

Schering en inslag

In deze rubriek beschouwen Paul Wouters en Harry Starren het overkoepelende thema van de M&C Quarterly. De een levert een integrale opiniërende bijdrage, de ander biedt korte gidsende verwijzingen. Regelmatig wisselen de auteurs van rol.



SCHERING

WAARGEBEURD - TWEË VERHALEN

Met twintig hogeschooldocenten verzeilde ik in een workshop over talentontwikkeling. We werden onderworpen aan een zelftest, zoals dat gaat. Tien vragen peilden naar 'representatie voorkeurssystemen', een duur begrip dat gemeengoed is in Neuro Linguïstisch Programmeren (NLP), een eclectisch gedachtegoed, rijp, groen en overrijp door elkaar, waar een training uit gedestilleerd is die je tot een effectiever handelend en communicerend persoon zou maken. Eerste vraag: Welke van de vier mogelijkheden komt het dichtst bij een beschrijving van jezelf? 'Ik

neem belangrijke beslissingen op basis van:

- a. intuïtieve gevoelens;
- b. wat het beste klinkt;
- c. wat er voor mij het beste uitziet;
- d. exact onderzoek en studie van het onderwerp.'

Lezer, wat zou u antwoorden op die vraag? Als wij een beetje op elkaar lijken, dan zit u nu danig in moeilijkheden. Wat is een belangrijke beslissing, bijvoorbeeld? Meestal blijkt dat pas achteraf. En hoe onderscheid ik 'intuïtieve gevoelens' van 'wat het beste klinkt' en van 'wat er voor mij het beste uitziet'? Waarom zou het er trouwens 'voor mij' het beste uit moeten zien? Misschien gaat mijn beslissing wel over het welzijn van anderen – is dit een slinkse manier om mijn egoïstische inborst te ontbloten? En bovendien:

wanneer beschik je bij het nemen van een belangrijke beslissing over tijd en gelegenheid om aan exact onderzoek van het onderwerp te doen? In paniek gleed mijn blik weg van de vraag naar de titel bovenaan het blad en realiseerde ik me dat het hier nadrukkelijk om mijn 'voorkeur' gaat. En dat maakt de vraag plots heel simpel, want ja, het zal zelden voorkomen, maar áls je de gelegenheid hebt om grondig onderzoek te doen voor het nemen van een belangrijke beslissing, dan zou het wel erg dom zijn om die kans niet te grijpen. Dus bij voorkeur d. Het volgende item wil ik u ook niet onthouden:

'Tijdens een discussie word ik waarschijnlijk het meest beïnvloed door:

- a. de toon van iemands stem;
- b. of ik zijn redenering wel of niet kan inzien;

c. de logica van zijn redenering;
d. of ik al dan niet begrip heb voor
zijn ware gevoelens.'

Ik begon me inmiddels wild te ergeren aan al die slordige formuleringen; uitgesloten dat de auteur van deze vragenlijst daarover nagedacht heeft. Afgezien daarvan, kon ik met het gepieker over de eerste vraag hier mijn voordeel doen. Beseffend dat ik me in feite bij discussies vaak laat leiden door irrelevantia, ben ik bij voorkeur natuurlijk iemand die zich laat leiden door de kwaliteit van de redenering zelf. Dus b. of c. Dan zal b. wel een valstrikje zijn, want in staat zijn om een redenering te volgen betekent nog niet dat die redenering deugt; ik wil iemand zijn die drogargumenten als zodanig herkent.

Zo ging dat nog een tijdje door. Toen kwam het nagesprek. Tot mijn verbijstering bleek ik de enige van het gezelschap te zijn die op de eerste vraag voor alternatief d. had gekozen. De workshopleider beweerde dat alle antwoorden goed waren. Het gaat immers om een 'voorkeurstijl' en iedere vogel mag zingen zoals hij gebekt is. Mijn klomp brak. Gelukkig heeft dit opgewonden standje ook zonder NLP geleerd om tot 3 te tellen, dus in alle schijnbare kalmte nam ik het woord in een poging te ontdekken wie hier eigenlijk gek was. Ik vertrok van de veronderstelling dat we, juist als het om belangrijke beslissingen gaat, toch bij voorkeur de

best mogelijke zullen willen nemen. En dat de vraag dus eigenlijk luidt, welke weg ons de meeste garanties biedt op dié beslissing, die de kans zo klein mogelijk maakt dat we er later spijt van zullen hebben. Welnu, zo vervolgde ik mijn korte betoog, als we een brug bouwen, doen we dat op basis van zo betrouwbaar mogelijke gegevens en constructieberekeningen. Als we flink investeren in een bedrijf, doen we dat op grond van betrouwbare informatie, als we een auto kopen om de buurman mee te imponeren, dan zal het helpen als we weten hoe die buurman te imponeren is, en ga zo maar door. In het besef dat je de ideale situatie lang niet altijd zult benaderen, is de conclusie toch duidelijk: je behoort een voorkeur te hebben voor de weg van onderzoek en studie, te meer omdat uit onderzoek ampel gebleken is hoe vaak alle andere wegen ons (nog méér) misleiden.

Ik was zelf nogal te spreken over mijn redevoering, als enige. Ik kreeg onverholen agressie over mij heen. Een redenering kon ik er niet in ontdekken, het ging om moreel verontwaardigde erupties, die erop neerkwamen dat ik een arrogante kwast ben. De workshopleider smeekte me mijn mond te houden, want hij had nooit meegemaakt dat de zaak na de eerste vraag al uit de hand liep.

Een tweede verhaal speelt zich af op een druilerige maandagochtend in

een vrij bekend kantoorgebouw aan de Europalaan te Utrecht. Ik loop de kamer van collega Onno in.

O: Ha die Paul, heb je nog opmerkelijke inzichten?

P: Eh ... dag collega. Waar hebben we het over?

O: Je weet toch dat ons bedrijf bij klanten opmerkelijke resultaten behaalt met opmerkelijke inzichten? Wel, ik heb op mij genomen om de opmerkelijke inzichten van collega's te verzamelen.

P: (Beschikt nog steeds niet over veel tekst.) Tja Onno, ik vrees dat je bij mij toch aan het verkeerde adres bent. Toen ik een jaar of twintig was, besepte ik reeds dat er in mij geen Nobelprijswinnaar schuilt.

O: Onzin Paul! Iedereen heeft toch wel eens een opmerkelijk inzicht ... (Kijkt verwachtingsvol.)

P: Het spijt me zeer, collega, maar nu je het zegt, ik heb al een aantal van die zogenaamd opmerkelijke inzichten langs zien komen op ons Intranet, ze gaven mij geen opmerkelijke indruk. Ik vond het nogal open deuren, eerlijk gezegd. In de trant van 'het kan erg nuttig zijn om bij de start van een opdracht goed te luisteren naar de klant'.

O: Wat voor jou niet opmerkelijk is, kan dat wel zijn voor anderen hoor! *'Beauty is in the eye of the beholder'* weet je wel.

P: (Stemgeluid verradert lichte irritatie – kort lontje.) Dat is een dooddoener Onno, het is gewoon niet waar. Stel dat in dit bedrijf iemand tot het

inzicht zou komen dat 1 plus 1 gelijk is aan 2 en dat die persoon dat heel opmerkelijk vindt, dan maakt dat die rekenkundige stelling nog niet tot een opmerkelijk inzicht.

(O had hier kunnen toegeven dat P gelijk had, maar dat deed hij niet. O verstaat de kunst om er gewoon 'overheen te praten'. Hij is nu niet geïnteresseerd in een fundamentele

discussie over wat een opmerkelijk inzicht genoemd kan worden, hij wil ze gewoon verzamelen. P. van zijn kant beschikt niet over de flexibiliteit om daarin mee te gaan. Hij had iets moeten zeggen in de trant van: 'Bij nader inzien heb ik er toch wel eentje Onno. Ik ben namelijk tot het inzicht gekomen dat het verdraaid handig is, bij het afsluiten van een opdracht, om de opdrachtgever te polsen over de vraag wat hij van de rapportage precies verwacht.'

In plaats daarvan liep dit collegiaal gesprekje verder uit de rails.)

P: Als we spreken van een 'opmerkelijk inzicht', dan hebben we het per definitie over een inzicht dat op zijn minst voor meer personen, waaronder de spreker, interessant is dan alleen voor de inzichthebber. Het zou bijvoorbeeld raar zijn om te zeggen: 'Jan had een opmerkelijk inzicht, maar ik vind er niks aan.' Juist het woordje 'opmerkelijk' tilt een inzicht boven de privésfeer uit.

O: Op die manier houd je geen opmerkelijk inzicht meer over Paul. Het spijt me dat je kennelijk niet mee wilt werken. (O verstaat de kunst

om vriendelijk te blijven, terwijl hij uitstraalt: 'Wat een eikel!')

P: (Begint zichzelf tegen wil en dank ook een eikel te voelen.) Ik wil wel meewerken Onno. Maar ik ben bang dat, als we al snel iets opmerkelijk vinden omdat het 'in the eye of the beholder' opgemerkt is, we de lat voor opmerkelijkheid laag leggen en juist het omgekeerde bereiken van wat de bedoeling was.

Hierop maakte Onno een einde aan het gesprek. De tijd en het geduld waren tegelijk op. Ik liep nog dagen rond met een ongemakkelijk gevoel en de zedelijke plicht alsnog een opmerkelijk inzicht uit het hoofd te persen. En plots, jawel hoor, toen ik in bad zat en even niet gekweld werd door plichtsgevoel, brak een opmerkelijk inzicht door: subjectivisme en arrogantie zijn vijanden van kwaliteit.

PS Het tweede verhaal publiceerde ik eerder in mijn Nederland-België boek ter illustratie van moderne achterlijkheid.

Paul Wouters werkt als organisatieadviseur.



INSLAG

OPNIEUW

Ik herinner mij een scène in een film waarin een leerling slagwerker (drummer zeiden wij vroeger) de sequentie eindeloos opnieuw moest doen. De leraar beulde de leerling af. Opnieuw. Tot het bloed in zijn handen stond.

Zo gaan wij ook op 'het ware' af. Telkens weer. Opnieuw. En daarna weer. De acteur die de hoofdrol in de *Joker* speelt liep in het repeteren voor de rol eindeloos vaak de trap af, tot hij de gang van de Joker te pakken had. Zo oefende hij ook wekenlang zijn lach.

Tot deze waarachtig was.

'Talent is het vermogen je te concentreren', zei Freek de Jonge ooit. Het is de bereidheid eindeloos te schaven. Aan een tekst bijvoorbeeld. Een amateur laat het er op een gegeven moment bij zitten. Die heeft het 'er wel mee gehad'. Zo hoorde ik ooit een pianist zeggen: 'Ik oefen net zo lang tot het moeiteloos is. Vanzelfsprekend'. 'Your easy reading is my hard writing', zei Hemingway ooit.

Wie zegt: de waarheid bestaat niet, moet zich af vragen hoe je dat dan met zoveel zekerheid kunt zeggen. Want hoe weet je nou, of dat waar is? Veel mensen gebruiken die uitspraak om van het denken over de waarheid af te zijn. Ze gooien er met de pet naar. Ze maken zich er van af. Het zijn vaak dezelfde mensen die zeggen dat echte kennis niet in boeken staat. Ik kan



zo'n uitspraak alleen hebben van iemand die heel veel boeken heeft gelezen. Zoals abstracte kunst aan geloofwaardigheid wint als je weet dat de schilder, neem Mondriaan (en iemand als Picasso), ook figuratieve kunst heeft gemaakt. En daarna de abstractie kiest als een weg naar de waarheid. Welke waarheid. Mondriaan schreef er een vuistdikke beschouwing over.

De mensen die aanspraak maken op dé waarheid zijn in mijn ogen zo mogelijk nog irriterender dan diegenen die zich er met een jantje-van-leiden van afmaken. Ze weten hoe het zit. Zij staan in het licht van de waarheid. En nemen anderen de maat. Eenzaamheid is het resultaat.

Zelf heb ik het meeste op met mensen die Popperiaans wetenschappelijk weten wat de weerlegde feiten zijn. Zo verslond ik ooit een boekje over historische onjuistheden die zich hadden gehecht in het collectieve geheugen en daar niet meer uit weg te slaan zijn. Bijvoorbeeld dat de Vikingen hoorns op hun helmen hadden, dat onder Mussolini

de treinen in Italië op tijd reden en dat Napoleon een klein mannetje was. Napoleon was bijvoorbeeld vijf centimeter groter dan de gemiddelde Fransman. Maar in het voetspoor van Frederik de Grote liet hij zich omringen door een keizerlijke garde, die op lengte geselecteerd was. Daar werd de Corsicaan niet groter van.

Er kunnen meer dingen waar zijn, tegelijkertijd. Er wordt in organisaties gecentraliseerd én gedecentraliseerd. Licht is golven én deeltjes. Maar licht is niet van hout. En mensen zijn dat evenmin. Dé waarheid bestaat misschien niet, maar de leugen en de falsificatie, die bestaan wel. Flagranter onzin.

Triviale zaken staan doorgaans onomstotelijk vast. Hoe laat het is (al hangt dat af waar je bent), hoe lang iets is (al hangt dat af van de maat die je gebruikt). Zodra het essentieel wordt, nemen de interpretaties toe en neemt de onomstotelijkheid af. Het bracht Nietzsche tot de apodictische uitspraak: *Es gibt keine Fakten es gibt nur Interpretationen.*

Feiten doen lang niet altijd iets af aan gevoelens. Je kunt met feiten zelden gevoelens bestrijden. Om dat te weten hoef je, zeg ik graag, niet getrouwd te zijn. Zo kregen de 'gewone mensen' het in Frankrijk feitelijk beter aan de vooravond van de Franse Revolutie. Maar ze vonden beter niet goed genoeg.

'Het ware' is de moeite waard. Dat zag Immanuel Kant goed. We moeten zin en onzin van elkaar scheiden om vooruit te komen. We hebben in de geneeskunde de aderlatingen als methode verlaten. Al hielpen die wel. Zoals het kusje op de zere knie dat doet bij kinderen. Maar aderlatingen, indien veelvuldig toegepast, verzwakken de patiënt. Kusjes op de zere knie kennen geen ernstige bijwerkingen. Aderlatingen lokken uiteindelijk sterven uit. Daar kan het placebo-effect niet tegenop.

Het placebo-effect behoort tot de krachtigste effecten in de geneeskunde. Zo voelen we ons meetbaar beter nog vóór de paracetamol onze hersenen bereikt heeft. Ik knap zelf al enorm op als ik in de wachtkamer

van de dokter zit. In ons vak, de organisatiekunde, noemen we het ook wel het Thomas Theorema: als mensen situaties als reëel ervaren, zijn ze ook reëel in hun consequenties. Ik moet er vaak aan denken bij de reputatie van krachtig leiderschap. Ik noem geen namen. Ik sluit niet uit dat ik er voordeel van gehad heb.

Mooi is in dat licht het Hawthorne-effect. De productie (het Mayo-onderzoek) nam toe als er meer licht toegepast werd in de fabriekshal. Maar de productie nam óók toe als er minder licht werd toegepast. Eigenlijk deed het licht er niet toe. Het was de aandacht die de productie stimuleerde. Aandacht. Het zou wel eens de kernactiviteit van de organisatieadviseur kunnen zijn.

Wie Reve las, is niet verrast. Erkenning en waardering. We kunnen niet zonder. Zoals hij schreef: 'het is gezien, het is niet onopgemerkt gebleven'.

Harry Starren begeleidt besturen en bestuurders.



GENOMINEERDEN OOA BOEK VAN HET JAAR 2020

De Ooa heeft tien boeken genomineerd voor de titel Ooa Boek van het Jaar 2020. De winnaar wordt bekendgemaakt op het Ooa Boek & Festival in april.

Dit zijn de genomineerde boeken en de auteurs:

- De Organisatiefilosoof, Ben Kuiken
- Mijn Binnenste Buiten, Manon Ruiters, Gerritjan van Luin en Freerk Wortelboer
- Meer dan de som der delen, Leike van Oss en Brechtje Kessener (red.)
- Bezieling werkt, Hans Wopereis
- JAM Cultures, Jitske Kramer
- De zelfbewuste leider, Godfried IJsseling
- Werken met millennials, Thijs Launspach
- Ben je al activist, An Kramer
- How to survive the organizational revolution, Ard-Pieter de Man, Pieter Koene en Martijn Ars
- Het is oorlog en niemand die het ziet, Huib Modderkolk

Tijdens Boek & Festival staan er ook verschillende boeksessies op het programma die worden verzorgd door auteurs uit de top tien. Op 1 april kiest de jury het winnende boek. De jury bestaat uit Marijke Spanjersberg, Mark van Twist, Martijn Janssen, Martin Groenhuis, Marguerithe de man, Paul Vergeer en Gérard Brokhoff. Het jaarlijkse Boek & Festival van de Ooa, wordt georganiseerd door de Orde zelf in samenwerking met de Ambachtsschool.



Woord: Niels Vlot