelijke veranderingen. In datzelfde onderzoek wordt gesteld dat gemeenten van alles steeds maar weer opstarten. En deze werkwijze is niet voorbehouden aan gemeenten. Maar de 'echte' en werkelijke dynamiek, de binnenkant, speelt geen rol in deze aanpak, terwijl juist daar de bodem ligt voor verandering.

We zullen kritisch moeten kijken hoe we met organisatievragen omgaan. Dat is natuurlijk sowieso al noodzakelijk, maar met een onzekere

toekomst van levensbelang. Voor de klant en voor de adviseur. Het wordt er niet makkelijker op wanneer de klant, zoals vaak, al met een diagnose én een oplossing komt. Een voorbeeldje uit de praktijk: een directeur van een uitvoeringsorganisatie van de overheid: 'We hebben hier een 'afvinkcultuur', dus je moet de mensen in trainingen leren buiten de lijntjes te kleuren.' In dit voorbeeld was er echter tegelijk sprake van een sterke controlebehoefte van het management. Het probleem zat dus eigenlijk ergens anders. Het is eigenlijk vreemd: wanneer bijvoorbeeld iemand met vermoeidheidsklachten naar de huisarts gaat, zal de dokter niet volstaan met het voorschrijven van vitamine- of staalpil, maar verwijzen naar diverse specialisten voor onderzoek. Maar als een klant vraagt om zelfsturende teams in te voeren, gaan we dan kritiekloos aan de slag met trainingen en workshops?

Ik pleit ervoor om ervoor te zorgen dat zowel de vraag als aanpak vanuit diverse perspectieven wordt beschouwd. En dat gaat het beste als mensen die met het vraagstuk te maken hebben, met elkaar in gesprek kunnen. Er wordt geleerd als je in gezamenlijkheid en interactie kijkt naar versterkende en belemmerende krachten in en rond het 'probleemgebied' en eerder vragen stelt dan antwoorden geeft. Kijk expliciet naar de context: wat houdt het probleem in stand? Is de organisatiestructuur (nog) adequaat? Welke effecten heeft het probleem op andere mensen en processen? Met dit soort vragen ga je dieper dan het rechtsreeks sturen van probleem naar oplossing.

5. Leer van elkaar

Adviseurs kunnen heel veel van elkaar leren. Word dus lid worden van de Orde van Organisatiekundigen en -adviseurs en doe aan intervisie, maar dat is niet voldoende. Het samen optrekken in opdrachten en het over achterliggende aannames, interpretaties en modellen hebben is leerzamer. Het valt mij vaak op dat velen vrij gesloten zijn over wat ze precies aan het doen zijn en voor wie. Wanneer er bij voorbeeld andere adviseurs of bureaus in een bepaalde organisatie rondlopen vindt vaak geen uitwisseling van kennis en

ervaring bij die klant plaats. Komt dat door angst dat de ander omzet van je zal afpakken? Maar we hebben met z'n allen ongelooflijk veel kennis en ervaring, waarmee we ontwikkelingen kunnen zien aankomen. We kunnen dus beter proberen elkaar te versterken.

Groei van een bureau zou niet het doel moeten zijn. Hoe groter een organisatie, hoe meer het over geld en continuïteit gaat. Vooral in tijden van economische crises kan het noodzakelijk zijn om kritisch te kijken naar je verdienmodel: uren verkopen, zoals het vaak gaat, heeft misschien zijn langste tijd gehad. Zeker omdat het imago van organisatieadvies sowieso er nog vaak een is van 'gebakken lucht' verkopen.

Referenties

- Argyris, C. & Schön, D.A. (1982). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Donkers, E. (2022). *Is de fietser nog wel veilig op het kruispunt?* VIA traffic solutions software.
- Peters, T. & Waterman, R.H. (1982). *De excellente organisatie*. Business Contact.
- Senge, P. (1992). *De vijfde discipline*. Scriptum.
- Homan, T. (2019). *De veranderende gemeente*. A&O-fonds.
- Homan, T. (2005). *Het Et Cetera Principe*. BIM Media.
- Homan, T. (2005). *Organisatiedynamica*. SDU Uitgevers.



Rob de Wilde werkt zo'n 35 jaar als adviseur/procesbegeleider en interim verandermanager. Hij studeerde Pedagogiek en organisatiepsychologie. Hij specialiseerde zich in participatieve en interactieve manieren van werken met groepen, groot en klein, waarin mensen met elkaar in gesprek gaan over heden, verleden en toekomst van hun organisaties, bekend onder de naam Large Scale Interventions. Rob de Wilde was gastdocent voor diverse business schools (Nyenrode, RSM, O.U.) Hij publiceerde een veelheid aan artikelen en schreef samen met anderen drie boeken over zijn vakgebied. www.sigma-rt.nl



Boosheid van werknemers

Emoties hebben, is mijn ervaring, bij het grote publiek een slechte reputatie. Niet zelden worden ze gezien als de oorzaak van conflicten en allerlei andere ellende. En als iemand wordt aangeduid als emotioneel dan is dat meestal meteen ook een diskwalificatie van die persoon. Alles wat hij of zij dan nog doet of zegt, wordt niet serieus genomen. En laatst hoorde ik ook nog dat iemand emoties als denkfouten aanmerkte.

Auteur: Ad Vingerhoets

Mijn visie op emoties staat daar haaks op. Emoties zijn voor ons juist heel belangrijk om door het leven te navigeren en het is niet zozeer dat ze problemen veroorzaken, maar veeleer dat ze allerlei problemen voorkomen. Daarnaast helpen ze om ons leven aangenaam en betekenisvol te maken. En zeker ook boosheid speelt daarbij een cruciale rol. Maar eerst even meer algemeen iets over emoties.

Hoewel niemand het als een emotie zal zien, maar eerder als een lichamelijk gevoel, begin ik mijn uitleg over het belang van emoties met een zeer vertrouwd lichamelijk gevoel: honger. Wat doet honger met ons? Is het nuttig? Zo ja waarom? Weinigen zullen moeite hebben met het beant-

woorden van deze vragen: honger zorgt ervoor dat we gaan eten. Anders gezegd, het prioriteert een bepaald gedrag, namelijk voedsel tot je nemen. Als we dit gevoel hebben, weten we wat ons te doen staat. Ophouden waar we mee bezig zijn en een hapje eten. Dat is heel handig en bespaart ons een hoop denkwerk. We hoeven niet de hele dag bezig te zijn met hoeveel calorieën we de laatste keer ingenomen hebben en hoeveel we verbruikt hebben. Niet anders dan het rode lampje in de auto, geeft ook honger (en dorst) het signaal dat we prioriteit moeten geven aan een bepaald gedrag: tanken. Stel dat we niet op tijd zouden eten (of drinken), dan zouden we niet goed lichamelijk kunnen blijven functioneren. Hetzelfde verhaal kun je houden voor andere lichamelijke gevoelens

zoals vermoeidheid, warmte, koude en pijn. Allemaal gevoelens die van groot belang zijn voor ons lichamelijk welbevinden. Ze maken er ons op attent dat we prioriteit moeten geven aan een bepaald gedrag: rusten, drinken, koelte opzoeken, je warm kleden, of de pijnlijke plek ontzien en controleren of er een duidelijke oorzaak is (bijv. een splinter).

Eenzelfde redenering kun je opzetten over hoe emoties functioneren, maar dan gaat het niet zozeer om je lichamelijk welbevinden maar om je psychische en sociale welbevinden en je moreel functioneren, allerlei andere belangrijke zaken, zoals, bijvoorbeeld, de verschillende niveaus van Maslow's piramide van menselijke behoeften. Concreet betreft het dan zaken als veiligheid, erbij mogen horen, respect krijgen van anderen, je kunnen ontplooiën en iets voor anderen of de wereld kunnen betekenen. Emoties zijn ons daar uiterst behulpzaam bij. Angst en fysieke walging prioriteren beide vermijdingsreacties, als situaties onveilig zijn (gevaarlijke dieren of personen, etc.) of indien er sprake is van onhygiënische toestanden en andere zaken (lichamelijke uitscheidingsproducten, bedorven vlees, etc.), kortom allerlei situaties waar de kans op blootstelling aan allerlei ziekteverwekkers groot is). Andere situaties, zoals natuur, strand of muziek en feest trekken ons juist aan vanwege positieve emoties en gevoelens, zoals rust, ontspanning en plezier. Spijt benadrukt dat we in het verleden een verkeerde keuze hebben gemaakt en zorgt dat we dat geen tweede keer doen. Goed voor je welbevinden dus. Schuldgevoel prioriteert allerlei vormen van gedrag, waarmee je iets kunt goed maken bij anderen. Met als gevolg dat je er weer bij mag horen. Schaamte wekt zodanig gedrag op (je klein, bescheiden maken, eventueel blozen) dat anderen mild gestermd en vergevingsgezind worden. In geval van trots, in veel opzichten de tegenhanger van schaamte, willen we ons juist aan anderen manifesteren zodat de kans groot is dat we respect en bewondering oogsten. Verdriet wekt vaak huilen op, een sterk signaal naar anderen om ons troost te bieden of te helpen. Kortom, door de koppeling van gevoel met gedrag wordt het nut en belang van emoties meteen duidelijk. En die koppelingen betekenen dat het ons geen denkvermogen kost; zo houden we onze hersenen vrij voor andere belangrijke zaken.

Hoe zou een leven zonder emoties en gevoelens er uit zien? Het spreekt voor zich dat we helemaal onverschillig en vlak worden. Er is niets of niemand waaraan, aan wie we gehecht zijn, niets dat emotionele waarde heeft, niets dat we leuk of vervelend vinden, dat ons kan enthousiasmeren. Maar ook: mede als gevolg daarvan moet alles beredeneerd worden. Of we met iemand willen omgaan, moet beredeneerd worden, of we een bepaalde activiteit willen gaan doen moet ook gecalculeerd worden: doodvermoeiend, dat kunnen onze hersenen niet aan!

Voor de volledigheid moet nog wel opgemerkt worden dat het natuurlijk ook fout kan gaan. We kunnen teveel of te weinig van een bepaalde emotie hebben. Net als we teveel of te weinig honger kunnen hebben, kunnen we teveel of te weinig pijn hebben, of teveel of te weinig angst of schaamte ervaren. In veel gevallen hebben we het dan over psychopathologisch toestanden en in sommige gevallen, met name ook voor ongecontroleerde woede, gepaard gaande met geweld, over mensen met hersenbeschadigingen of die zijn getraumatiseerd.

Boosheid

Samen met vreugde is boosheid de emotie die we het vaakst ervaren. We zijn er dus zeer vertrouwd mee en dat nog afgezien van het aantal malen dat we zelf het object van boosheid van anderen zijn of dat we in het echte leven of in films, theater of boeken getuige zijn geweest van de boosheid van anderen, gericht tegen derden.

Boosheid is van groot belang voor ons omdat we het inzetten als we op de een of andere manier belemmerd worden in onze doelen (van de meest nobele tot de meest misdadige en immorele), hoe wij ons leven willen inrichten, maar ook als we een situatie als ongunstig, oneerlijk of onrechtvaardig beoordelen. En dat hoeft dan niet per se op onszelf betrekking te hebben, maar het kan ook om anderen gaan. We zijn verontwaardigd als we zien dat anderen slecht behandeld worden, we spreken dan wel van empathische boosheid. Nog een stapje verder kan het gaan om de toestand in de wereld, maar ook hoe het er in een organisatie aan toe gaat.

Boosheid is eigenlijk altijd gericht op andere mensen of een bepaalde organisatie. Incidenteel mogen we wel eens boos worden op een tafel waar we onze teen flink aan stoten, of misschien een huisdier, of ons eigen lichaam, in geval van ziekte, maar dat zijn relatieve uitzonderingen. Boosheid richt zich in de regel op andere personen en wel die personen die we verantwoordelijk achten voor een bepaalde, in onze ogen ongewenste of onrechtvaardige situatie. De boodschap die we met boosheid vrijwel altijd willen communiceren is dan ook: stop waar je mee bezig bent! Het moet anders, beter, eerlijker, rechtvaardiger, etc. Daarbij gaat het veel vaker om erkenning en respect dan om vergelding! De koppeling tussen boosheid en agressie en geweld is veel minder sterk dan algemeen wordt aangenomen. Geweld wordt vrijwel uitsluitend vertoond in geval van "nothing to lose" situaties, men is wanhopig en ten einde raad; dan bestaat er een reële kans dat men zijn toevlucht zoekt tot (buitensporig) geweld. Of het moet, zoals eerder al gezegd, gaan om mensen met traumatische ervaringen of hersenbeschadigingen, of met een heel beperkte emotionele intelligentie.

Hoe anderen vervolgens op onze boosheid reageren, hangt van allerlei factoren af, o.a. van de aard en intensiteit van de reactie. Hoe wordt de boosheid geuit, en dan met name hoe gepast de boosheid en de uiting worden beschouwd.

Boosheid in organisaties

Op basis van het model van boosheid (van werknemers) in organisaties van de psychologen Deanna Geddes and Ronda Roberts Callister (zie figuur 1), kun je dan tot een aantal heldere conclusies komen.

Aangenomen dat er, voor een werknemer, een gerechtvaardigde reden is om boos te worden, dan zijn er in eerste instanties drie opties voor hem¹. Ten eerste kan hij ervoor kiezen om zijn woede in te slikken en er mee proberen te leven. Hij praat er met niemand over, maar het blijft inwendig wel borrelen en voortwoekeren. Een tweede optie is dat hij er wel over praat met zijn gezinsleden, met zijn maten in het café, en op de sportclub, maar



Figuur 1. Het tweedrempel model van boosheid in organisaties (Geddes, & Callister, 2007).

niet met iemand van de organisatie, die mogelijk iets aan het probleem waar hij mee worstelt zou kunnen doen. En ten derde kan hij wel met zijn ongenoegen naar een afdelingshoofd of wie dan ook stappen om het probleem aan te kaarten. Daarbij zijn er weer twee mogelijkheden: hij doet dat op een gepaste manier, door het gesprek aan te gaan of op een volkomen ongepast wijze, eventueel zelfs met gevloek en fysieke agressie.

Wat zijn nu de gevolgen van of en de wijze waarop de boosheid geuit wordt, zowel voor de werknemer zelf, als voor de organisatie? In het eerste geval, waar de werknemer zijn woede verbijt, zal dat mogelijk een sterk negatief effect hebben op zijn welbevinden en werkprestaties. Bovendien blijft het probleem voortduren, want de organisatie heeft geen weet van wat er gaande is en kan dus niet in actie komen. In geval de werknemer kiest voor de tweede optie, dan zal dat mogelijk een gunstig effect hebben op het welbevinden van de werknemer – hij kan wellicht rekenen op steun en begrip van anderen, maar in de organisatie verandert er niets en ze kunnen mogelijk zelfs te maken krijgen met reputatieschade. De derde optie is voor zowel de werknemer als voor de organisatie het beste alternatief. De werknemer kan stoom

¹Hoewel ik hier het mannelijk hem en hij gebruik, moet daar steeds het vrouwelijk haar en zij aan toegevoegd worden.

afblazen en de organisatie kan gepaste maatregelen nemen en met een oplossing komen.

Dan de laatste mogelijkheid. In principe zou dan hetzelfde kunnen gelden als bij voorgaande optie, maar dat is in de regel niet zo. Een ongepaste, deviante woedeuiting roept vaak heel andere reacties op. En het risico is heel groot dat de gewenste verandering niet bewerkstelligd wordt. Twee zaken die daarbij spelen zijn dat de kans groot is dat de woede niet zozeer wordt toegeschreven aan een bepaald probleem, maar eerder aan negatieve eigenschappen van de persoon. Kenmerkende reacties zijn dan, bijvoorbeeld, "die spoot niet", of "daar heb je hem of haar weer met het korte lontje". En een heel belangrijk tweede aspect is dat het management zich emotioneel gechanteerd voelt en geen zin heeft om te zwichten voor geweld, met als resultaat dat het allemaal weinig of helemaal niet effectief is.

Dit laatste aspect is ook door te trekken naar brede maatschappelijke problemen. De geschiedenis leert dat juist mensen zijn die gewelddoosheid voorstaan (Ghandi, Marten Luther King, Nelson Mandela) het meest bereiken. Allerlei organisaties die excessief geweld gebruikten (bijv. ETA, IRA, RAF), daarentegen, hebben uiteindelijk niets bereikt met hun dood en verderf. Blijkbaar realiseren de aanhangers van dergelijke organisaties zich niet dat autoriteiten nooit mogen en zullen zwichten voor geweld, omdat dan het hek van de dam is en iedereen zal denken met geweld iets te kunnen afdwingen.

In deze bijdrage gaat het heel specifiek om de boosheid van de werknemer, de ondergeschikte. Uiteraard kan ook een leidinggevende boosheid uiten om zaken voor elkaar te krijgen. Hoe verleidelijk het soms is om dat te doen met zelfs ongepaste uitingen vanwege het vaak belonende directe korte-termijn resultaat, de recente geschiedenis met de nodige voorbeelden uit de wereld van de media toont aan dat de gevolgen op de langere termijn desastreus kunnen zijn voor de persoon zelf en de organisatie. De dynamiek die dan in werking komt vraagt om een eigen, aanvullend artikel.

Conclusie

Emoties hebben een slecht reputatie en dat geldt zeker voor boosheid ("negatieve energie", "zonde van de tijd", "destructief", etc.). In bovenstaande heb ik willen aantonen dat zo'n opvatting wel heel kort door de bocht, om niet te zeggen, ronduit onjuist is. Boosheid is een enorme motivator en het geeft mensen inderdaad energie, maar lang niet altijd moet die als negatief gelabeld worden. Op allerlei niveaus heeft boosheid tot belangrijke en ingrijpende, onder andere sociale, veranderingen en hervormingen geleid. Kern is wel dat de emotie en de uiting beide als gepast moeten worden gezien. Werknemers moeten de ruimte krijgen om hun ongenoegen en boosheid op een gepaste manier te uiten. Dat kan in de organisatie meestal vooral positieve gevolgen teweegbrengen. Als de reden van de boosheid futiel zijn, of als de boosheid op ongepaste wijze wordt geuit (met schreeuwen, vloeken, slaande deuren, of agressie en geweld), dan keert het zich in de regel tegen de persoon in kwestie en is het inderdaad zonde van de energie. Kortom, boos zijn en boosheid uiten moet je ook een beetje leren. Dit gedachtig het citaat van Aristoteles: "Iedereen kan boos worden; dat is makkelijk. Maar om boos te zijn op de juiste persoon, in de juiste mate, op het juiste moment, om de juiste reden en op de juiste manier, dat is niet makkelijk."

Literatuur

- Geddes, D., & Callister, R.R. (2007). Crossing the line(s): A dual threshold model of anger in organizations. *Academy of Management Review*, 32: 721-746.
- Gibson, D.E., & Callister, R.R. (2010). Anger in Organizations: Review and Integration. *Journal of Management*, 36(1),
- Silva, L. (2021). The Efficacy of Anger: Recognition and Retribution. In: A. Falcato & S. Silva (Eds.). *The Politics of Emotional Shockwaves*. London: Palgrave Macmillan.
- Vingerhoets, A.J.J.M. (2021) *De emotionele mens*. Amsterdam: Ambo-Anthos.



Implementing Collective Learning in Innovation

(This is a summary of the research article submitted for a Master's degree in Organisational Learning and Development)

'If each and every employee plays the drums, an echo will be heard throughout the whole organisation.' (female employee Waterschap AA en Maas, face-to-face interview, March 2022). She is absolutely correct! By making this assertion, the employee is hitting the nail on the head, particularly when it comes to successful learning. Successful innovative organizational learning does not result from individual or small group training sessions, but it originates from a collective learning process.

Author: Sibel Can

Society for Organisational Learning (SOL)

The Society for Organisational Learning (SOL) is an international network of foundations whose aim is to develop sustainable organisations so that people, society and the environment can benefit. According to SOL, organisations should continually adapt to changing circumstances and at the same time, they should create sustainable solutions to deal with these changes. SOL also suggests that the most effective solution for coping with change is through collective learning. By learning

in this way, innovation can be enhanced. SOL assumes that collective learning enables organisations to stimulate innovation, however, the question still remains whether this is actually the case. That is why more research needs to be conducted.

Waterschap Aa en Maas

In the Netherlands, SOL has started a research project that studies organizational learning within a non-profit organisation in the city of Den Bosch. *Waterschap Aa en Maas* employs 500 workers and it is responsible for managing rivers and canals,

flowing watercourses and drainage issues, preventing flooding and erosion and ensuring that there is a sufficient supply of water to citizens. This innovative organisation won the award for Best Government Agency 2018. *Waterschap Aa en Maas*, won this award because of their having undergone digital data transformation and establishing their own data-lab. Nevertheless, the management realizes that successful innovation entails more than a well-functioning ICT network. The company decided to invest in an innovative learning climate, because it realised that it should be able to adjust its strategies to the demands made by environmental circumstances. The management asked SOL to give them a hand by carrying out a research project regarding the implementation of a learning culture in the organization.

Research project on Learning Culture and Innovation

The main research question in this study is 'To what extent can a learning culture contribute to innovation at *Waterschap Aa en Maas*?' and three sub-questions follow:

- What elements in the culture of *Waterschap Aa en Maas* play an important role in learning?
- How do these elements contribute to developing innovation?
- How can an organisational coach use these elements to ensure that the innovation endures?

Theoretical framework

The theoretical framework of this study is based on two pillars.

First, it is important to indicate the *level of corporate learning* in the organization that is under investigation. Successful learning is a long-term process in which corporate learning must evolve to achieve maturity. A useful model to indicate maturity is Josh Bersin's High-Impact Learning Organization Maturity Model (The Evolution of Maturity Models in the Workplace, 2022). This model presents a maturity curve at 4 different levels:

In Level 1 (Episodic / Programmatic), training programs are set up by companies to strengthen the skills of employees within their particular roles. In Level 2 (Responsive / Contextualized), companies give employees the means to take charge of their own personal development. Employees can choose which topics and formats suit them best. In Level 3 (Continuous / Empowering), employees independently decide on each aspect of their training programs and professional development. In Level 4 (Anticipatory / Flow) Training is fully integrated into the workplace, which allows employees to anticipate and adapt to change. The second pillar is Paine's list of important elements in learning. Nigel Paine is one of the most prominent scholars in the area of organisational

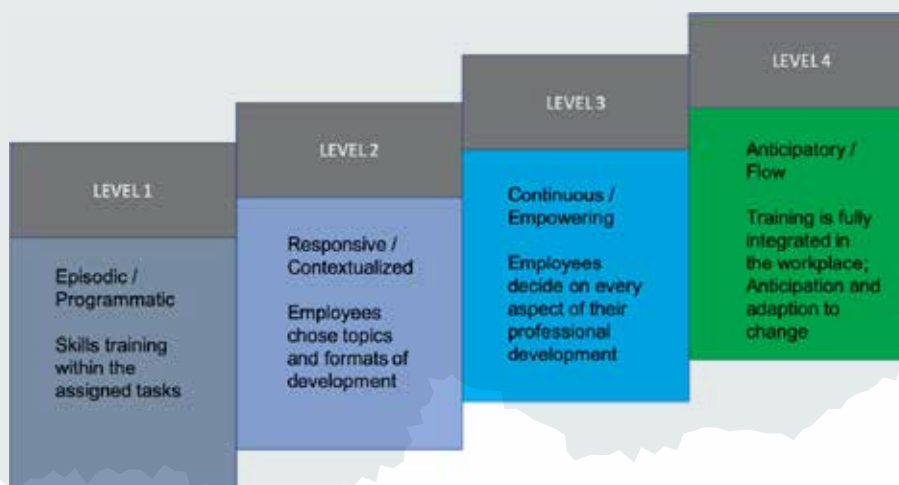


Figure 1. The HILO Model (The Evolution of Maturity Models in the Workplace, 2022). Revised

learning and he introduced the following list of key elements that pertain to a learning culture: Trust, Leadership, Engagement, Empowerment, Purpose of the organization, Autonomy, Sharing, Collaboration, Inclusion, Learning, (Paine, 2021).

Methodology

Two data collection instruments were used to gain a deeper understanding of the learning culture at this organisation. First, a questionnaire was used to learn about the current learning culture. The questionnaire was distributed among 14 staff members, within an age range of 29 to 60 years. In order to obtain a wider perspective of the organisation's current learning culture, these 14 staff members were deliberately chosen from the top to the bottom of the organisation. This allows the researcher to perceive any differences, particularly with such a small and differentiated sample. Second, in-depth interviews with the 14 participants were conducted to gain more insight into the outcomes of the survey. The interviews were conducted with a storytelling-based approach. The participants shared their best learning experiences in the organisation.

Level of Maturity

Fifty percent of the participants claimed that, in terms of a learning culture, they find themselves

in level three of the Maturity Model for corporate learning. Level four (green) should also be mentioned because it represents the stage in which training is fully integrated into the workplace, which allows employees to anticipate and adapt to change. Possibly, one or more participants in management might find that in terms of learning culture the organisation should be placed in Level Four. The difference between Level Three and Four might be the distinction that can be made in the management and the workforce's perspectives.

Key elements of a learning culture

We asked the participants to point out which element of a learning culture stands out as the most important to them. Figure 3 shows the results.

The participants considered the categories Trust, Empowerment, Collaboration, Purpose, Learning and Engagement as being highly important. The results of the analysis of the answers provided in the face-to-face interviews support these findings. For example:

Trust

Personal development and growth are enabled in an organisation when there is trust and a safe environment has been created. One has to feel safe

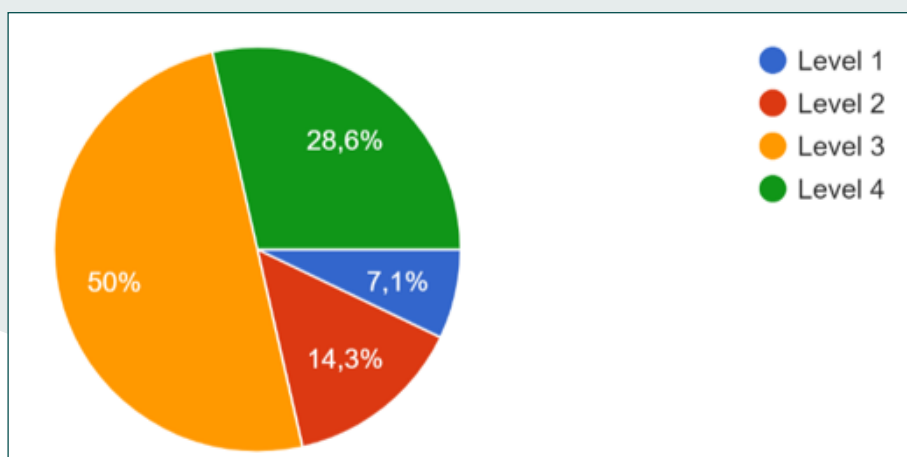


Figure 2. Level of Maturity

to ask questions and to try new ways of dealing with daily challenges at work. One participant told the story of an experiment that went wrong. *'Sometimes experiments go horribly wrong. We are used to that. Fortunately, we can always detect what exactly went wrong. This enables us to learn from this experience and we can even laugh about it.'* (female participant, personal communication, March, 2022).

Once trust has been established, then it is possible to try new ways of dealing with work-related issues and this in turn can be supported by the management. One participant implemented a new method of submitting requests.

'I had an idea about teaching our partners what the official terms on an application form actually meant. I used simple words and pictures to illustrate how an application form should be filled out. I like the fact that I could help and share my knowledge with others. This resulted in less paperwork because the applications were filled out properly. This saved us time so that we could focus more on our work process.' (female participant, personal communication, March, 2022).

Engagement

To be engaged and to be connected to something more meaningful than one's own aspirations is advantageous. An example of this category is as follows.

'Our job is dealing with environmental issues. That is why we try to be in contact with our partners. During our monthly meetings, which we have at different locations, we discuss new strategies and try to learn from each other. Being in the same room with people who are engaged and want to contribute to a better Netherlands is something that I like very much.' (female participant, personal communication, March, 2022).

Collaboration

'We constantly try to improve our work. That is only possible when we share our visions and ideas with each other. Dialogue is the key element in this process. We discover each other's talents.' (male participant, personal communication, March, 2022).

Purpose of the organization

The category of purpose is apparently the most important aspect for Waterschap Aa en Maas.

Understanding the significance of the company stood out in the interviews, as is illustrated in the following quote.

'As a government agency, we have a hierarchical structure and safety is our priority. This structure does not always allow us to fully experiment. We are aware that we need to respond to the needs of the environment and that is why I started picking up assignments and learning new skills. I could not be happier with my job. The company gives the opportunity to grow.' (female participant, personal communication, March, 2022).

Up until now, we have found that the results of our quantitative and our qualitative analyses are in accordance. However, this has not always been the case! The results of our quantitative analysis, for example, suggest that according to the respondents, categories such as Sharing, Leadership, Autonomy and Inclusion are less important when developing innovation. See what our respondents had to say about this!

Autonomy

Autonomy is about believing in one's own judgement in implementing a new project. Employees who take matters into their own hands and act proactively are more likely to succeed at work. A staff member told me that the official way of implementing a project involves writing many reports and it requires a significant amount of time.

'We wanted to speed up the process by shifting the way we approach new projects. We believed in our ideas and we invested our own money instead of waiting for approval. This resulted in success and we were given green light to continue.' (male participant, personal communication, March, 2022).

Sharing

Sharing is one of the main components involved in a learning process. When people interact with each other, personal knowledge becomes available through dialogue. Expressing one's own views and ideas encourages other people to also share their own knowledge.

'Having a small circle of colleagues, we continually discuss what to improve. Every member of this group shares their own vision, which makes it possible to learn through sharing knowledge'. (female participant, personal communication, March, 2022).

"We are not there yet!"

These remarks have been very positive up to this point. Many respondents expressed their opinions that the organization is on its way towards becoming a learning organization but at the same time, they have expressed their feelings by saying that the learning process has not yet been completed. Take a look at these quotes:

'The management expects us to perform independently and learn new things, but at the same time they want us to deliver the numbers and the reports as planned. In my opinion, this clashes with the expectations of the management in terms of learning culture. The management supports us during this process, but our hierarchical structure does not always allow a learning process'. (male participant, personal communication, March, 2022).

'We are a bunch of technicians who are aware of the fact that we need other skills in order to be more engaged with our environmental roles. We know that we lack the necessary components to become a learning organisation, but we are doing our best to get there'. (female participant, personal communication, March, 2022).

These quotes are examples of what is broadly felt in the organization: "We are not there yet!" The participants' various experiences indicate that the elements needed for creating a learning culture are present. Nevertheless, many of them do not think that there is a learning culture that stimulates sustainable innovation because they have indicated that their learning processes have not yet been completed.

Some of the respondents believe that this incompleteness has resulted from the way in which work is organized at the *Waterschap Aa en Maas*. People

work individually or in small groups, and they learn and show initiatives within the boundaries of this particular work pattern. Even though the participants show initiative to learn individually, the element of sharing is not entirely integrated because new knowledge is shared only in small groups. In order to reach Level Four of Bersin's HILO model, the learning culture needs to expand to include the whole organisation:

'If each and every employee plays the drums, the echo will be heard throughout the whole organisation'. (female participant, personal communication, March, 2022).

Let us elaborate on this further.

Conclusions and Recommendations

Organisations which are considered to have a learning culture can advance because they constantly reinvent their future through continuous learning. Our findings suggest that the learning culture and innovation at *Waterschap Aa en Maas* is positively associated with performance because of the connection to employee Empowerment, Trust, Purpose, Engagement, Autonomy, Collaboration and Sharing.

Personal learning experiences contribute to success

The presence of these components in the organisation does not guarantee that learning occurs, but it does create a conducive learning environment. This study analysed the personal learning experiences of the participants and our results highlight the importance and effects of a learning culture. During the study's interviews, the participants recalled positive learning experiences from the past, which helped the researcher to find more depth in the responses to the questionnaire. In addition, these experiences gave the participants a sense of confidence and they believed that this success could be repeated. This emotional aspect of the participants' successful experiences helped them to acknowledge their achievements and consider how and why they did what they did. When employees are free to try new ideas and express their creativity, they feel

empowered by management. But the company's hierarchical structure and the working pattern made it too much of a challenge for them to share and reflect on the new experiences of learning together. This is a point for improvement.

Collective learning is necessary

The participants' experiences at *Waterschap Aa en Maas* create sparks of learning culture and innovation. However, since collective learning has not fully been integrated into this company, innovation is not yet sustainable. Although the participants attempted to acquire and incorporate learning strategies into their daily routines, the structure of the organisation did not allow them to achieve this. In other words, these respondents did not have enough time to reflect on their learning experiences. This issue may have been related to the categories in which the participants rated the organisation the lowest: Leadership, Learning and Inclusion. Therefore, these findings and the participants' experiences revealed that the creation of a learning culture in which innovation can thrive is challenging within such a hierarchical structure.

What can an organizational coach do?

In order for an organisational coach to incorporate these elements so that the innovations endure, it should be emphasised that the importance of sharing knowledge and reflecting on learning processes is key. Thus, by adhering to this process, it could enhance the employees' ability to learn and establish a strong learning culture. Such work would stimulate collective learning within the organisation, subsequently creating a stronger learning culture and ensuring that innovation is more likely to endure. In situations such as these, an organisational coach should create a learning environment in which the employees' perspectives can change.

Each organisation is an orchestra that plays its own melody and each instrument produces its own sound. Thus, an organisational coach must act as an orchestral conductor by making an effort to blend the sounds coming from these individual instruments so that a harmonious symphony can be heard.



S. Can MA is als docent verbonden aan het MBO. Naast doceren begeleidt zij studenten, docenten en management bij individuele, team- en organisatievraagstukken. Daarnaast is zij haar start-up aan het bouwen als beginnend ondernemer. Het originele onderzoeks artikel *Learning is ... listening to the beat of every drum in the orchestra* *How an organisation can encourage innovation through a learning culture* is haar afstudeeropdracht aan de Master Organisatiecoaching



In gesprek met Joost Kampen

Een professionele dialoog over destructief leiderschap

Aan zijn inmiddels indrukwekkende reeks over verwaarloosde organisaties heeft Joost Kampen het boek 'Destructief Leiderschap' toegevoegd. Vanaf de kaft schreeuwt het begrip je toe in enorme, roze letters. 'We kijken steeds opnieuw weg van de vraagstukken van destructief leiderschap. Daar wil ik verandering in brengen,' schrijft Joost in de inleiding. Dat is nodig, vindt hij, om de handelingsverlegenheid te doorbreken van een hele reeks beïnvloeders van het organisatieleven: toezichthouders, bestuurders, managers, HR-professionals, vertrouwenspersonen, trainers, coaches en adviseurs.

Joost is het thema destructief leiderschap gaan verkennen tijdens het werken met het concept verwaarloosde organisaties. Beide concepten hebben veel raakvlakken als onderdeel van de dagelijkse werkelijkheid in organisaties. Joost verstaat onder destructief leiderschap zowel rondt slecht leiderschap, zoals intimidatie of grensoverschrijdend gedrag, als leiderschap dat ontbreekt waar het wel nodig is, doordat een leidinggevende zijn of haar positie niet pakt terwijl dat eigenlijk wel moet. Romantische beelden over het vervangen van leiderschap door zelfsturing en teruggaan naar de bedoeling, zijn aan Joost niet besteed. Hij ziet wel degelijk een rol voor leiderschap, maar dan moeten we wel de roze olifant durven benoemen. Naast alle populaire literatuur over goed leiderschap leidend tot 'blinkende, blijde medewerkers', moeten we dus ook durven kijken naar het minder makkelijke beeld van destructief leiderschap. Alleen zo kunnen we de volledige werkelijkheid van organisaties zien, stelt Joost in zijn boek.

Gezamenlijke geschiedenis

Boeken van Joost Kampen vallen mij om een bijzondere reden op: ik zeg Joost, want wij kennen elkaar. Ik was erbij toen hij zijn eerste ideeën ontwikkelde over verwaarlozing in organisaties. Bij zijn index case, het GVB in Amsterdam, werkten we samen. Samen maakten we deel uit van een ploegje mensen rondom de directeur P&O en de directeur van het Trambedrijf dat zich mocht bemoeien met de cultuuromslag in het bedrijf. Nodig want de alarmerende berichten over het GVB waren indertijd - we schrijven de jaren rond de eeuwwisseling - niet mals. Het bedrijf was out of control werd er gezegd. Het zou op deze manier niet overleven. Bij ons werk deelden Joost en ik vaak onze verwondering over het bedrijf. We deelden indertijd anekdotes, bijvoorbeeld over die keer dat het complete archief met bewijsmateriaal over graffiti-zaken bij het oud papier van een voetbalclub belandde. Of de verhuistram; het verhaal dat medewerkers na de dienst, midden in de nacht, rustig nog even een tram leenden voor de verhuizing van de inboedel naar de nieuwe woning van een collega.

Op een flip-over verzamelden we ongeschreven regels die we tegenkwamen, zoals 'je doet iets voor elkaar en niet voor een functie', 'als er pas na twee keer te laat een aantekening komt in je P-dossier, heb je dus het recht om twee keer te laat komen' of 'de ruilbeurs voor vakanties' waar oude rotten er onveranderlijk met het beste vakantieooster vandoor gingen.

Maar vooral waren we op zoek naar een antwoord: hoe krijgen we dit omgedraaid? Er waren al zoveel pogingen waren gedaan om iets aan de cultuur van het GVB te doen; wie waren wij dan om er wel in te slagen? 'Het GVB lijkt wel gemaakt van rubber,' verzuchtten we soms. 'Wat je ook probeert, het schiet steeds weer in zijn oude vorm terug.' En ergens bij het zoeken naar een antwoord, kreeg Joost zijn ingeving: de vergelijking te maken met verwaarlozing in gezinnen en daarbij de orthopedagogiek in te duiken, een heel ander vakgebied dan de organisatiekunde.

We kijken steeds opnieuw weg van de vraagstukken van destructief leiderschap.

Ik ben Joost altijd blijven volgen en kijk met veel respect naar wat hij heeft opgebouwd. Van een flip-over met ongeschreven regels naar een body of knowledge over verwaarlozing in organisaties. Ik zie het als een belangrijke verrijking van ons vakgebied. Verwaarlozing in organisaties is een thema dat inmiddels deel is van curricula van universiteiten, maar dat ik ook geregeld terug hoor in gesprekken met klanten. Alleen daarom al mag kennis ervan niet ontbreken in je professionele gereedschap als adviseur, vind ik.

Tegelijkertijd blijf ik boeken van Joost ook enigszins ongemakkelijk vinden. Zijn drijfveer is om de verleiding van comfort te weerstaan en de werkelijkheid die in organisaties ook kan ontstaan

echt aan te kijken. Dat ik dat ongemakkelijk vind, vindt hij overigens niet erg: dat is namelijk de bedoeling. Joost is in zijn werk vrij consequent in het afserveren van wat hij managementmodes noemt. Volg dus geen hypes in organisaties, en wissel management theorieën vooral niet af als de seizoenen. Anders weet je zeker dat je organisaties murw slaat, is een van zijn boodschappen.

Ik blijf boeken van Joost ook enigszins ongemakkelijk vinden.

Elke zichzelf respecterende adviseur zal het moeilijk vinden het hier niet mee eens te zijn. Maar bij mij roept Joost hiermee ook gewetensvragen en professionele dilemma's op: hoe zeker ben ik zelf van mijn zaak? Hoe vaak heb ik mezelf zelf niet horen zeggen, dat mijn voorgestelde interventie nu wel lukt omdat we het deze keer 'echt gaan borgen!' en waarom geloofde ik mezelf? Hoe past aandacht voor verwaarlozing mij, terwijl ik graag uitga van het goede van mensen, werkend vanuit de positieve psychologie en de talenten van mensen? Ben ik me voldoende bewust van de schaduwkant van het leiderschap van leiders die ik tegenkom?

Ik las 'Destructief Leiderschap' en besloot Joost op te gaan zoeken om mijn vragen te stellen en professionele dilemma's te delen. Over het moment van die eerste brainwave bij het GVB tot de vragen die ik heb, als ik zijn laatste boek lees. Joost stemde graag toe. Het leek hem ook wel wat, zo'n sentimentale journey langs de geschiedenis van een idee in zijn eigen hoofd. Waar de oproep van Joost is om 'de schaduwzijde van het leven in groepsverband' onder ogen te zien, is dit artikel mijn bijdrage aan het hanteerbaar maken van het thema in onze praktijk als adviseurs.

Hoe het begon

We ontmoeten elkaar in het Amsterdamse Scheepvaarthuis, intussen een duur hotel maar in het verleden het hoofdkantoor van het hoofdstedelijke vervoerbedrijf. Waar anders zouden

wij ons gesprek moeten voeren dan op de plek waar het begon? Nog voordat we onze jassen uit hebben, vuur ik mijn eerste vraag af. Die ene, die me al langer bezighield: 'Waar kreeg je nou die ingeving? Hoe komt iemand op het idee om orthopedagogiek met organisatiekunde te mengen?'

'Ik mocht voor M&O een artikel schrijven over mijn casus bij het GVB,' vertelt Joost me. 'Ik schreef daarin over mijn verwondering bij het GVB. Hoe het toch kon dat allerlei standaardinterventies voor verandering daar helemaal niet werkten. Pilots. Werkgroepen. Klankbordgroepen. Ze kwamen allemaal niet van de grond. Afspraken werden gewoon niet uitgevoerd. Het repertoire voor verandering in organisaties dat ik kende, was niet toereikend.'

'Het woord verwaarlozing speelde al door mijn hoofd. Dat was ook niet zo moeilijk want dat zag je overal om je heen bij het GVB. Letterlijk. Trams waren oud en versleten. Eindpunthuisjes waren dat woord nauwelijks waardig. Die waren niet veel meer dan een Wc-pot met een koffiezetapparaat. Daarover schreef ik, maar de M&O-redactie was niet meteen tevreden met mijn artikel. Het moest wetenschappelijker, er ontbrak een notenapparaat. Dus ging ik op zoek naar literatuur. Op internet deed de combinatie 'verwaarlozing + organisaties' niets, maar toen ik alleen verwaarlozing - in het Engels 'abuse and neglect' - invoerde ging er opeens een andere wereld open: ik vond tal van verwijzingen naar verwaarlozing in gezinnen en van kinderen. Dat opende de deur naar de orthopedagogiek. En het liet me zien dat de associatie van verwaarlozing met organisaties nog nieuw en onontgonnen terrein was. Ik zag één begrip steeds terugkomen in die literatuur: wederkerigheid. Als dat ontbreekt, werkt er eigenlijk niets in een relatie tussen mensen. Straffen niet, maar belonen ook niet. Straffen komen überhaupt niet aan, belonen wordt niet geloofd want er zit vast iets anders achter. En daarin zag ik de parallel met wat ik bij het GVB zag. Het ontbreken van de wederkerigheid in de interacties tussen mensen. Zo is het ontstaan. Zo werd de GVB-opdracht de opdracht die mijn loopbaan bepaalde.

Een zware diagnose?

Ik vertel Joost dat ik het begrip 'verwaarloosde organisatie' met enige regelmaat terug hoor in gesprekken met klanten, als zij hun eigen diagnose van hun organisatie met me delen. Ik onderzoek dan standaard wat mijn gesprekspartner er echt van weet, omdat ik me dan afvraag hoe bewust ze zich zijn van de gevolgen van het stellen van zo'n zware diagnose. Het is een zware term om te kiezen, een serieus probleem als de analyse klopt...

Voor Joost zelf is dat inmiddels niet meer dan gewoon. Mensen die hem benaderen hebben er doorgaans al meer over gelezen en gehoord, en zoeken hem bewust op. Hij gebruikt het zware begrip juist bewust om zeker te weten waarop hij als adviseur contracteert als hij verder gaat in een organisatie. Verwaarlozing in organisaties betekent werken op de plek der moeite en je moet zeker weten dat je daar wilt zijn. Met de directeur die zei: 'Verwaarloosde organisaties, daar heb ik niet zoveel mee,' deed hij dus geen zaken, ook al was het misschien juist daar nodig. Een directeur die wegkijkt, is eerder onderdeel van het probleem is dan van de oplossing.

Wie vragen gaat stellen over verwaarlozing alarmeert dus het systeem.

'Dat voelt inderdaad wel als in de steek laten,' zegt Joost daar desgevraagd over, 'Maar hier ben ik me in die twintig jaar misschien wel het meest bewust van geworden: je moet stevig zijn over de voorwaarden waaronder je een opdracht aanneemt. Dit gaat over ongemak. De bestuurder moet het willen horen en zien anders kun je er niets aan doen. En zonder de steun van de hoogste leiding moet je er ook niet aan willen beginnen. Ook al betekent de opdracht niet aannemen, dat de mensen in de organisatie nog langer blijven lijden onder de verwaarloosde organisatie.'

Zo leer ik dat duidelijkheid over contractering een voorwaarde is om echt tot de oplossing te komen. De bereidheid het te willen zien, het te willen aangaan, mensen in de organisatie écht verantwoordelijk te maken is een belangrijke voorwaarde. Herstel heeft tijd nodig en er is in een verwaarloosde organisatie nooit een rechte lijn naar succes.

De narratieve armoede doorbroken

'Winst voor ons vak vind ik dat de narratieve armoede ermee is doorbroken,' concludeer ik. 'We hebben er als adviseurs taal bij om een probleem bespreekbaar te maken. De conditie waarin een organisatie zich ook kan bevinden, een manier om zichtbaar te maken hoe herstel in een verwaarloosde organisatie zich meestal ontrolt: we kunnen beter benoemen wat we voelen en zien.' 'Inderdaad. Wie droomt van fraai gecascadeerde trajecten die rimpelloos glijden van missie, visie, strategie en executie, komt bedrogen uit. Dat soort trajecten heb ik echt wel afgeleerd,' bevestigt Joost. 'Herstel in een verwaarloosde organisatie gaat via hobbels, valkuilen, pieken en dalen. Het is belangrijk om daar vooraf duidelijk over te zijn en dat samen met de klant aan te willen gaan en het idioom van de verwaarloosde organisatie helpt daarbij.' Het gaat immers eerst slechter, voordat het structureel beter gaat, zoals Joost in zijn boek schrijft.

Niveau van interveniëren

'Het valt me dat je altijd over de organisatie spreekt. Eerder dan over een team of afdeling. Is verwaarlozing dan altijd een probleem voor de organisatie als geheel?'

'Ja,' antwoordt Joost gedecideerd. 'Verwaarlozing op een plek in de organisatie staat eigenlijk nooit op zichzelf. Het is als de schimmel in een fruitmand: het zit niet in de appel, maar in de mand. Altijd is de vraag wat maakt dat het heeft kunnen gebeuren. Waarom mocht de verwaarlozing ontstaan, ook al zien we die nu alleen op die ene plek? Waar heeft het leiderschap nagelaten leiding te nemen toen dat wel moest? Waarom heeft niemand dat opgemerkt of gezegd? Je moet altijd naar het hele systeem kijken, het is nooit lokaal en geïsoleerd.'

Het antwoord doet me denken aan een opdracht die ik recentelijk deed bij een zorginstelling. Na klachten over grensoverschrijdend gedrag, deden wij er onderzoek in opdracht van de bestuurder. Een van onze conclusies uit dat onderzoek was, dat het 'opletsysteem' niet had gewerkt. HR, de Arbodienst, de vertrouwenspersoon, collega managers... iedereen vergoelijkte signalen, 'de manager had nou eenmaal een hoekige stijl, en dat is een kwestie van er tegen kunnen' werd er gezegd. Het leek wel een soort aanvullende functie-eis: 'Ben jij die toegewijde en inlevende activiteitenbegeleider die de hoekige, grove stijl van managers er gewoon wel even bij neemt...!?' Joost herkent het beeld; dit is precies wat hij bedoelt met 'niet langer weggijken.'

We hebben er als adviseurs taal bij om een probleem bespreekbaar te maken.

Cultuuronderzoek

'Je schrijft in je boek een heel hoofdstuk over de rol van de toezichthouders en de bestuurders. Ook verwijs je naar uitstekende boek van Mariëtte Engbers over het on gezegde in de board room. Maar hoe los je nou hun informatiebehoefte op? Het is toch nodig dat beslissers als bestuurders of toezichthouders een geobjectiveerd beeld van de werkelijkheid krijgen? Waarom geen extern onderzoek?'

Joost gaat zonder oordeel op mijn vraag in maar is stellig en duidelijk: je hebt inderdaad een beeld nodig van de organisatorische werkelijkheid, maar de beste manier is om mensen zelf aan werk te zetten. 'Ik vraag bestuurders en managers zelf de 'werkelijkheidsanalyse' te doen,' legt Joost me uit. 'Ik help ze met vragenlijsten, maar ik doe het onderzoek niet voor ze. Ik vraag ze bijvoorbeeld om een verwondering-logboek bij te houden. Zo komen waarnemingen op tafel die mensen zelf in de praktijk gezien hebben en wordt veel duidelijk over wat ze zien en wat ze

daarbij zelf ervaren. Een andere manier is om managers op vrijdagmiddag bij elkaar te roepen, om anekdotes en ervaringen uit te wisselen. Leidende vraag is dan: wat waren voor jou deze week betekenisvolle momenten? Vertel je verhaal! Soms vult een manager zo'n logboek niet in, maar dat is dan ook alweer informatie: waarom niet, wat hield iemand tegen?'

'Ook als ik word gevraagd te komen kijken in een team of op de afdeling, wil ik de echte praktijk zien. Niet een voorbereide presentatie, maar een echte werksituatie. Zo ben ik achter het verhaal van de verhuistram gekomen: ik ben om elf uur 's avonds bij de GVB-verkeersleiding komen kijken. Dat had ik vooraf wel afgesproken maar er had niemand op gerekend dat ik ook echt zou komen. Van de bestuurder kun je dat ook vragen en hij kan zijn werkelijkheidsanalyse dan delen met de toezichthouder. Dat legt wel een extra verantwoordelijkheid bij de toezichthouder. Die moet dit ook willen zien en niet veel raden van toezicht zijn hiervoor toegerust. Welke RvT vraagt nou om een werkelijkheidsanalyse? Er is altijd wel iemand met de portefeuille financiën en of kwaliteit en veiligheid, maar er wordt nooit iemand geworven met deze expertise terwijl het zo nodig is.'

Waarnemen en systemisch kijken

We filosoferen nog even door over waarnemen. Ik heb geleerd dat je systemen in organisaties niet zomaar kunt veranderen, breng ik in. Ze brengen alles. Alles wat er mis is, maar ook alles wat er goed gaat. 'Hoe verwaarloosd het GVB ook was, er reden wel bussen, trams en metro's door de stad,' zegt ook Joost. 'De dienstregeling werd redelijk uitgevoerd. Vraag alleen niet hoe: het kostte wel twintig procent meer personeel. Dat is er juist onderdeel van. Pas als de kerntaak niet meer gebeurt, wordt er echt ingegrepen.'

Joost herkent ook dat het systeem van een verwaarloosde organisatie reageert als er vragen gesteld gaan worden. Altijd zijn er krachten die het systeem verdedigen en proberen af te schermen. Er zijn mensen die ervan profiteren: mensen die van hun vrijheid genieten, hun informele leidersrol koesteren, mensen die niet beter weten

en geleerd hebben juist in de verwaarloosde organisatie te overleven. 'Onveiligheid in organisaties zelf wordt daarin ook gebruikt. Mensen voelen zich niet veilig, hoor je dan, maar eigenlijk wordt het ook door henzelf in stand gehouden.'

Wie vragen gaat stellen over verwaarlozing alarmeert dus het systeem, terwijl het tegelijkertijd wel nodig is om de werkelijkheid in de organisatie te onthullen. Want juist in dat gesprek ontstaan ook de patronen die je zichtbaar wilt maken en dat geeft de kans om een 'normoverdragend gesprek' te voeren, zoals Joost het noemt. Dat is een gesprek over 'wat vinden we normaal, wat zijn onze manieren'. Een gesprek 'op de plek der moeite. Een gesprek waar het onzegbare wordt uitgesproken, zonder dat iemand zich onveilig hoeft te voelen.' 'Ontschuldigend?' vraag ik, al een hele tijd denkend aan systemisch werken. 'Precies.'

Herstellen na destructief leiderschap

Joost schrijft al langer over verwaarloosde organisaties. Nu voegt hij daar een nieuw boek aan toe, met als nieuw centraal begrip 'destructief leiderschap'. In het boek staat een opsomming van niet minder dan twintig vormen van destructief leiderschap, met heel andere bijvoeglijke naamwoorden bij leiderschap dan we gewend zijn. We kennen allemaal de positieve, soms mythische kwalificaties van leiderschap uit boeken, retraites en ontwikkeltrajecten, zoals dialogisch, dienend of verbindend leiderschap. Joost hanteert termen zoals schadelijk leiderschap, despotisch leiderschap of zelfs kwaadwillend leiderschap, het pijn toebrengen aan mensen als machtsmiddel. 'Ik heb een fascinatie voor de donkere kant van mensen. Die richt zoveel schade aan,' zegt Joost. 'Een belangrijke inspiratie was het werk van Philippe Bailleux. Hij schrijft over trauma's in organisaties. Een trauma kan net als bij een lichamelijk trauma op twee manieren ontstaan: als gevolg van een niet voorspeld ongeluk of door sluipende traumatisering. Een sluipend proces, waarbij je bij het herstel moet realiseren: het herstel duurt net zolang als de sluipende traumatisering heeft plaatsgevonden.' In zijn boek noemt Joost dat het

helen van een organisatietrauma; het verwerken van de traumatiserende ervaringen en psychische wonden laten helen, waarvoor tijd nodig is.

'Maar wanneer draai je om in het werken aan herstel,' vraag ik. 'Als zo lang structuur, duidelijkheid, positieve aandacht en waardering hebben ontbroken, moet je dat dan niet juist als eerste gaan toedienen, zoals een suikerpatiënt die weer insuline krijgt?'

'Vraag je af of de interventie die je doet, het vraagstuk echt helpt,' antwoordt Joost. 'Wees erop bedacht dat jouw interventie misschien niet passend is, omdat je te snel gaat, de oplossing te veelomvattend is of te verreikend is, zoals in een klap zelfsturing invoeren. Zolang de wederkerigheid er niet is, moet je niet willen uitgaan van verbindend leiderschap. In mijn boek geef ik daarom een fasering aan in het herstel, waarbij het belangrijk is elke fase volledig te doorlopen. In fase vier, als je toe bent aan professionalisering, kan de leiderschapsstijl ontwikkelingsgericht zijn. Maar daarvoor is het nodig om eerst het destructieve gedrag te stoppen, de basis op orde te brengen en de informele patronen te doorbreken. Sluit aan bij de naast hogere fase van ontwikkeling.'

*Ik heb een fascinatie voor de donkere kant van mensen.
Die richt zoveel schade aan.*

Een appel aan adviseurs

Joost is nog niet steeds klaar met het onderwerp. 'Er is inmiddels meer dan twintig jaar goed onderzoek. Ik wil dat laten doordringen in de praktijk. Na dit boek wil ik nog een boek maken om methodisch te werken aan analyse en herstel bij destructief leiderschap. Bijvoorbeeld over hoe je werkelijkheidsanalyses maakt. Bureaus en adviseurs pakken het al wel op, bijvoorbeeld in systemisch werken, maar het zou veel breder kunnen, bijvoorbeeld door programma's voor leiderschapsontwikkeling veel dichterbij de praktijk brengen. En zouden niet ook werving- en selectie-

bureaus meer kunnen doen met de invloed van iemands persoonlijkheid op leiderschap? Neem je persoonlijkheidskenmerken, die voorspellend zijn voor destructief gedrag, mee in een zoekopdracht? Daar zijn zelfs tests voor. Durven bureaus die in te zetten?"

'Wat er mis kan zijn in organisaties heeft veel aandacht. Grote namen en voorbeelden à la Matthijs van Nieuwkerk halen de krant. Maar eigenlijk hebben we daar niet zoveel aan. De grote voorbeelden van intimidatie of discriminatie, wijzen we allemaal af, maar de blikvangers werken ook als bliksemafleiders waardoor we niet naar onszelf kijken. Waar we ons veel bewuster van moeten zijn is het stille en sluipende gedrag van de incompetente overlever die de schijn ophoudt, de directeur die niet echt gaat kijken en niet de echte vragen stelt. De werkelijkheid die we elke dag ondervinden. Ik blijf gemotiveerd om daar aandacht voor te vragen.'

Joost Kampen, *Destructief leiderschap, theorie en praktijk van leiders in verwaarloosde organisaties*, Boom Uitgevers, Amsterdam, 2023.

Meer weten?

Joost Kampen is veranderkundige en combineert praktijk en wetenschap. Hij promoveerde in 2011 bij prof. dr. Léon de Caluwé op de theorie van de **verwaarloosde organisatie**. Hij werkte voor verschillende adviesbureaus waaronder Bakkenist en Van de Bunt. Nu werkt hij vanuit een eigen adviespraktijk en is aangesloten bij de Ambachtsschool voor organiseren en veranderen. Hij doet interventieonderzoek en publiceert regelmatig in vakbladen en wetenschappelijke tijdschriften, ook internationaal, verzorgt een eigen leergang en doceert aan de Vrije Universiteit, Universiteit Twente, SIOO, Business School Nederland, NBA Opleidingen en AOG School of Management. Zie verder: www.joostkampen.nl.

Raoul Schildmeijer (CMC) is organisatieadviseur bij Leeuwendaal en lid van het bestuur van de Orde van Organisatiekundigen en Organisatieadviseurs. In zijn werk houdt Raoul zich veel bezig met samenwerking in teams, met name ook in de begeleiding van raden van toezicht en raden van bestuur als team. Dit artikel heeft hij geschreven als reflectieve practitioner, vanuit de vragen en dilemma's die hij in zijn eigen praktijk ervaart als hij verwaarlozing in organisaties tegenkomt en erop moet handelen als adviseur. Dit artikel is als bijdrage om het onderwerp verwaarlozing en destructief leiderschap bespreekbaar en hanteerbaar te maken. Hij heeft het geschreven op eigen titel.