

Afscheid van Sioo
Uitgesproken op 26 april 2024

Sioo vroeg me -in dit afscheidscollege- een blik op de ontwikkeling van het vak in mijn werkende leven met jullie te delen. Niet zozeer om terug te kijken, maar om te kijken waar we staan en welke ontwikkelingen zich aandienen. En hoe ik naar de toekomst kijk, vanuit de ontwikkeling die ik doormaakte en waarover ik zo vertel.

Ooit deed ik bij Sioo, de hofleverancier van mijn professionele vorming, een opleiding om in aanmerking te komen voor het MCM-predicaat. Daar maakte ik kennis met scenariodenken. Ik vind het nog altijd fascinerend om -wetend dat wij de toekomst echt niet kennen- ons maar het beste kunnen voorbereiden op meerdere mogelijke toekomsten. Dan gaat het er niet alleen om dat een van die toekomsten 'uitkomt', maar om het feit dat je je ook voorbereid op wat je niet waarschijnlijk of wenselijk vindt. "Think the unthinkable" was de opdracht bij het bedenken van drie of vier mogelijke scenario's.

Wat ik hieronder beschrijf, is een scenario dat ik kan bedenken. Het is zelfs een scenario dat ik behoorlijk waarschijnlijk vind. Daar kunnen anderen natuurlijk heel anders over denken. Want vrolijk en verlokkelijk is het niet. Toch mijn verzoek om als lezer eens mee te gaan in dit ene scenario. Om eens te doordenken waar we staan en wat ons te doen staat wanneer de toekomst de lijn volgt uit het verleden, zoals ik die zie.

Frederic Jameson betrok in 2003 een stelling dat het makkelijker was om je het einde van de mensheid voor te stellen dan het einde van het kapitalisme. Het kapitalisme zit diep in ons denken en in onze systemen. Met zijn competitiedrift, zijn eindeloze groeistreven, zijn veronderstelling dat egoïsme leidt tot vooruitgang en zijn krachtig vermogen zo te versnellen en te instrumentaliseren dat we in control zijn... of in ieder geval lijken. Maar we plegen daardoor wel een fatale geïnstrumenteerde roofofbouw op onze omgeving. Op de grondstoffen, het water, de planten en de dieren, op de hele natuur. Ook de mens is een 'human resource' geworden, een menselijke grondstof. We spreken het zonder schaamte uit.

In [blogjes](#) schreef ik wel eens dat het helemaal geen vijf voor twaalf is voor de wereld, maar al diep in de nacht. Lisa Doeland stelt in Apocalypsofie dat de Apocalyps, zolang we dat als iets in de toekomst zien, afwendbaar lijkt. Onze psychologische vermogens hebben zo hun methoden om om te gaan met waar we niet mee om kunnen gaan. Zij stelt dat de Apocalyps al gaande is, dat het geen grote klap is maar een proces van desintegratie. Hieronder een plaatje met wat van de sleutelwoorden die de vergruizing van het bestaande systeem aanduiden. Verre van volledig, voor het beeld. Het is zoals Tim Fransen het noemt: het calamiteitperk.





We leven in tijden van verwarring en onzekerheid. De crises volgen elkaar op. Herinneren jullie je de pandemie nog? En wat daarna weer allemaal kwam als ontwrichtende ontwikkelingen? Oekraïne, Gaza, rukken naar rechts bij verkiezingen, de instorting van Ajax, massale bijensterfte? Al die afzonderlijke crises leveren op zichzelf al grote veranderopgaven op, transitie en transformaties. En ze komen ook nog tegelijk. Op systeem en dus ook op organisatieniveau.

Wat betekent dit nu voor de organisatie- en veranderkunde? Als organisaties deel zijn, of zelfs exponent zijn van de georganiseerde samenleving, kan het toch niet anders dan dat organisaties zelf ook diep moeten veranderen?

Je krijgt geen andere samenleving zonder andere organisaties.

Wat voorafging. Ik neem de lezer mee in mijn eigen ontwikkeling. Alsof ik een romanpersonage ben die van alles meemaakt en zich ontwikkelt in de tijd. Misschien herken je de tijdgeesten die langskomen.

Ik werd in 1953 in Amsterdam geboren, vijf jaar voor werd Sioo opgericht. Maar eerlijk gezegd herinner ik me dat niet meer. Op de middelbare school kwam ik als Amsterdams jochie tussen de Gooise kakkers terecht. Dat kwam zo.



Mijn vader werkte bij C&A en werd bij meneer Ewald geroepen (directieleden hadden een voornaam omdat de achternaam bij allen Brenninkmeijer was).

“Meneer Van ’t Hek, ik hoor dat u in Amsterdam-West woont op een bovenwoning, klopt dat? Is dat nu wel een fijne plek om kinderen op te voeden? Wij hebben voor u ons oog laten vallen op een nieuwbouwwoning in Bussum, waarom gaat u daar niet eens kijken?”

Een week later bezocht mijn vader opnieuw meneer Ewald, vertelde dat hij het een heel mooi huis vond, maar dat ie dat nooit zou kunnen betalen. “Maakt u zich daar nu geen zorgen om, meneer Van ’t Hek, daar zorgen wij wel voor,” sprak zijn baas toen.

Personeelsmanagement en volkshuisvesting in 1964.

Over de middelbare school in Laren, Bussum en Hilversum, deed ik nogal lang. Het onderwijs was niet echt goed voorbereid op mijn karakter. Op mijn twintigste kwam ik van de HAVO.



Ik moest in dienst in pacifistische tijden. ‘Fighting for peace is like fucking for virginity’ vond ik een volstrekt logische leuze. En onder het motto ‘maak het leger leger’ vervulde ik de dienstplicht.



In 1974 kwam ik terecht op de Sociale Academie in Amsterdam. Al op het introductiefest liep ik Tijn tegen het lijf. In een leven met veel variatie en sterk wisselende contacten, is zij altijd – nu al bijna 50 jaar- liefdevol mijn hartsvriendin gebleven en samen kregen we twee geweldige zonen.

Steekwoorden voor de Sociale Academie in de Amsterdamse Jordaan waren: Marxistisch werk,

tuinbroek, onderdrukking en revolutie en relaties zijn geen eigendomsverhouding. In pogingen zo links mogelijk te zijn was de CPN bij velen populair.

We voerden actie en eisten dat we zelf de inhoud van het onderwijs mochten bepalen. Het was immer ONS onderwijs? Dat gebeurde in hoge mate. Het werd voor mij de Academie voor Autodidactiek. Ik liep stage bij het GAK en startte daar als koffiedame in een bureaucratische administratieve reus met heel veel formulieren; er waren nog geen PC's. Toen mijn eigenlijke stage bij PZ aanving vertelden ze me daar dat de lijn verantwoordelijk diende te zijn voor het personeelsmanagement. Dat was voor mij een geheel nieuw inzicht. Ik had een hoop geleerd, maar ook veel gemist.

Na afloop was mijn eerste baan met werkloze Surinamers en Antillianen. Het was 1978, een paar jaar na de Surinaamse onafhankelijkheid. Die jongens -met een paar jaar lagere school- werden opgeleid in de metaal: plaatwerk, lassen, machinebankwerk. Mijn werk was het zoeken naar en begeleiden van stages, zoeken naar werk, maatschappelijke begeleiding en maatschappijleer geven. Ik kreeg ze aan het werk in de scheepsbouw die er toen nog was en bij Fokker, die er toen nog was en op andere plekken, maar niet bij de overheid. Daar hadden ze rigide diploma-eisen. Samen met Surinaamse welzijnsorganisaties en ander opleidingen voerden we actie bij de gemeenteraad. Het leidde in 1982 tot een motie die met algemene stemmen werd aangenomen. Die stelde dat het ambtelijk apparaat een afspiegeling van de bevolking diende te worden.

Dus toen men op het stadhuis een beleidsmedewerker/projectleider zocht om die motie uit



te voeren zocht, stak ik mijn vinger op. Ambtenaren veranderen leek me wel wat. Die dacht ik beter te begrijpen dan de jongens uit de sloppen van Paramaribo. Mijn empathische pogingen hen te begrijpen strandden nogal eens op onbegrip van hun kant.

Het werd een spannende baan. Ik kreeg de volle steun van een college met geweldenaars als Ed van Thijn, Jan Schaeffer en Enneus Heerma en van de voltallige Raad.

Maar ik kreeg ook de onverbloemde tegenwerking van 30.000 ambtenaren die wel wat beters te doen hadden dan dit soort politiek hobbyisme. Een van mijn eerste dagen had ik een gesprek met de nieuwe directeur personeelszaken, de latere gemeentesecretaris, Klaas Kooiker. Die zei me: "Jaap wat jij hier moet doen is heel ingewikkeld, daarvoor moet je dingen bedenken en doen die ongewoon zijn. Daar zal niet altijd iedereen blij mee zijn. Laten we afspreken dat jij doet wat je denkt dat nodig is en dat ik je altijd naar buiten zal steunen. Als ik vind dat het verkeerd was wat je deed, spreken we daar later onder vier ogen over." Ik

kan deze les over leiderschap nog altijd nauwelijks met droge ogen vertellen: veiligheid bieden op een onveilige werkplek.

Amsterdam was de eerste werkgever die iets wilde met 'etnische groepen' in het personeelsbeleid en er moesten wielen en buskruit worden uitgevonden. Dat was leuk en spannend. Ik wilde niet op één paard wedden en bedacht van aanpassingen op vrijwel alle aspecten van personeelsbeleid: stimulerende maatregelen, maar vooral opheffen van belemmeringen. Toen ik deze aanpak eens besprak met een van de MT-leden van Personeelszaken noemde hij dat een systeembenadering. Dat was nieuw voor mij. Ik vond dat wel mooi klinken, trouwens. Blijkbaar paste mijn ongeschoolde redeneervermogen in een theoretisch kader.

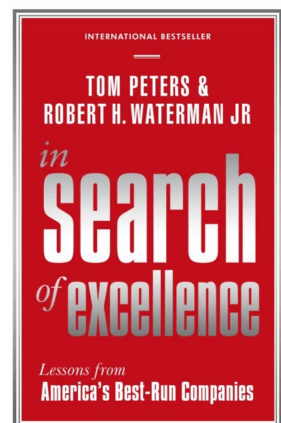
Na een jaar of vier werd ik voorspelbaar op het stadhuis. Iedere keer als ik ergens mijn neus liet zien, wisten ze waar ik voor kwam of wat ik wilde. De openlijke tegenwerking van het ambtelijk management was veranderd in lippendienst. Ze vonden mijn thema 'reuzebelangrijk' zeiden ze, maar de echte resultaten waren nog erg beperkt. Ik had ontdekt dat besluiten van de Raad (ik dacht dat beleidswerk daarop gericht was) niet veel betekenden als ze geen opvolging kregen. Voor daadwerkelijk veranderen is meer nodig dan het uitspreken van een wens of verlangen, het schrijven van nota's en notities. Dus bedacht ik dat ik organisatieadviseur wilde worden: die houden zich echt bezig met veranderen. Als ik dat nou zou worden, zou ik dat misschien kunnen leren.

Ik kwam in 1986 als organisatieadviseur terecht bij een koepel van woningcorporaties, het Nederlands Christelijk Instituut voor de Volkshuisvesting. In die tijd waren corporaties dodelijk saaie organisaties die woningen bouwden en verhuurden. Het waren verenigingen die werden bestuurd door de eigen leden/bewoners. Wel geestig omdat de volkshuisvesting bedoeld was "voor hen die niet in hun eigen huisvesting kunnen voorzien." Dus die bestuursleden konden -strikt genomen- niet in hun eigen huisvesting voorzien, maar waren wel in staat een vereniging met soms tienduizenden woningen te leiden. Dat werd mogelijk gemaakt door het volkshuisvestingsregime: een fijnmazig stelsel van regelingen en geldstromen dat ervoor zorgde dat het ministerie in control was. Directeuren reden er doorgaans, net als vakbondsleider Wim Kok destijds, in een Opel Kadett.

Al werkend ontdekte ik dat gezond verstand enorm helpt. En dat alleen al het placebo-effect van mijn woorden al best ergens toe leidde, al is het maar omdat klanten fiks moeten betalen voor een externe adviseur. Dan is het niet erg zakelijk om de betaalde adviezen in de wind te slaan.

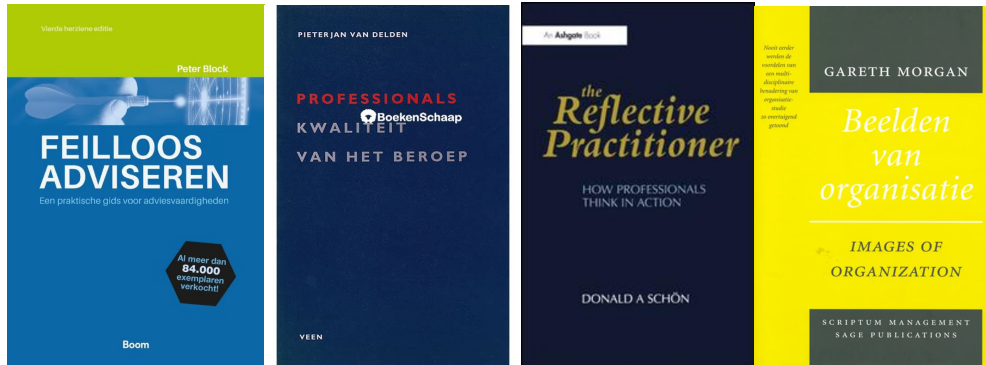
Ik las Peters en Waterman over de kracht van cultuur. Maar ik vermoedde dat er nog wel echt wat meer te leren was en meldde me bij Sioo, voor de opleiding die destijds de norm in de markt was, de tweejarige opleiding organisatiekunde: de OK.

Sioo '89, genoemd naar het jaar van de start.



Toen ik daaraan begon, was ik net overgestapt naar het gereputeerde GIP in de verwachting met spannender organisaties te kunnen werken.

Bij Sioo leerde ik over meervoudigheid door Morgan te lezen, over adviseren door Block tot me te nemen, over het zijn van professional door het prachtboeken van Schön en Van Delden. Nog steeds allemaal klassiekers in mijn beleving.



Maar ik leerde ook van Paul Valens hoe je goede wijn zonder krans serveert. Geen analyse, maar een impressie, geen advies, maar een suggestie, geen strategie, maar een ideetje. En



het inzichtgevende onderscheid tussen klantgericht en klantgezwicht. Ik leerde spelen met beelden en taal. We kregen daar les van hele reeksen vooraanstaande vakgenoten, waaronder de latere Sioo-rector Henk van Dongen. Iemand die met een postmodern drijfzand het vloerkleed onder alle gezond verstand uittrok. Je hoort al aan de metafoor dat het onnavolgbaar was. We kregen er geen speld tussen. Ik vond dat fascinerend en ergerlijk tegelijk. Ik herinner me ook hoe we met de groep in een oord zaten terwijl de Berlijnse muur viel en we met Ad Boer spraken of we niet daarheen moesten als we iets over echt veranderen wilde leren.

Toen wisten we nog niet dat Francis Fukuyama zijn spraakmakend essay zou schrijven over het einde van de geschiedenis. Het communisme was verslagen en de superieure westerse kapitalistische democratie zou zonder concurrentie de wereld domineren. Er waren in die tijd nogal wat mensen die dachten dat dat klopte. Er waren destijds ook bijvoorbeeld nogal wat serieuze economen die meenden dat er door de komst van de IT nooit meer recessies zouden komen.

Ondertussen was vanaf 1982 (mijn stadhuisjaren) Lubbers premier geworden. Hij zou dat volhouden tot 1994. Hij werd sterk beïnvloed door Thatcher en Reagan en de gedachte dat de markt oneindig efficiënter werkte dan de overheid.



Dus begonnen toen de jaren van privatiseren, decentraliseren en dereguleren. Het was niet alleen zo dat de markten meer ruimte kregen, ook allerlei nutstaken werden van de staat naar de markt gebracht. De PTT en de NS werden geprivatiseerd en opgedeeld. Daarna verkochten we onder meer de elektriciteitsbedrijven en moest ook de zorg een markt worden.

Want of het nu Lubbers, Kok, Balkenende of Rutte was, de neoliberale opvatting was de grond waarop het beleid decennialang gebouwd werd. Marktmechanismen werden ingebouwd in de sturing van het onderwijs, de rechtelijke macht en bijvoorbeeld in de volkshuisvesting. Die ging nu woningmarkt heten, de overheid stimuleerde ondernemerschap, het volkshuisvestingsregime werd afgebroken, de verenigingen werden stichtingen, de directeuren werden bestuurders, de Opel Kadetts werden Volvo's.



De welvaartsstaat die voor iedereen zorgt werd onbetaalbaar genoemd, er werd sterk bezuinigd op de overheid. Had Reagan niet gezegd: De negen verschrikkelijkste woorden in het Engels zijn "I'm from the government, and I'm here to help." We zagen een overheid die uit was op ontmanteling van zichzelf. En daar is die overheid goed in geslaagd.

Wat zo knap was van die neoliberale ideologie, is dat ze zich effectief vermomde als een natuurwet, alles was gewoon logisch. Met taal als 'een karwei afmaken', 'no-nonsense', 'ideologische veren afschudden', 'normaal doen' en 'haalbaar en betaalbaar' werd iedere ideologische kant weggestopt achter een schild van nuchter realisme. Zelfs het hebben van een visie werd verdacht gemaakt omdat dat het zicht op de werkelijkheid zou benemen. Critici van die ideologie werden effectief weggezet warhoofden of hemelbestormers: naïeve idealisten die niet weten hoe de echte wereld werkt.

Ik begon het zelf ook wel handiger te vinden mezelf in het werk neutraal te positioneren. Adviseren heeft een professionele kant, maar toch ook een commerciële. Je moet klanten niet van je vervreemden door gedachten die dwars op de tijdgeest staan. Ik wilde erbij

horen, niet teveel afwijken van wat als normaal werd gezien. Marx c.s. gingen de ijskast in, zoals dat tegenwoordig heet.

Ik was natuurlijk niet de enige. Ik was onderdeel van een bredere beweging die meebewoog en meegevormd werd door de tijdgeest.

Maar misschien is dit wel een veel te passieve beschrijving en zaten we volop in de machinekamer en in de stuurhut van deze ideologie.

Die neoliberale wind woei natuurlijk niet alleen door de macro-economie, maar ook dwars door de organisaties waarin ik werkte. Ik zag publieke organisaties die bij ieder probleem een 'manager uit het bedrijfsleven' zochten omdat die tenminste snappen hoe je iets voor elkaar krijgt. En ik zag hoe in domeinen waar samenwerken nu juist vaak de kracht is (wetenschap, zorg, onderwijs), meer competitie werd gestimuleerd. Ik zag kunstmatig gemaakte markten ontstaan die alleen werken als je voortdurend daarop toeziet met eindeloze verantwoordingsprocedures en tijdrovend formuliereninvulwerk.

Want ja, de geest van competitie en concurrentie stimuleert wantrouwen. En om dat te managen is verantwoording nodig. En als je dat transparantie noemt, klinkt dat opeens heerlijk open en eerlijk!

Die verstopte neoliberale ideologie was in mijn werkend leven steeds de achtergrondmuziek. Of misschien is achtergrondmuziek wel de verkeerde metafoor en is het een ritmesectie met stuwende drums en een toonbepalende bas.



Bij de woningcorporaties was de roep om ondernemerschap -ook aan hen- niet aan dovemansoren gericht. Het is een kapitaalintensieve sector en men ging er om met 'vastgoedjongens'. Die vastgoedcultuur bleek besmettelijk. Wie met pek omgaat wordt ermee besmet. Zo schafte een Rotterdamse directeur een oude stoomboot aan om een achterstandswijk te upgraden, bedacht

een Haagse dat je met derivatenhandel het vermogen verder kunt vergroten en ging een Amsterdamse directeur met een Maserati naar zijn werk.

Deze uitwassen werden in 2013 door Den Haag aangeprepen om de sector een paar kopjes kleiner te maken. Corporaties moesten zich voortaan beperken tot de armste doelgroepen en kregen een extra belasting voor de kiezen. Sociale woningen werden als beleggingsobject aan buitenlandse investeerders overgedaan en men hefte VROM op. Dat kon de markt allemaal beter.



Nadat ik mijn opleiding bij Sioo had afgerond, werd ik in '91 gevraagd of ik docent wilde worden in de Basisopleiding. Daar was ik vereerd mee en ik trad toe tot een team van zeer gerespecteerde collega's. Stuk voor stuk ervaren professionals die het opleiden van jongere collega's zagen als een waardevolle activiteit, naast hun eigen ambachtelijke adviespraktijk. Nu was ik wel een handige, vaardige adviseur met een beetje bagage uit zijn opleiding, maar niet echt een type kennisoverdrager en zeker geen theorieveelvraat. Ik moest dus snel leren waar mijn praktische inzichten eigenlijk op stoelden, of beter gezegd, hoe je een algemener verhaal kunt leggen onder een praktische oplossing. Dat was ongeveer hoe ik theorie zag. Overigens ben ik altijd een praktijkmens gebleven. Met instemming citeer ik Yogi Berra die zei dat theorie en praktijk in theorie overeenkomen... maar in de praktijk niet. Maar door zoveel uren te doceren, begon ik gaandeweg te snappen waar al die theorie eigenlijk echt over ging en hoe praktisch een goede theorie kan zijn.

Toen Adrie van den Berge, mededocent op de BO me in 1994 vroeg over te stappen naar De Galan & Voigt greep ik die mogelijkheid met beide handen aan. Het was mijn droombureau.



We adviseerden daar veel adviesbureaus, we waren een beetje artists artists. Heel goed waren we in snappen van sociale dynamieken, veranderlogica's, psychodynamica, en hoe besluitvorming werkt. We organiseerden eindeloos werkconferenties en we bleven zorgvuldig buiten de inhoud. Daar had de klant immers zelf al verstand van. Ik werd een pure procesadviseur. Vragen stellen zodat de ander zelf tot antwoorden kwam.

Tot ik op een middag een directeur coachte (dat woord bestond overigens toen nog niet, toen heette dat nog gewoon adviseren) en ik bij mezelf dacht dat ik dat beter zou kunnen dan hij, dat leidinggeven. Dat was een merkwaardige gedachte want ik kende er alleen de theorie van. En daar adviseerde ik dus over???

Ik was een man zonder eigenschappen geworden, inhoudelijk leeg en ik hield voor me wat ik dacht. Mijn aanpassingsvermogen had mezelf een beetje in de schaduw gezet. Ik bedacht dat ik zelf moest ervaren hoe dat gaat: managen.

Toevallig had ik net een partner bij een interim-bureau leren kennen en ik vroeg hem of hij dacht dat interim-management wat voor mij zou zijn. Dat zag hij zeker voor zich en zo besloot ik mijn vak te verleggen van adviseur naar manager. En waar adviseurs in die tijd vaak van een bureau waren, waren interim-managers altijd zelfstandig en soms losjes geassocieerd met een of meer bureaus.

Dus startte ik in 1997 voor mezelf, noemde me Organisatievragen en begon te interimmen.

door interim-management
organisa'tie-vragen (v) [
en praktische benadering
tuurveranderingen, strate
ook organisatie; k
een, ~opgebouwd omom

Heerlijk, je gewoon bemoeien met van alles en nog wat, soms heel verantwoord met een hele onderbouwing, maar soms ook gewoon op gevoel, op intuïtie. Er viel een heel gewicht aan professionele normen van me af; handen uit de mouwen. Hoofdzaken verbinden aan details en omgekeerd. Collega-managers vonden me maar een rare druif omdat ik spierballoos leiding gaf als een procesadviseur met eindverantwoordelijkheid. Maar ik proefde ook de zoete smaak van macht. Als je iets zei gebeurde het vaak ook, veranderen hoefde niet langer over de band van een klant die maar half begreep wat je zei.

Leike van Oss, een oud-collega bij GITP, vertrok daar een jaar later en we besloten dat zij zich bij Organisatievragen zou aansluiten. In het begin was het meer een praktisch arrangement, maar in de loop van de jaren zouden we ons ontwikkelen tot een heerlijk tandem. Met haar leerde ik dat ik voor mijn denken en leren twee hoofden kon gebruiken. Het hare en het mijne. Reflectie was geen moeite maar het resultaat van onze talloze gesprekken over het vak en ons denken vorderde door het eindeloos heen en weer sturen van volgende versies van onze gezamenlijke teksten.



Inmiddels was ik ook steeds meer kind aan huis bij Sioo, bij het bedenken van een aanbod voor interim-managers, bij incompany-opleidingen, de SVO, de ECM, Impact in Gesprekken, de Systeemweek. Sioo begon steeds meer te voelen als een thuis. Samenwerken met collega's, tussendoortjes als de deelnemers aan het werk werden gezet, opleidingen vernieuwen. Het was een mooie aanvulling op mijn eenpitterige zzp-bestaan.

In mijn werk als interim-manager was ik dol op bijzondere organisaties. Ik vond ze niet alleen exotisch, het zorgde er ook voor dat ik niet bij organisatie B hoefde te doen wat bij A succesvol was verlopen. Zo werkte ik met tuinmannen bij de Alkmaarse plantsoenendienst, met de knapste professoren van het land bij de KNAW, met de bisschop en vredesactivisten bij PAX-Christi, met vakbondsbestuurders bij FNV Bondgenoten, met kunstenaars bij de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten, met Haagse ambtenaren bij OCW, met ecologen bij Landschapsbeheer Zuid-Holland, met een MT vol commissarissen bij de Politieacademie,

met dokters en verpleegkundigen bij het Erasmus MC. Ik begon door die bonte variatie steeds meer over het werk heen te kijken. Ik zag niet alleen patronen, ik leerde ze onder woorden te brengen.

Daarbij hielp ook een filosofiegroepje met niet filosofen waarin we van Socrates tot Derrida lazen en van Montaigne tot Sloterdijk bespraken. Wat een plezier was het om je denkspier te oefenen door te proberen te denken wat je nog niet eerder had gedacht. Pure hersengymnastiek.

En ondertussen was er de internetbubbel, kwam Fortuyn op, vlogen er vliegtuigen in het world trade centre en ontstond het vermoeden dat de geschiedenis helemaal niet ten einde was.

Met Leike groeide het plan iets uit onze praktijk eens op papier te zetten. In intervisiegroepen hoorde je de verhalen over alle moeizaamheid, mislukkende veranderingen en terugverende organisaties. We zagen een enorme tegenstelling tussen wat wij ook zelf zagen en ervoeren in de praktijk enerzijds en anderzijds de vakliteratuur en enthousiaste podiumverhalen over enorm geslaagde veranderaanpakken. Waarom was dáár geen theorie over?

Om Onveranderbaarheid als onderwerp te onderzoeken heb je niks aan veranderkundigen ontdekten wij. Iedere hypothese over iets onveranderbaars werd direct gepareerd met een veranderaanpak, liefst die van henzelf. Dat schoot niet erg op.

Dus vroegen we wetenschappers uit andere gebieden wat veranderbaar en onveranderbaar was in hun vakgebied. In de taalkunde, de ecologie, de filosofie, het diergedrag, de bewegingswetenschappen, de bouwkunde, de biologie. Het bood een hele reeks voorbeelden die prachtige metaforen bleken voor de onveranderbaarheid van organisaties.

We leerden erdoor dat er vaak op de randen en buiten ons vakgebied meer te leren was, dan erbinnen. Variëteit en vernieuwing ontstaat daar waar biotopen elkaar raken.



En wat was het leuk dat de zo erudiete professor Hans Strikwerda een mail aan de Orde van Organisatieadviseurs schreef, waarin hij zei dat zo'n boek toch niet besproken mocht worden op een professionele bijeenkomst. Onveranderbaarheid was onzin, hij kende daar voorbeelden van.

Dat was fijn, we werden serieus genomen!

Het was 2008. Obama werd president net nadat ons boek was uitgekomen. Overall ritselde het optimisme over deze verlosser. Hij kreeg zelfs direct de Nobelprijs voor de vrede. Zijn 'Yes

we can!’, was echter in strijd met wat wij net hadden beschreven en in zaaltjes voorspelden we dat hij snel vast zou lopen in taaie onveranderbaarheid. Het was niet leuk gelijk te krijgen.

Toen vielen in dat jaar de banken om en werd ook duidelijk dat de veronderstelde onfeilbaarheid van het neoliberale kapitalisme niet klopt.

Het duurde even voor ik zag wat voor thema dát was. Ik was natuurlijk groot gekomen met Marx en had steevast voor publieke organisaties als klant gekozen, ik werkte liever voor een maatschappelijk belang dan voor geldelijk gewin als doel. Maar ook ik was meegenomen in de gezond-verstand-ideologie van de markt als onvermijdelijke natuurwet en zag best wel sympathieke kanten aan het vervangen van hiërarchie door onderlinge transacties.

Ondertussen schreven we Ondertussen, dat in 2012 het licht zag. ‘Life is what happens when you’ re busy making other alles verandert. Ook als je mooi is, maar ook leidt tot



plans’, zong John Lennon. Over dat altijd daar helemaal niet op stuurt. Dat focus wel blikvernaauwing of tunnelvisie.

In zaaltjes, als we verhalen vroegen mensen steeds als organisaties in hoge Ondertussen van alles gezegd best een goede vraag.

hielden over de boeken die we schreven, “mooi en interessant, maar wat doe je dan mate onveranderbaar zijn, terwijl er ongepland verandert?” Dat was eerlijk



Het enige antwoord dat we konden bedenken is opschrijven wat wij als veranderaars zelf doen met de kennis die we hebben. We bewogen mee in de veranderkundige mode van die tijd om verandering klein te maken en dicht bij de persoonlijke ervaring te leggen. De eerste werktitel werd Pragmatisch Prutsen. Dat vond de uitgever commercieel niet de meest verstandige titel. Dus schreven we Onderweg in 2014 als handboek voor collega’s en Onomkeerbaar twee jaar later als instapmodel voor managers.

Want inmiddels had ik wel begrepen dat adviseurs het van hun taal- en abstractievermogen moesten hebben (dus ook een mooi dik boek), terwijl managers gewoon streetwise moeten durven handelen, (dus dun en makkelijker geschreven). In beide boeken

ging het over pragmatisch veranderen. Met de nadruk op hoe het echt gaat in verandering en niet op hoe je hoopt dat het gaat. De wens niet verwarren met de waarneming. Kleine stappen in een niet maakbare wereld. Prutsen, knutselen, klooiën. Stapje vooruit, stapje achteruit. Want dat was als we opschreven hoe het bij ons in het echt ging.



Ik ben wel trots op het simpele, maar erg bruikbare modelletje dat we voor Onomkeerbaar bedachten. Het onderscheiden van de werkelijke wereld (de echt bestaande, empirische werkelijkheid), de wenselijke wereld (het verlangen, de ambitie, de stip op de horizon of de blauwdruk) en de mogelijke wereld (die je aan de weet kwam door de concrete ervaring of delen van de wenselijke wereld ook echt functioneren in de werkelijke wereld). Die drie begrippen blijken goed te werken in denk- en communicatiehygiëne bij verandering.

Ondertussen deed ik zoveel voor Sioo en andere opleidingsachtige dingen, dat ik echt moest kiezen tussen interim-management en opleiden. Hele opleidingsblokken in je agenda passen niet bij de ondertussendynamiek van interim-management. Ik moest kiezen.

Hoewel ik enorm genoot van dat managen, dacht ik dat het opleiden, en lezen en schrijven, misschien wel een mooie en passende manier was om mijn laatste werkende jaren door te brengen. Het was 2015, ik was inmiddels 62.

Ondertussen knaagde er iets aan me omtrent die pragmatiek van dat pragmatische prutsen. Was dat niet precies de stijl van die voorman van dat gave land? Ik ontdekte het verschil met opportunisme. Dat laatste is handigheid zonder koers terwijl pragmatiek dienstbaar is aan een gekozen richting. Maar over de gekozen richting spraken we niet echt in deze boeken. Misschien toch een beetje.

Want we hadden Taleb ontdekt en opgenomen in die boeken. De tegendraadse risicodenker die door had dat al die efficiency leidt tot fragiliteit, dat al dat geoptimaliseer ertoe leidt dat je uiteindelijk nog maar een optie over hebt. En dat, door alle redundantie weg te

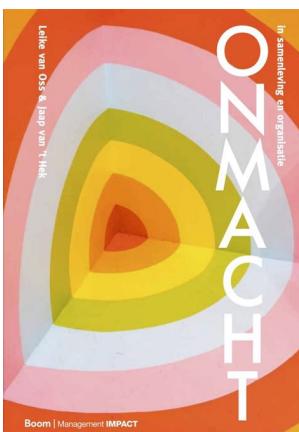


rationaliseren, we geen vermogen overhouden om met het onverwachte om te gaan. Just in time blijkt soms te laat. Die dwarsheid in denken appelleerde bij mij aan een oud verlangen.

Ik werd ook enorm blij van de kleine boekjes van Herman Tjeenk Willink. In groter denken, kleiner doen maakt hij gehakt van de manier waarop we ons land

inmiddels organiseren en door alle mogelijke managementhandigheden de democratische rechtsorde uitkleden. Wat een heerlijk beschaafde radicale rebel die Tjeenk!

En ik radicaliseerde. Leike en ik zagen zoveel onmacht om ons heen dat het volgende boek zich aankondigde. Onmacht verscheen in het voorjaar van 2020, midden in de eerste coronagolf.



We beschreven hoe het neoliberalisme het individu omarmde als een zelfstandig rationele homo economicus (Een heel andere figuur dan die we kennen uit de sociale wetenschappen).

We zagen ook dat een vulgaire versie van het postmodernisme de werkelijkheid reduceerde tot een standpunt, waar ook andere standpunten mogelijk zijn. We zagen hoe gezamenlijkheid verdween in een opportunistische tolerantie, waarbij ieder individu achtergelaten werd in zijn eigen werkelijkheid, zijn eigen schuld en als hij geluk had, zijn eigen voortreffelijkheid. Een soort onverschillige conflictvermijding; 'nou dat is jouw mening, ik zie het anders'.

Dat vulgaire postmodernisme ziet er heel onschuldig en superliberaal uit, maar het leidt ook tot het verlies van de common ground. Voor je het weet deconstrueer je de basis van de noodzakelijke gezamenlijkheid.

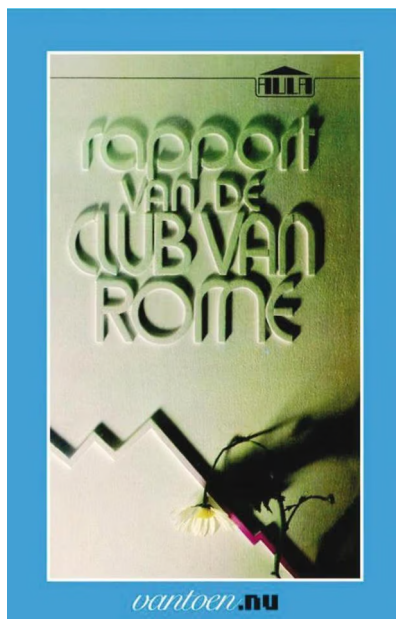
Een voorbeeld: Toen, na een gesprek van een uur, minister Harbers van Verkeer en infrastructuur een vertegenwoordiger van XR uitliet, zei hij (geheel volgens de postmoderne logica): 'Ik vond het een prettig gesprek, maar ik snapte er niet veel van. Het is alsof we op twee verschillende planeten leven'. De dame van XR gaf als antwoord "Dat is precies het probleem. We hebben geen twee planeten".

Eigenlijk zegt de liberaal Harbers dat je rustig langs elkaar heen kunt praten. Maar om problemen op te lossen kun je niet zonder common ground.

Er gaat meer mis.

Wie kent nog de volgende tekst over die ene planeet?: 'Iedere dag van doorgaande exponentiele groei brengt het wereldsysteem dicht bij de grenzen aan die groei. Een besluit om niets te doen is een besluit om het risico van de ineenstorting te vergroten'.

Het was 1972, ik zat nog op de HAVO, het rapport van de Club van Rome. Zij schreven dit. De



eerste tekst die me deed beseffen dat er echte grenzen zijn.

Ik las enkele jaren geleden over de Groningse glacioloog, Maarten Loonen, die terugkwam van een studiereis naar Spitsbergen. Hij was in paniek over het verdwijnen van het ijs, het tempo, de onomkeerbaarheid. Een rationele wetenschapper die de distantie niet meer volhoudt, in paniek raakt en dat toegeeft.

Dat hele idee dat het gierend misgaat, dat houdt me bezig.

Dat paniek misschien veel rationeler is dan de oproep om positieve boodschappen te blijven geven omdat mensen anders af zouden haken. We dansen op de rand van de vulkaan. Jaren van geïnstrumentaliseerde rooibouw op de bodem, de grondstoffen, de dieren, de planten, de mensen en zelfs op het wonen van mensen, hebben een systeem gebouwd dat even onveranderbaar is als de meeste systemen zijn.

Zijn er alternatieven voor paniek?

In XR zie ik de ontregelende vrolijkheid van Provo, de ondertekening van hun berichten luidt steevast: "Met liefde en woede".

Ik liep vorig jaar mee in de klimaatmars en daar was een soort pleintje waar XR aanbood dat je daar kon komen "proefliggen". Ludieke actie heette dat in de jaren zestig. Kan de humor alsjeblieft terug?

Op de sociale academie droomden we van de verbeelding aan de macht. Van een wereld met meer verschil, meer gelijkheid, meer vrijheid. Tolerant voor het afwijkende. We discussieerden toen eindeloos. Voortdurend schaafden we aan elkaar met onze ideeën, standpunten, onaffe gedachten. We knutselden samen aan onze ethiek. We zochten de polemiek, het vreugdevol verschil, scherpe plaagstootjes, de humor.

Het was een tijd dat moraliteit en ethiek thema's voor de gemeenschap waren. Die hield je levend door discussie en debat. Nederland was een gidsland, Neerlands Hoop moraliseerde tegen de klippen op. Er was hoop en perspectief.

Toen kwam de ban op het opgeheven vingertje, werd moraliseren iets ouderwetsigs van de kerk waar we afscheid van namen en werd het 'ieder voor ze eige'.

De moraal verwerd tot een privékwestie. Een zaak van individuen die zijn grootgekomen in een cultuur in individualisme en egoïsme. Alsof we de toekomst van onze kinderen kunnen overgelaten aan de particuliere opvattingen van een optelling aan op zichzelf gerichte individuen. We moeten met elkaar het ongemakkelijke gesprek aan over wat we doen en nalaten.

Zonder elkaar de maat te nemen blijven we mateloos.

Dat geldt ook voor ons vak. We moeten elkaar wat meer de maat durven nemen. In plaats van braaf zeggen dat iedereen zo goed bezig is. Hoe zou het zijn als iemand -goed onderbouwd natuurlijk- gehakt zouden maken van het volgende managementboek van het jaar? Of van een veelgeprezen artikel in M&O? Kunnen we werken aan een beroeps cultuur waarin polemieken en morele tegenspraak weer de norm wordt? Is waarderend onderzoeken niet ook melden dat de waarden tekortschieten, ontbreken of niet deugen?

Rutger Bregman schrijft recent over morele ambitie. Over de noodzaak om ambitie en maatschappelijke idealen te combineren. Hij doet een appel aan hen die talent hebben en privileges. Een appel aan ons soort mensen.

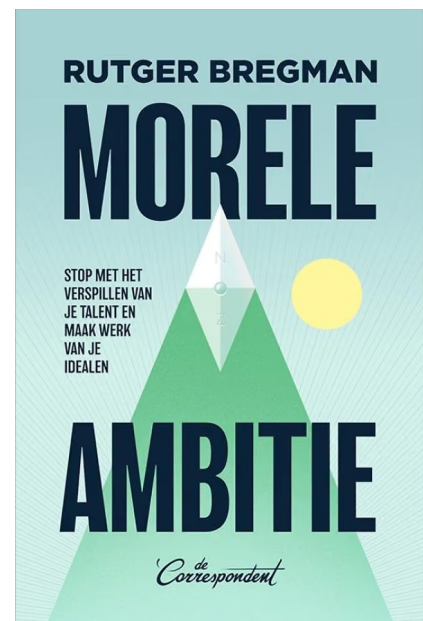
Wij als vakmensen in de organisatie- en veranderekunde nemen onszelf graag serieus. Laten we dat nu ook doen. Wij zijn -meer dan een beetje- medeverantwoordelijk voor de wereld waarin wij leven.

Ik denk dus dat wij, als geprivilegieerde veranderelite (waar ik ook de lezers die het tot nu toe volhielden, reken), een verantwoordelijkheid hebben, een verplichting die verder gaat dan een knutselwerkje in een organisatie, een opdracht die gaat over de bijdrage aan een houdbare wereld. Vanuit ons vak als veranderekundigen.

Hoe dat moet?

Wie het denkt zeker te weten heeft het mis, zou ik zeggen.

Toch zie ik een paar haakjes waaraan we ons misschien kunnen optrekken. Ik noem heel kort een paar ideeën uit het boek dat Leike en ik aan het schrijven zijn. Een boek over Wederopbouw. Waaraan kun je denken als je niet wilt doorbouwen op het bestaande, maar een frisse nieuwe start wilt maken op de resten, de puinhopen van wat zo uit de hand loopt?



- De wereld/context weer een stem geven

We moeten de wereld een stem geven. In 'De onderwerping van de natuur' laat Philipp Blom zien dat we ons als mensen buiten en boven de natuur hebben geplaatst. "Onderwerp de aarde" beveelt God de mensen in Genesis. Die opdracht leidde ertoe dat we de wereld eenzijdig uitbuiten en er roofbouw op plegen. Hoe redelijk zou het zijn als de Noordpool een eigen stem kreeg, de dieren, de Waddenzee, volgende generaties?

- Werken vanuit een groter geheel

We hebben geleerd te denken vanuit ons eigenbelang. Maar het blijkt dat de concurrentie en competitie, die daaruit volgen, leiden tot escalerende groei en versnelling die ons boven het hoofd groeit. Kunnen we leren meer te denken vanuit de gemeenschap? Vanuit de meent? Vanuit belangen die ons overstijgen? Vanuit een publieke moraal?

- Een ander evenwicht vinden tussen control en ruimte voor onvoorspelbaarheid.

Kunnen wel leren de wereld minder gedetailleerd te willen beheersen en ruimte te laten voor onvoorspelbaarheid en onzekerheid? Dat geeft ruimte voor resonantie, het aangaan van een tweezijdige relatie met de wereld. Een wereld die mag terugpraten en waarin de ruimtes minder dichtgeregeld zijn.

- Vertrouwen bouwen

Hoe komen we af van het wantrouwen dat zo passend is in ons marktdenken alsof er alleen relaties bestaan met handelaars in tweedehandsauto's?

Rebecca Solnit schreef in 'A paradise built in hell' hoe na rampen als 9/11 of Katrina, de mensen direct in beweging kwamen in 'flitsvertrouwen' met elkaar aanpakten en altruïstisch elkaar hielpen. We beschikken over dat enorme vermogen tot vertrouwen. We vertrouwen toch ook de professional die ons helpt in de zorg of in 'de rechtspraak'. Hoe kunnen we dat vertrouwen, dat het cement voor de samenleving is, weer versterken?

- Hoe komen we tot meer:

- o Stoppen en opnieuw beginnen in plaats van doormodderen in een verkeerd spel
- o Parresia, de moed om waarachtig te kunnen blijven ook als dat spannend wordt in de relatie
- o Skin in the game, de ethische opgave om het risico op winst of verlies niet te verdelen over verschillende actoren. Als we ook de negatieve gevolgen niet leggen bij degenen die ervan profiteren als het goed gaat, stimuleren we immers het nemen van de grote risico's.
- o Vertragen, zodat we kennis door wijsheid kunnen inruilen door tijd te nemen voor reflectie of een stap opzij.
- o Tot een perspectiefwisseling van ons dominante individuele en psychologische denken naar een blik op wat er relationeel en sociologisch gebeurt. Kunnen we ons meer focussen op gemeenschappen dan op individuen?
- o Via negativa. We zijn gewend te zoeken naar aantrekkelijke doelen. Toch wordt ons handelen vaak meer gemotiveerd door wat we uit de weg willen gaan. Is het niet slimmer goed te benoemen wat je zeker niét wilt, zodat wat wel positief is meer ruimte krijgt?

Tenslotte

Tot hier de terugblik, een schets van het heden en wat ideeën voor de toekomst. Zoals me vaker overkomt, heb ik krachtiger beelden over de werkelijke wereld dan over de wenselijke wereld. En is de mogelijke wereld, die werkelijk en wenselijk moet verbinden nogal speculatief.

Het ingewikkelde van de mogelijke wereld is dat je die niet pratend en redenerend kunt onderzoeken als een cognitief project. Pas als abstracte kennis en ideeën plaatsmaken voor ervaring ontstaat er weten: de zekerheid dat iets mogelijk of onmogelijk is, domweg omdat het je zojuist is overkomen. Pas dan maak je een stap.

Het komt er dus op aan te handelen, te proberen, stenen te verleggen in de rivier.



Ons boek over Wederopbouw hopen we rond de jaarwisseling 24-25 in de winkel te hebben liggen.