

Coördinaten voor beter advieswerk

In dit artikel beschrijft Steven ten Have, oud-redactielid van M&C, waar goed advieswerk volgens hem aan moet voldoen. Professional judgment is het centrale begrip dat nader wordt uitgewerkt. Ten Have laat zich hierbij inspireren door het leven van Shimon Peres, die ons recent ontvallen is.

Op woensdag 28 september 2016 overleed Shimon Peres, gekend leider van Israël en ‘for better and for worse’ verbonden met de belangrijke momenten in de moderne geschiedenis van zijn land. ’s Avonds herhaalde NTR een aflevering van College Tour met deze Nobelprijswinnaar en voormalig president en premier van Israël. Zijn reacties op de uitnodigende, maar soms ook stevige of zelfs beschuldigende vragen, waren, waar hij dat nodig achtte, scherp en uitgesproken. Wat evenwel vooral blijft is zijn houding, gekenmerkt door compassie, wijsheid en het niet-veroordelende, zijn empathie en het vermogen te reflecteren. Zichtbaar was een leider die principe en pragmatisme, weerbaarheid en kwetsbaarheid, het ‘niet-onderhandelbare’ en lankmoedigheid op natuurlijke wijze in zich verenigde. In zijn geval waarschijnlijk het fundament voor de Nobelprijs en gekarakteriseerd in *Spreuken 15:18*: ‘Een grimmig man zal gekijf verwekken, maar de lankmoedige zal den twist stillen.’ We mogen staan op de schouders van reuzen. Dat helpt en extra be-moedigend is dat iemand als Peres kenbaar maakt dat hij door gewenste en ongewenste, mooie en verschrikkelijke ervaringen ‘geworden’ is. Hij is niet als reus geboren, maar heeft zich er tegen wil en dank tot kunnen ontwikkelen.

Basishoudingen

Dit besef combineerde zich met het denkproces ten behoeve van een bijdrage aan het jubileumnummer van *Management & Consulting*. Het leidde tot een ander besef, namelijk dat het in onze professionele wereld vaak ontbreekt aan de houding en ‘reus-achtigheid’ die zichtbaar zijn bij Peres. Uiteraard keken we naar een man die op dat moment bijna negentig jaren levenservaring in zich droeg, waarbij de aanduiding ‘tropenjaren’ nog eens tekortschiet. Dat noopt tot nederigheid, tegelijkertijd geldt: ‘alles naar zijn maat’. Voor ons vak, ons ‘zijn’ en ‘worden’ als menselijke professional en professioneel mens, geldt dat we vandaag kunnen kiezen voor de ene of de andere basishouding. De ene is die van de technisch-rationele professional die weet en kan, daar ook zijn of haar status en bestaansrecht aan ontleent. De andere is die van de vitale professional die soms ook niet weet of kan en dat niet ziet als zwakte. Deze laatste kan ongetwijfeld rekenen op sympathie en meer. Feit is dat veel toonaangevende adviesbureaus, professionele gemeenschappen, bevolkt worden door mensen uit de eerste categorie. Althans als we de teksten op hun websites moeten geloven. Daar zijn weinig voorbeelden te vinden van



de oriëntatie die Schein aanduidt met 'humble inquiry'. Des te meer voorbeelden zijn er van wat men allemaal kan en (zeker) weet, en zelfs al vaak met succes heeft gedaan. De Griekse dichter Epicharmus heeft gezegd: 'Nuchter zijn en twijfelen, dat is de kern van waarheid.' Een wijsheid niet besteed aan de makers van de eerder bedoelde websites; nuchterheid en twijfel kunnen moeilijk als duidelijke kenmerken genoemd worden. Waarschijnlijk hebben ze meer met de Nederlandse dichteres Thérèse Hoven: 'Als gij aan uzelf gaat twijfelen, gaan de anderen ook spoedig aan u twijfelen.' Dat maakt dat het 'knowledgeable-zijn' van de webpagina's spat en dan wel in de beperkte betekenis van het woord: goed geïnformeerd, deskundig. Niets op tegen als de vlag de lading dekt. Maar het kan nog beter. Een tweede betekenis van 'knowledgeable' is pienter, schrand.

Merchants of hope

Adviseurs met het volgende populaire concept of de nieuwste managementbestseller onder de arm zijn vaak 'merchants of hope'. Zelfs met onbewezen concepten, waar geen 'evidence' voor is, met 'schijnzekerheid', vervullen zij een functie door de zoekende en worstelende te helpen met onzekerheidsreductie. Daarbij wordt wel een beroep gedaan op het 'bedrijfskundige' adagium 'wat werkt is waar, wat waar is werkt'. We hoeven geen filosoof of theoloog te zijn om daar wat van te vinden. Als er effect is, is het in veel gevallen niet meer dan het placebo-effect. Soms gaat het om kwakzalverij, meestal op zijn minst om iets wat (vooralsnog) niet bewezen is. In 2008 heeft het gerechtshof in wat wel 'de zaak Jomanda' wordt genoemd, gewezen op de verant-

woordelijkheid en zorgvuldigheidseisen van (in dit geval) een arts jegens de patiënt: 'Het spreekt voor zich dat een arts/zorgverlener geen overspannen verwachtingen of valse hoop mag wekken.' Het laat zich raden wat dit betekent naar analogie met managementgoeroes, managementboeken, die even populair als slecht onderbouwd zijn, en moderne managementconcepten met beperkte evidence en de toepassing ervan.

Simplisme en complexiteit

Erger dan deze praktijken op zich, is misschien wel het feit dat ze behoeftigen afhouden van realistische diagnoses en perspectieven; ze weghouden van mogelijk meer kansrijke oplossingen en de daaronderliggende kennis en inzichten die wel gestoeld zijn op evidence. De asymmetrie tussen oplossing en probleem wordt daarbij dikwijls gecultiveerd en misbruikt, op in ieder geval twee manieren. Ten eerste door de belofte complexe problemen te lijf te kunnen gaan met eenvoudige, eigenlijk simplistische, 'reductionistische' oplossingen, vaak categorie 'symptoombestrijding'. Ten tweede door het probleem te simplificeren, al dan niet in combinatie met 'pigeon holing' ("daar de hamer het enige gereedschap is, maakt men van elk probleem een spijker"). Wat goede professionals zichzelf en vooral hun cliënt zouden moeten gunnen, is het onder ogen zien van de weerbarstigheid of complexiteit van het probleem. Dat disciplineert, verbindt en inspireert, noodzaakt op zijn minst tot Scheins 'humble inquiry'. We blijven dan weg van simplistische oorzaak-gevolgredeneringen met het 'snoepje van de week', bijvoorbeeld 'het nieuwe werken' of 'agile' als onontkoombaar eindstation.

Soms gaat het om kwakzalverij, meestal op zijn minst om iets wat (vooralsnog) niet bewezen is.

Wat goede professionals zichzelf en vooral hun cliënt zouden moeten gunnen, is het onder ogen zien van de weerbarstigheid of complexiteit van het probleem.

In de bedoelde redeneringen zit vaak een oppervlakkige analogie met de natuurwetenschappen, voortkomend uit een gebrek aan kennis en ‘physics envy’. Niemand minder dan kernfysicus en Nobelprijswinnaar Niels Bohr reikt het betere perspectief aan: ‘Het begrijpen van kernfysica is kinderspel in vergelijking het begrijpen van kinderspel.’ Veel verandervraagstukken bijvoorbeeld schieten meer op met de analogie met het ‘kinderspel’ dan met die met al dan niet gesimplificeerde natuurwetenschappelijke concepten. Die vraagstukken vergen ‘echt’ *professional judgment*. Niet (uitsluitend) zijnde wat onder deze vorm werd aangetroffen op de site van een groot adviesbureau: ‘Define the issue. Gather the facts. Perform the analysis. Make the judgment. Track, organize and evaluate considerations.’

De betere vorm van judgment draait om evidence, competentie, ervaringen, inzicht, teamwork, interdisciplinair werken. Kortom, *positive capability*, de ene helft van het *knowledgeable*-zijn. Maar deze vorm van judgment draait ook de andere helft, om *negative capability*; een term van de dichter Keats, voor onze wereld uitgewerkt door de psychoanalyticus Bion. Het draait om het kunnen omgaan met de pijn, de wrijving, het ongemak en de verwarring van het ‘niet-weten’.¹ De open, receptieve en ook nederige attitude die daarbij nodig is, vormt het alternatief voor het toepassen van ‘ready-made’ of ‘omnipotente zekerheden’ (het volgende managementmodel, de laatste best practice, de nieuwste bestseller) in geval van ambigue, complexe situaties

waarin het meer draait om het wezenlijke of adaptieve en emotionele dan het technisch-rationele.² Deze coördinaten kunnen de opmaat vormen tot een nieuwe richting. Een richting die werkelijk beter en eerlijker is dan die van populaire concepten gebaseerd op gebrekkige evidence. Ze maken dat we het niet hoeven te laten bij lankmoedigheid en niet grimmig worden. Peres’ mentor Ben Goerion leerde hem niet cynisch te zijn, maar te kiezen voor het positieve, hoop en perspectief. Dat laatste wens ik het vak en het blad toe voor de komende twintig jaar.

Noten

1 Symington & Syminton (1996)

2 Heifetz & Laurie (1997)

Steven ten Have is organisatieadviseur en partner bij TEN HAVE Change Management en hoogleraar Strategie & Verandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Hij was van 2002 tot 2012 redactielid van M&C.

