



Een pad in dilemma's

## De kwaliteit van twijfel

In zijn Ernst Hijmanslezing trok Anton Zijderveld ten strijde tegen de zelfverzekerde adviseur.

Professionaliteit veronderstelt volgens hem meer twijfel. Ook Paul Wouters verbaast zich over het gemak waarmee vakgenoten 'irrationele' en 'ideologische' clichés opdissen. Maar wat Zijderveld laat liggen, is volgens Wouters de vervlechting van ratio en emotie.

**A**nton Zijderveld verbaast zich (*Management en Consulting* nr. 6, 2007) net als ik over het gemak waarmee een aantal vakgenoten, academisch gevormd en wel, boven iedere wetenschappelijke twijfel verheven is geraakt en kritiekloos clichés reproduceert, zoals de piramide van Maslow. Soms wordt er nog een ideologie bijgeleverd, waarin de nieuwe irrationalisten zich afzetten tegen het Verlichtingsdenken, dat het objectieve denken op een voetstuk zou hebben gezet en de emotie onterecht heeft onderdrukt. Er klopt bitter weinig van dit verhaal. Het kan in ieder geval niet verzonnen zijn door iemand die de Verlichtingsfilosofen zelf

heeft gelezen. David Hume, om maar eens iemand te noemen, het kroonjuweel van de Schotse Verlichting, beschouwde de rede als slaaf van de passies en wilde dat graag zo houden. Het gaat mij hier niet om filosofische correctheid, maar om een aspect van de problematiek dat ook Zijderveld laat liggen: de kennelijk kromgetrokken relatie tussen ratio en emotie, althans de wezensvreemde manier waarop in organisatieland met de relatie tussen beide vaak wordt omgegaan. We vertrekken van twee heel verschillende casussen. De ene betreft een kijk op organisatieontwikkeling, de andere gaat over keuzes maken.



### Hard en zacht

Een offerteaanvraag van een rijksdienst. Het komt erop neer dat enkele diensten bij elkaar gevoegd zijn, uiteraard om effectiever en efficiënter te gaan werken. Alle ‘poppetjes’ hebben hun nieuwe plek ingenomen. Maar, aldus de opdrachtgever, nu de harde zaken geregeld zijn, vinden wij het heel belangrijk dat het ook goed komt met de ‘zachte’ kant: managers en medewerkers moeten nu gevoel gaan krijgen bij de nieuwe kernwaarden die de organisatie in haar vaandel draagt – integriteit, lef, transparantie, klantgerichtheid, proactief werken. Of wij dus zo goed willen zijn te offeren voor een cultuurtraject waarmee ze dat voor elkaar kunnen krijgen.

De adviseur beseft dat de eerste slag hier al vóór de wedstrijd verloren is. Er is een kans gemist om de harde en de zachte krachten van meet af aan op elkaar te betrekken. Eigenlijk gaat het al mis waar men denkt die krachten te kunnen (onder)scheiden. De wereld wordt op die manier verkeerd ingedeeld. De hardheid van de zogenaamde zachte krachten is duidelijk voor wie zich realiseert dat de meest reorganisaties juist

daar op vastlopen. Tweede casus uit een heel andere hoek: bedrijfsethiek. Henk van Luijk, inmiddels emeritus Bedrijfsethiek van Nyenrode, bedacht en beproefde in de jaren tachtig een stappenplan om ethische vraagstukken mee te tackelen. Duizenden ambtenaren, waaronder zowat iedereen van de Belastingdienst, zijn in de jaren daarna door de molen van een zogenaamde dilemmatraining heengegaan. De volgende stappen werden daarbij steeds toegepast op een vraagstelling uit de praktijk van de deelnemers:

- Wat is het morele kernprobleem?
- Wie zijn de betrokkenen?
- Wie zijn moreel aanspreekbaar?
- Welke informatie heb ik nodig?
- Welke argumenten kunnen worden aangevoerd?
- Wat is mijn conclusie?
- Hoe voel ik me nu?

Ziet u de overeenkomst met het proces van de reorganiserende rijksdienst? Er wordt zo objectiverend mogelijk een aantal stappen gezet in de besluitvorming om hele-

maal aan het einde, net voor het sluiten van de markt, nog even te erkennen dat het gevoel ook wat wil. Sterker nog, het is de ultieme arbiter, maar hij komt wel rijkelijk laat het speelveld op. Zo werkt het natuurlijk niet 'in het echt': wij zijn als totale mens van meet af aan betrokken op wat ons raakt. Merk ook op dat het instrument ons juist daar waar het spannend wordt – bij de afweging van argumenten en waarden – in de steek laat.

### Zingeving

Zowel besluitvorming als organisatieverandering is een daad van zingeving. Laten we die koe bij de horens nemen. *De zingever* is een taai boekwerk uit 1968 van Jaap Kruithof, toentertijd mijn hoogleraar in Gent. Geheel conform de Belgische onderwijs traditie heb ik dat boek zowat uit het hoofd moeten leren. Dat maakt dat het onderliggende model mij past als een oude jas: ik gebruik het alsof ik het zelf heb uitgevonden, maar wie een beetje om zich heen leest kan het op verspreide plaatsen aantreffen – zoals bij Csikszentmihalyi, de auteur van *Flow*, en bij André Meiresonne in zijn creatieve en eigenzinnige boek *Zin!*

Zin (betekenis, richting, trek) geeft waarde en heeft drie bronnen. De eerste noemen we Hoofd; zij schenkt inzicht, zorgt voor ons cognitieve welbevinden. De tweede noemen we Handen, want zij bevordert het bereiken van doelen en neemt onze functionele dimensie voor haar rekening. De derde noemen we Hart. Dat is volgens de overlevering de zetel van de emoties. Omdat ze stevig geaard is in zintuiglijkheid, onze biologie, is zij wellicht onze oerbron.

Laten we uitgaan van een model waarin die drie erkend én door elkaar gerelativeerd worden. Zin 'in optima forma' wordt beleefd op het ontmoetingsveld van hoofd, hart en handen. Het aardige van het model is dat het weinig kansen biedt aan het versleten cliché van de strijd tussen gevoel en verstand. Gevoel is uit filosofie en psychologie van de afgelopen decennia in het algemeen als zeer verstandig naar voren gekomen – zie onder anderen de filosofe Martha Nussbaum en de psycholoog Robert Sternberg. Dat gevoel leidend is voor het verstand, zelfs in wiskunde en natuurwetenschappen, is eveneens een 'idée reçue' geworden. De kunst is uiteraard je door de juiste gevoelens te laten leiden!

### 'Goeiemoggel'

Er is inmiddels, veel meer dan in 1968, inzicht in de manier waarop zingeving in de praktijk werkt. Kijk hoe zinbeleving zich voortplant, van geest tot geest. Het begint op welhaast fysiologisch niveau, met zintuiglijke indrukken die resoneren in ons brein. Een wezentje als E.T. met een groot hoofd dat ons met grote ogen aankijkt, wekt vanzelf vertederende

dreun van Frans Bauer - 'Heb je even voor mij?' - raak je niet makkelijk kwijt. Sommige katoorgrappen zoals 'goeiemoggel' planten zich vanzelf voort, als een infectieziekte.

Richard Dawkins heeft zulke krachtige mentale brokstukken 'memen' genoemd, naar analogie van de genen, die zich op een enigszins vergelijkbare wijze voortplanten en met elkaar biologische organismen bouwen. Je zou hier kunnen spreken van een rudimentaire vorm van zingeving, stevig geworteld in zintuiglijkheid én voorzien van een actiecomponent: je hebt een haast niet te bedwingen aandrang anderen ermee lastig te vallen. Maar veel inzicht en overzicht komt er aan die elementaire memen niet te pas.

Dat ligt anders bij de wat complexere voertuigen van zin die we verhalen noemen. Heel erg complex hoeft een zingevend verhaal trouwens ook weer niet te zijn. Denk aan het verhaal over voetbal, bestaande uit drie woorden, dat iedereen zich nog zal herinneren die omstreeks 1985 al wakker was. De verteller was Rinus Michels: 'Voetbal is oorlog.' Eén metafoor, uit de mond van de generaal van het Nederlandse voetbal, was voldoende voor een sterk verhaal. De kranten stonden er dagenlang vol van, iedereen had er een mening over, het duikt tot de dag van vandaag op in conversaties over sport en in beschouwingen over zingeving.

Het inzicht dat mensen op een zingevende manier in de wereld staan en dat verhalen de voertuigen zijn van zin, waarin hoofd, hart en handen aan elkaar worden geknoopt, is vanaf medio vorige eeuw met de hermeneutiek in de filosofie doorgedrongen en op de noemer 'narrativisme' in alle mens- en sociale wetenschappen doorgesijpeld. Het heeft onze kijk op al die fenomenen waar mensen als zingever bij betrokken zijn diepgaand beïnvloed, en dat zijn er heel veel: van leidinggeven tot volgen, van produceren tot consumeren, van liefde tot oorlog, van kiezen tot delen. In het bijzonder waar het gaat om het beïnvloeden en veranderen van gedrag, is er sprake van een ware explosie aan onderzoeksresultaten en ander 'zingevend materiaal'. (Ga voor de grap eens kijken bij Amazon op de combinatie 'leadership' en 'storytelling'.)

### Strategievragen

Terug naar de casussen. Het ene ging over een reorganisatie met een cultuurtraject, het andere over dilemma-training. Ze hebben meer met elkaar gemeen dan aan de oppervlakte lijkt. Reorganiseren vergt een pad kiezen in velerlei dilemma's. Het gaat in beide gevallen om een afweging van waarden en niet slechts om de vraag naar de beste oplossing binnen een gegeven waarde kader. Het helpt om die vraagstukken frontaal aan te pakken als zin vragen. De kern van een strategie-vraag is nooit een rekenprobleem, maar een afweging van waarden. Het door Berenschot ontwikkelde model

# ‘Ontmodernisering en ontprofessionalisering? Het klinkt alarmerend, maar het is gewoon niet correct’

van ‘strategische dialoog’ erkent dat. In tegenstelling tot de klassieke benaderingen, betekent strategische besluitvorming hier dat betrokkenen met elkaar een groeiproces doormaken – er wordt gebouwd aan een waardevol, zingevend verhaal.

In mijn praktijk heb ik vaak met managers en adviseurs gewerkt aan het aanpakken van hun professionele twijfels. Ik gebruik daarbij ook een stappenplannetje, geïnspireerd op het werk van Joseph Badaracco. Het maakt de vragen van Henk van Luijk niet overbodig, maar het is gericht op de kern van de zaak, die hij liet liggen:

- Welke waarden liggen hier in de weegschaal tegenover elkaar? (Dit is een manier om het kernprobleem op fundamenteel niveau te benoemen.)
- Hoe kom je aan die waarden? (Een manier om te objectiveren en te relativeren, zeker; maar waarden worden niet weggepoetst.)
- Met welke waarden wil je in de toekomst meer leven - met welke minder? (Hiermee wordt de strategische spanning gecreëerd die een goed verhaal uitlokt.)
- Kies nu in die spanning een slimme uitweg. (Je hoeft geen ongelukkige heilige te zijn. Creativiteit en handigheid komen hier zeer van pas.)
- Vertel je verhaal.

Dat laatste punt is geen rituele afsluiting, het heeft een essentiële vormende functie. Bij Stephen Denning, naast vele anderen, vindt men tips en trucs om verhalen te vertellen die je doel dienen. Wiskundige bewijzen hoeven niet boeiend verteld te worden om te kloppen; in een zingevend verhaal moeten hoofd, hart en handen samenkomen om te werken. Zoals iedere docent kan getuigen: het zijn de zaken die je overtuigend kan overbrengen waar je zelf in gaat geloven.

## Natuurlijke habitus

Die laatste opmerking brengt ons weer bij het begin. Het kan toch niet de bedoeling zijn om nog méér geloven in deze professie voort te brengen - we hadden er volgens Zijdeveld al te veel! De kwaliteit van twijfel die hier wordt gepropageerd is de natuurlijke habitus die hier wordt gepropageerd is de natuurlijke habitus van de reflectieve zingever. Fundamentele twijfel over waarden is niet droog te malen in zekerheid. Maar effectief handelen vergt de keuze van een positie en het vasthouden aan die positie, ook in het besef dat die niet definitief is en dat op een dag andere mogelijke posities zullen prevaleren. Er is een pendant van deze spanning aan de kant van de zekerheid: je weet

dat een aantal zaken die je meent te weten fout zullen blijken, maar je weet niet welke en je beseft dat het niet verstandig zou zijn om dan maar iedere zekerheid overboord te gooien.

Die dubbelheid, waar waarheid en leugen elkaar de hand schudden, is de kern van ironie; Zijdeveld sprak van ‘frohe Gewissheit’. Een reflectief levend mens raakt die nooit kwijt. Ik heb wel eens geprobeerd om de competenties van de ironische adviseur ten aanzien van verandering te omschrijven. Het besef van de betrekkelijkheid van veranderingen staat daarbij voorop, maar ook met beide benen op de grond staan – wars van mode en neurose – en het vermogen om te gaan met onbedoelde gevolgen. Gevoel voor de tragische effecten die optreden bij veranderingsprocessen is een stringente eis.

‘Een spook waart door Europa...’ Aan dat magistrale begin van het *Communistisch Manifest* moest ik denken bij de verzuchting van Zijdeveld: ‘Er is allerwegen een proces van ontmodernisering en dus van ontprofessionalisering aan de gang.’ Het klinkt alarmerend, maar het is gewoon niet correct. Een kenmerk van het moderniseringsproces is de scheiding van functionaliteiten en levenssferen. De scheiding van ratio en emotie is daarvan een jammerlijk symptoom. Het is verdere professionalisering - niet haar tegendeel - die allerwegen het besef doet groeien dat die scheiding voor de professional onwerkbaar is en juist datgene bij voorbaat frustrereert wat de professional nodig heeft om zich verder te ontwikkelen: een niet aflatend onderzoek naar waarden en zingeving. ■

**Paul Wouters is senior managing consultant bij Berenschot en hogeschooldocent Auditing & Consultancy aan de Haagse Hogeschool.**

## Literatuur

- Badaracco, J.L. (1997) *Defining Moments. When Managers Must Choose Between Right and Right*, Boston: Harvard University Press.
- Berenschot (2002) *Het strategieboek*, Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.
- Denning, S. (2005) *The Leader's Guide to Storytelling*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Nussbaum, M.C. (1990) *Love's Knowledge*, New York: Oxford University Press.
- Sternberg, R.J. (1998) *Love is a Story*, Oxford: Oxford University Press.
- Sternberg, R.J. (2003) *Wisdom, Intelligence, and Creativity Synthesized*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Van Luijk, H. (1994) ‘Ethiek op de werkvloer’ in: Heijerman, E. e.a. (red.) *Vuile handen*, Utrecht: De Tijdstroom, pp. 143-156.