

### ‘IK HEB OOK ZWARTE SNEEUW GEZIEN’

*Paul Wouters*

*Filosoof en zelfbenoemd barbaar Paul Wouters adviseert, onderwijst, onderzoekt, schrijft en spreekt, dat laatste onder meer op het komende CMC-congres. Een man die je bevreemd aankijkt als je vraagt naar zijn vrijetijdsbesteding. ‘Ik kan me nog altijd niet veel leukers voorstellen dan een fijne opdracht.’*

‘Ik heb een cadeautje meegenomen’, zo begint Paul Wouters (65) het gesprek, en hij overhandigt zijn boek *Nederland - België*, vers van de pers. Het is een uitgebreide en geactualiseerde versie van *België - Nederland* uit 2005, een boek over de culturele, juridische en bedrijfsmatige verschillen, die tot flinke misverstanden kunnen leiden. Toentertijd woonde de Belg met een Nederlands gezin in een nieuwbouwwijk bij Amersfoort. Nu woont hij weer in België. Waarom? Wouters zoekt een passage uit het boek op en leest voor: ‘In het prille begin van mijn Nederlandse tijd associeerde ik de Nederlander met zijn vaste lasten. Na bijna dertig jaar (...) ben ik het vooral gaan ervaren als een oord van sociale wenselijkheden. Die gingen als een vaste last op mij wegen.’

Sociale wenselijkheden, die komen nog een paar keer terug in het gesprek. Hij heeft het niet zozeer over de verjaardagenterreur in Nederland en dat soort gekkigheden, maar meer over de dwang van de publieke opinie, dat egalitaire, de ongefundeerde meninkjes die iedereen ventileert over alles en iedereen, de pretenties, allemaal op dezelfde manier authentiek zijn. ‘Ach ja’, zegt hij, ‘ik ben een lichtelijk sociaal onaangepast mens, een barbaar in het diepst van mijn gedachten. Dat is in Nederland

lastiger dan in België.’

Het boek kan bijvoorbeeld dienen als aangenam huiswerk voor de mensen die zich (gaan) bezighouden met de fusie tussen AH en Delhaize. ‘Juist de cultuurverschillen kunnen nog roet in het eten gooien, terwijl het bedrijfseconomisch een goede zaak is. De grap is dat de wrijving waarschijnlijk vooral binnen Delhaize zal optreden. Want men denkt: die Nederlandse ceo zit er nog amper een jaar en dan verpatst hij de zaak al aan die Ollanders! Ik hoop dat de Nederlanders de kracht van de Belgische vakbonden niet onderschatten.’

Het gesprek vindt plaats op een zaterdag na een dag lesgeven aan het NCOI in Zwolle aan mensen die naast hun werk een MBA halen. Wouters heeft altijd lesgegeven na zijn studie Filosofie, om te beginnen als onderwijzer. Daarna werd hij assistent-professor op de universiteit van Antwerpen. Vervolgens was hij achttien jaar directeur van de Internationale School voor Wijsbegeerte (ISVW), tot 2001. ‘Daar heb ik veel plezier aan beleefd en ik heb er zelf veel geleerd. Maar ik heb er ook zwarte sneeuw gezien. Zo heb ik er drie jaar met het bestuur overhoop gelegen. Er moest geïnvesteerd worden en ik kreeg het bestuur niet mee. Het werd hoe langer hoe meer een persoonlijke



Paul Wouters



kwestie. Ik ben ook geschorst geweest. De medewerkers stonden allemaal achter mij. Er kwam een commissie van wijze mannen aan te pas, die ging onderzoeken wie de schuld had aan het conflict. De afspraak was: wie de schuld krijgt, vertrekt. Het bestuur kreeg de schuld, dus toen zat ik er ineens weer. Daarna heb ik mijn productiefste jaren daar gehad, met een zelf samengesteld bestuur. Maar die drie conflictjaren waren zwaar.’

## Toezicht

Bovendien heeft Wouters er een zware financiële periode gehad. ‘Ik heb op het punt gestaan om de medewerkers te vragen uitbetaling van het vakantiegeld uit te mogen stellen. Gelukkig is het zo ver net niet gekomen. Ik heb dagenlang met de administrateur schuldeisers gebeld om te vragen om geduld. We zijn er goed uitgekomen. De Rabobank van toen ben ik nog steeds dankbaar dat ze erin geloofden. Dat heeft ook geleid tot een goede relatie met die bank. Ik ben twaalf jaar toezichthouder geweest bij Rabobank Amersfoort Eemland. Ook heel leerzaam trouwens. De sector ligt nu terecht zwaar onder vuur. Ik was een tamelijk activistische toezichthouder, maar achteraf gezien

ben ik nog lang niet assertief genoeg geweest. Je moet lastige vragen stellen. Ik heb om een voorbeeld te noemen voorgesteld om met de raad van commissarissen eens per jaar samen te komen met de *compliance officer* van de bank in afwezigheid van het bestuur. Dat werd door het bestuur opgevat als een motie van wantrouwen. Terwijl je het juist doet om wantrouwen te vermijden! In België is het nog erger. Daar is het zelfs niet de usance om notulen te maken tijdens bestuursvergaderingen. Tja, mensen willen aardig gevonden worden. Heb ik zelf ook last van, hoor. Die sociale wenselijkheden weer. Daarom moet je moedig zijn als toezichthouder.’

## Organisatieadvies

‘Eigenlijk ben ik door die slechte periode bij de ISVW organisatieadviseur geworden’, antwoordt Wouters op de vraag hoe hij het adviesvak in rolde. ‘Bij een conflict dat zo lang duurt, ga je veel nadenken. Bovendien had ik daardoor als opdrachtgever ervaring met adviseurs, zowel positief als negatief. Eerst kwam er iemand die in het eerste gesprek niet luisterde, maar riep dat hij allang doorhad wat er aan de hand was. Hij had zijn advies al klaarliggen.

‘IK WAS EEN TAMELIJK ACTIVISTISCHE TOEZICHTHOUDER,  
MAAR ACHTERAF GEZIEN BEN IK NOG LANG NIET ASSERTIEF GENOEG GEWEEST’

---

## WIE IS PAUL WOUTERS?

Paul Wouters is filosoof, organisatieadviseur, docent en spreker. Hij schreef boeken over diverse onderwerpen, waaronder *Denkgeredenschap 2.0* en *Nederland-België*, de ‘terugkomwedstrijd’ van zijn eerdere boek *België-Nederland*. Hij spreekt tijdens de International Consultancy Conference op 22 en 23 september 2015 in Noordwijk. Kijk voor meer informatie op [www.emc-conference2015.com](http://www.emc-conference2015.com).

---

Nota bene een consultant met een naam als een klok. Die heb ik na dat eerste gesprek niet meer uitgenodigd. Aan de positieve kant stonden Frans Verhaaren en wijlen Ernst Marx van AO. Ook die ervaringen hebben mij aan het denken gezet.'

Toevallig kreeg Wouters de vraag van een thuiszorginstelling om te helpen met de prioriteitstelling. 'Er moest zwaar bezuinigd worden, en de vraag was: welke mensen kun je op een wachtlijst zetten en welke niet? Hoe bepaal je dat en hoe communiceer je dat, zowel in- als extern? Daar heb ik bij geholpen en dat vond ik geweldig leuk om te doen. Het is natuurlijk een filosofische vraag. Je moet eerst een perspectief kiezen om de prioriteitsvraag te kunnen beantwoorden. De kunst is dus om mensen te begeleiden in het kiezen van een perspectief. Ik ontdekte dat ik blij was dat ik een bijdrage had kunnen leveren, maar ook blij dat ik daar niet werkte. Dat is natuurlijk de positie van een externe adviseur.'

Hij kwam zonder voorbedachte rade bij WagenaarHoes terecht. 'Ik wilde kijken of ik met het bureau kon gaan samenwerken op het gebied van *cross cultural communication*, dat was nieuw in die tijd. Ik was er zelf mee bezig en had in de krant gelezen dat zij daar ook over nadachten, dus ik heb een afspraak gemaakt. Die afspraak kwam in augustus, het was warm. Rob Wagenaar bleek een man met een filosofische inslag. We begonnen om twee uur, en om zes uur waren we nog aan het babbelen. Net toen we doorkregen dat we al teveel spraakwater hadden gebruikt, zei Wagenaar ineens: zou je niet bij ons willen werken? Daar had ik zelf

nog niet aan gedacht, maar het klonk meteen goed. Ik heb er zeven jaar gewerkt en er van Jan Willem Kradolfer het vak van leiderschapsontwikkeling geleerd. Daarna ben ik verkast naar Berenschot. Ik paste daar niet erg, vond ik, maar ik had mooie opdrachten. Ik kreeg behoefte om op eigen benen te staan. Ik ben er drie jaar gebleven.' Nu heeft hij een eigen adviespraktijk, Sensation & Reflection.

## Denkgereedschappen

'Ik ben een groot aanhanger van de wetenschap', zegt Wouters, die op zijn dertiende het katholieke geloof ver van zich af heeft geworpen, 'en ik heb een hekel aan mensen die hun wetenschappelijke knowhow laten verslonzen of er zelfs op een corrupte manier mee omgaan. Kijk naar apothekers, die een academische opleiding hebben genoten en vervolgens een winkel openen waarin ze geld verdienen met gedestilleerd water, ofwel homeopathische 'geneesmiddelen'. Ik vind dat niet integer. Zo vind ik ook dat je niet moet pretenderen dat je als adviseur overal een antwoord op weet. Wel kun je mensen aan het denken zetten en helpen een vraagstuk op te lossen.'

Op het kruisvlak van advies en filosofie ligt een aantal onderwerpen waarover hij geregeld spreekt. Ten eerste is dat Tools for Thought, waarover het ook op het CMC-congres zal gaan. Wouters bedacht aan de hand van 2500 jaar filosofie acht gereedschappen waarmee je op verschillende manieren over lastige vragen kunt nadenken. 'Eerst was het een workshop. Toen werd het een boek (met later een update,

**'IK HEB EEN HEKEL AAN MENSEN DIE HUN WETENSCHAPPELIJKE KNOWHOW LATEN VERSLONZEN OF ER ZELFS OP EEN CORRUPT MANIER MEE OMGAAN'**

**'DE DOCENTEN ZIJN ZICH TE BARSTEN GESCHROKKEN TOEN NEDERLANDSE STUDENTEN IN GROTEN GETALE NAAR BELGIË KWAMEN. DIE STELDEN NA DE LES VRAGEN!'**

*Denkgereedschap 2.0*). Ik wilde voor mensen die geen filosofie hebben gestudeerd de essentie praktisch beschikbaar maken. Dat levert mensen soms het antwoord op hun vraag op, en vaak nieuwe inzichten. Dat kan ook het inzicht zijn dat hun aanvankelijke vraag niet de juiste is, en dat je daar beter een andere van kunt maken. Deze workshops vindt men leuk, ook omdat ik de gereedschappen koppel aan schilderijen en muziek. Ik zal een voorbeeld geven. Het eerste denkinstrument is het wezensdenken, uit de koker van Plato en Aristoteles. Dat markeerde het begin van onze westerse cultuur. Het besef kwam dat achter die grillige werkelijkheid waarin we leven, wetmatigheden te ontdekken zijn. Door steeds meer lagen af te pellen, kom je tot het wezen van de werkelijkheid. Dat zie je terug in de ontwikkeling van Mondriaan, die niet begonnen is als abstracte schilder maar op zoek naar het wezen van de visuele werkelijkheid gaandeweg steeds meer wegliet. Ik ben nu in gesprek met Sioo om de workshop denkgereedschappen onder te brengen in hun vaste aanbod voor alumni.' Pensioen zit blijkbaar nog op geen enkele manier in zijn denken. Wat doet Wouters in zijn vrije tijd? Dat vindt hij een vreemde vraag. 'Ik heb geen vrije tijd. Ik doe wat ik leuk vind en kan mij nog steeds niets leukers voorstellen dan een fijne opdracht.' Na enig nadenken kan hij toch iets bedenken dat hij sinds kort anders doet. 'Voor Siemens geef ik zo'n vijf keer per jaar een workshop 'Coping With Complexity', telkens in een andere stad, van Lissabon tot Istanbul. Vroeger ging dat van vliegtuig uit, vliegtuig in, maar inmiddels gun ik mijzelf de tijd om ook nog wat van zo'n stad te genieten.'

## Leiderschapsatelier

Leiderschapsontwikkeling is ook iets wat hem bezighoudt. Zo bedacht hij het leiderschapsatelier, waarin leidinggevendenden regelmatig bij elkaar komen om samen vrij van gedachten te kunnen wisselen over wat hen bezighoudt, zowel collectief als individueel, en om te experimenteren. Hij heeft dat drie jaar bij ABN Amro regio Zuid begeleid. 'Zo wordt ontwikkelen van leiderschap structureel in de organisatie verankerd. Het moet een vast onderdeel van de organisatie worden. Je kunt leiders wel eenmalig een traject aanbieden, maar als dat geen vervolg krijgt beklijft het niet, ook omdat er mensen vertrekken. Bovendien kost het een schijntje van wat ze kwijt zijn met een leiderschapsontwikkelingstraject op een bijzondere locatie. Terwijl, dat is grappig, leiders van het hogere echelon liever pepercure heisessies laten organiseren. Ze vinden het een soort tertiaire arbeidsvoorwaarde, die iets moet toevoegen aan hun prestige. Daarom worden er ook zo weinig vragen gesteld over de effectiviteit van dergelijke sessies. Zoals Freud destijds al zei: psychoanalyse moet wel duur zijn, want anders werkt het niet.'

Wouters heeft duidelijk weinig op met leiderschap puur om hogerop te komen. Het moet wel ergens over gaan, en vooral ergens over blijven gaan. 'Ik had het vandaag nog met mijn studenten over de mythes van het MT. Ten eerste de T, een MT werkt natuurlijk vaak helemaal niet als team. Ten tweede de mythe dat het MT goed geïnformeerd is, enzovoort. Toch is het toetreden tot het MT voor velen een hoogtijdag. Je stijgt als man ook meteen twee punten op de erotische schaal.'



## Onderwijskwaliteit

Een ander onderwerp dat hem na aan het hart ligt is onderwijskwaliteit. Hij hielp NVAO, de Nederlands-Vlaamse accreditatieorganisatie, bij het voorbereiden van de instellingstoetsen. Het gaat niet alleen om accreditatie per opleiding; ook een instelling als geheel kan tegenwoordig een waarmerk krijgen, waardoor het voor de opleidingen die daar te volgen zijn makkelijker wordt om geaccrediteerd te worden. 'Voor instellingen die veel opleidingen hebben is dat dus geweldig. Maar, hoe moet je beoordelen? Je hebt documentatie gekregen en maar enkele dagen de tijd om met een paar

mensen de praktijk te toetsen, om te voelen of de papieren overeenkomen met de werkelijkheid. Ik heb zeventig (vice)voorzitters van visitatiepanels getraind hoe ze dat moeten aanpakken. Ook dat gaat in feite over leiderschap. Vroeger ging het er veel formalistischer aan toe. Nu beseft men dat dit niet voldoende is en dat kwaliteit in de vezels van een organisatie moet zitten.'

Wouters heeft nu met Hobéon een scan van kwaliteitscultuur ontwikkeld. 'Alleen is een scan een meetinstrument, en meten is niet genoeg, je moet vooral inzicht scheppen. Daarom gaan we de scan gekoppeld aan een reflectiebijeenkomst aanbieden op de markt. Daar ben ik erg enthousiast over. Dit najaar gaan we pilots draaien.'

Zo knoopt Wouters straks alle lijnen uit zijn carrière aan elkaar. 'De eerste twee lijnen zijn onderwijs en cultuurverschillen – terzijde, reken maar dat het onderwijs in Vlaanderen cultureel sterk verschilt van het onderwijs in Nederland. De docenten zijn zich te barsten geschrokken toen Nederlandse studenten in groten getale naar België kwamen. Daar is het ouderwets stampen, en je doet wat de leraar zegt. In Nederland wordt er weinig uit het hoofd geleerd, maar nog gekker was: aan het einde van de les stelden die Nederlandse studenten vragen! Daar moesten ze echt even van bijkomen. De derde lijn: toezicht. De vierde: leiderschap. Wat een apotheose, vindt u niet? Als al die lijnen samenkomen, kan ik rustig sterven.' Wouters bestelt tevreden nog een Chardonnay.

[www.paulwouters.be](http://www.paulwouters.be)

---

*Jacqueline Hoefnagels is freelance journalist.*