

Ernst Hijmanslezing 16 januari 2012

De adviseur als dominee en koopman. Wat komt het eerst?

Dank voor de organisatoren van deze Hijmanslezing voor de uitnodiging om dit jaar deze lezing te mogen houden.

Jaren geleden zat ik hier in het publiek in de Janskerk toen Arthur Doctors van Leeuwen een vlijmscherp verhaal hield over de zin en onzin van het vak organisatieadviseur. Ik werkte toen zelf bij het bureau AEF en de toenmalig voorzitter van de ROA, Hans Andersson was een van de oprichters van dat bureau.

Het is mij daarom een groot genoegen om dit jaar zelf op deze plaats te staan en dat brengt mij vanzelfsprekend terug in die tijd. Inmiddels ben ik echter niet meer de leverancier van adviezen, maar meer de afnemer en soms een mogelijke en aantrekkelijke prooi van mijn voormalige collega's.....Jaap zullen we weer eens bijpraten en mag ik dan een collega van mij meenemen want ik denk dat die iets voor jou kan betekenen....

Ik ga terug naar 1994 toen ik deels de overstap van de kerk naar de consultancy maakte. Ik was 10 jaar predikant geweest in de toenmalige Nederlandse Hervormde Kerk, thans opgenomen in de Protestantse Kerk Nederland of kortweg PKN.

Vanaf dag 2 dat ik predikant was, ik begon in 1984 in de dorpen Ellecom en de Steeg na een studie Theologie in Leiden, wist ik dat ik een periode aan de slag wilde als organisatieadviseur. Niet omdat ik er toen al genoeg van had,

maar ik merkte dat organisatievraagstukken mijn belangstelling hadden en dan met name de vragen rond de mens in de organisatie.

In mijn tijd als geestelijk verzorger bij de Nederlandse Krijgsmacht, van 1988 – 1992, in Seedorf zette ik de eerste stappen op het terrein van de organisatieadviseur. Samen met de bataljonsarts, zette ik het programma Leiderschap Training en Vorming dat inhield dat elke nieuwe leidinggevende, dienstplichtig of beroeps, een dag door ons onderhouden werd rond leiderschapsvragen en issues. Ik schreef een artikel voor de Militaire Spectator waarmee ik uiteindelijk een prijs won van de Nederlandse Officiers Vereniging in 1992. Het was voor mij het moment waarop duidelijk werd dat mijn achtergrond als theoloog een goede basis was om mij ook buiten de wereld van de kerk te kunnen bewegen.

In 1992 maakte ik de overstap van wat ik noem, de shit van de pantserinfanterie naar de kak van Heemstede waar ik opnieuw gemeentepredikant werd. Werelden van verschil, maar het ging weer over mensen met hun vragen en zorgen. In 1994 deed zich de kans voor om half time de overstap te maken naar KPMG. Ik halveerde mijn baan als predikant en ging drie dagen per week aan de slag voor een unit die zich toelegde op Career Counseling en Coaching. Dat was een tak die in opmars was en paste bij de maatschappelijke ontwikkelingen van die tijd.

Vaak werd mij de vraag gesteld of dat niet een enorme overgang was. Mijn antwoord was steevast: 'de context is anders, het jargon is anders en het tarief is anders.....', 'maar de inhoud van het werk was hetzelfde'. Mensen met hun vragen en zorgen en de behoefte aan introspectie, zelfreflectie en zingeving.

Ik herinner mij de gesprekken voordat ik werd aangenomen. 'Jaap, er zal van je worden verwacht dat je acquisitie kunt plegen, denk je dat je dat kunt?' Mijn antwoord was: 'mijn werk als predikant bestaat voor een groot gedeelte uit acquisitie, maar wij noemen dat anders.....Ik doe niets anders dan mensen te interesseren voor wat mijn organisatie in huis heeft...'. U zult dat zeltjes winnen noemen, maar dat is niet wat ik bedoelde. Ik ging verder en zei: 'ik neem aan dat ik ook regelmatig presentaties zal moeten houden?' Het antwoord was: 'ja'. Ik maakte mijn gesprekspartner duidelijk dat ik wekelijks een presentatie hield voor een paar honderd mensen, weliswaar zonder plaatjes, maar toch. Wij noemden dat anders namelijk een preek. Mijn gesprekspartner begreep wat ik bedoelde en ik werd aangenomen.

Het werd een boeiende tijd waarin ik twee op het oog totaal verschillende werelden met elkaar verbond. Dagen met zware acquisitiesprekken en opdrachten afgewisseld met pastoraal werk, begrafenissen en een preek op zondag.

De dominee die koopman werd zonder dat dat leidde tot een vorm van schizofrenie.

Ik moest wennen aan het feit dat ik voor het eerst een uurtarief moest vragen voor zaken die ik voorheen gratis had geleverd. Ik kreeg een vraag van een klant die tevens lid was van mijn kerkelijke gemeente. Hij wilde met mij praten en ik zei dat hij mij maar moest bellen voor een afspraak. Hij belde en de eerste vraag die ik hem stelde was: 'aan welke voordeur bel je aan? Aan de deur van de pastorie of aan de deur van het adviesbureau?' Hij belde aan de deur van het adviesbureau en deed dus een beroep op de koopman. De teller ging lopen en ik vroeg hem waar ik hem mee kon helpen. Het bleek een puur pastorale vraag te zijn die absoluut thuis hoorde in mijn studeerkamer in de pastorie.

Worstelen met een fikse mid-life crisis gepaard gaand met huwelijksperikelen en behoefte aan een gesprek van man tot man.

Waarom nu niet gebruik maken van het gratis aanbod dat ik hem eveneens had kunnen doen?

Het was voor mij het teken van de vergevorderde secularisering van onze maatschappij. Hij kon zich nu opstellen als de klant die eisen kon stellen. Hij was de opdrachtgever en had als het ware zijn eigen 'genezingsproces' in de hand. Hij kon bepalen wat er wel en niet aan de orde zou worden gesteld en kon bepalen of ik wel of niet voldeed. Het doet me denken aan de film: analyse this met Robert de Niro als maffiabaas die een psychiater van de weg plukt die hem beter moet maken. 'You, you are good, you make me better on my conditions. If not, you know what will happen.....

Een tweede gedachte die ik bij deze zaak had was dat het feit dat er een flink uurtarief werd betaald, de kwaliteit gewaarborgd zou zijn. Als het niks kost, zal het immers wel niks zijn.....

Een derde gedachte was dat hij wellicht bang was voor moralistische uitingen van mijn kant, kennelijk was dat zijn beeld van een dominee, en daar had hij geen behoefte aan.

Voor mijn trackrecord was het een mooie en goede opdracht en droeg deze bij aan mijn target, waar ik nu immers mee geconfronteerd werd.

De klant was tevreden, had zicht gekregen op zijn eigen situatie en verzoende zich met werk en echtgenote. Wat wil een dominee nog meer, dacht ik.

Die twee, de dominee en de koopman, hebben voortdurend naast elkaar bestaan in de tien jaar waarin ik werkzaam ben geweest als een van u. En eigenlijk ben ik tot de conclusie gekomen dat in algemene zin, de consultant van nu de plek heeft ingenomen van de predikant van vroeger..... De

predikant heeft zich vrijwel uit het publieke domein al of niet gedwongen teruggetrokken en beweegt zich meer en meer in het kleine privé-domein van zijn of haar volgelingen en bemoeit zich niet meer met de grote maatschappelijke vragen en ontwikkelingen. Een mooie uitzondering daarop is de Stichting Zingeving aan de Zuidas, waar twee predikanten die de taal van het zakenleven kennen en spreken, aan tafel zitten met de CEO's van de daar gevestigde bedrijven.

De consultant heeft zich ontwikkeld als de dominee van vroeger die zich niet louter waagt aan technisch organisatorische vraagstukken, maar volop in de weer is met zingeving en semi religieuze verhalen afsteekt.....

Het moment waarop ik de wereld van de consultancy binnenstapte was het gesprek volop gaande over spiritueel leiderschap en spiritualiteit en management. Ik was verrast dat dit thema zo op de voorgrond stond en ik voelde mij vanzelfsprekend direct thuis.

Quasi onwetend vroeg ik mijn gesprekspartners wat zij onder spiritualiteit verstonden, want ik miste in al die discussies en verhalen de door mij gewenste diepgang en onderbouwing. Het antwoord was: 'Jaap, een goeie vraag, ik kan je niet precies zeggen wat het is, maar het is in elk geval heel erg belangrijk.....'. Ik was er al bang voor en de dominee in mij wond zich op over het feit dat een voor mij zeer waardevol begrip niet veel meer dan semireligieuze koopwaar was geworden dat niet veel verder ging dan de platitudes waar dominees vaak van werden en worden beschuldigd wanneer ze met een blij gezicht verkondigen: Jezus redt, dus alle mensen opgelet.....'.

Ik zat ooit twee dagen aan de voeten van zo'n moderne leermeester uit India. Overgekomen uit het verre land in het comfort van de duurste

businessclass, onderhield hij mij en twintig andere hele dure mensen twee dagen over alle vragen van het leven en gaf daar naar hartenlust antwoord op. Een puissant rijke man die zijn vermogen had verdiend in Bollywood en zijn geluk graag voor veel geld met ons wilde delen. Het was zo'n verhaal van 'seven steps to complete happiness' en daar waren we allemaal wel aan toe in die verwarrende tijden. Het ging erin als Gods woord in een ouderling en vervolgens lag ik mij een nacht op te winden over de vraag wat er mis was gegaan met de traditie waar ik zelf uit kwam. Dat zijn toch veel betere verhalen, dacht ik bij mijzelf....

De consultant van vandaag vertoont vaak gedrag van de dominee van vroeger. En vaak maakt hij de fouten die ik in mijn oorspronkelijke vak juist had moeten afleren.

Zo zag en zie ik vaak de dogmaticus. De raadgever die zo overtuigd is van zijn eigen antwoorden op de meest complexe vragen, en de vertwijfelde klant op overtuigende wijze zijn product verkoopt. Alles is samen te vatten in een systeem of denkraam en de oplossing ligt in een pakket waar hij de licentie van voert.....

Ik had ooit een geweldig dispuut met een collega die zo'n denkraam had ontwikkeld en mij als het ware aanraade om mijn brillenglazen zo te laten slijpen dat ik de hele wereld zou zien en beoordelen volgens dat model. Ik was inmiddels betrokken geraakt bij grote veranderingstrajecten en had het pad van counseling en coaching verlaten.

De koopman moest op pad met dit nieuwe evangelie en zijn opdrachten verwerven. Het was de oplossing voor alle vraagstukken van ministeries en andere overheden. Als de klant overtuigd was en een true believer was geworden, zat hij voor jaren vast aan een duur traject en dat was nu juist de bedoeling.....

Het is hem niet gelukt mij te bekeren omdat ik niet van de dogma's ben, maar meer van de juiste vragen en de uniciteit van het probleem van de ander. Dat wil niet zeggen dat je elke keer het wiel opnieuw uit moet willen vinden, maar moet beginnen met een analyse van de vraag zonder jouw antwoord direct kwijt te willen.

Ik kan mij niet aan de indruk onttrekken dat wij momenteel in een wereld zijn terecht gekomen waarin die vele dogma's geleid hebben tot een samenleving die zo gericht is op beheersing en systemen, dat de denk- en bewegingsruimte van leidinggevend en medewerkers zeer beperkt is geworden. Antwoorden worden vaak gevonden in procedures en protocollen in plaats van maximaal gebruik te maken van creativiteit en inventiviteit om een goed antwoord op een moeilijke vraag te formuleren. In mijn tijd bij Slachtofferhulp Nederland heb ik de term: 'de kramp na de ramp' gelanceerd. De wijze waarop in Nederland gereageerd wordt op een incident laat zien dat wij mensen niet meer opleiden en toerusten om in de chaos na een incident adequaat de juiste beslissingen te nemen, maar dat mensen eerder worden opgeleid om protocollen en procedures te volgen, soms met ongewenste resultaten. Ik snap de waarde van protocollen en procedures, het zijn goede hulpmiddelen, maar soms komt het aan op de durf om naar bevind van zaken een juist en afwijkend besluit te nemen i.p.v. je strikt te houden aan de voorschriften uit angst daar op te worden afgerekend.

We kennen het dogma van de noodzakelijke opschaling naar mega instituten in zorg en onderwijs. Het zou leiden tot een grote mate van efficiency en kostenbesparing.

Als vakbondsman maak ik mij nu zorgen over de grote mate van onvrede van vele mensen die in zorg en onderwijs werken. Van dichtbij maak ik mee

hoe een zeer vakkundig professional in de GGZ horendol wordt van de administratieve rimram die haar meer tijd vraagt dan de patiëntenzorg zelf. Of ik hoor verhalen van mensen uit het onderwijs die geen lol meer in hun werk hebben omdat ze niet meer gewoon hun vak kunnen uitoefenen. Het zijn mensen die over het algemeen met hart en ziel hun werk willen doen, niet in de eerste plaats voor het geld, maar voor de voldoening die het geeft om een zinvolle bijdrage te leveren aan de samenleving. Die mensen zijn er immers nog!

We zijn terecht gekomen in een wereld van georganiseerd wantrouwen waarin we elkaar voortdurend controleren vanuit de gedachte dat wanneer ik jou niet van minuut tot minuut controleer ,ik er niet vanop aan kan dat jij doet wat van je gevraagd wordt.

Geef verantwoordelijkheid en ruimte aan mensen en je zult zien dat de meesten van hen zelf niet willen en kunnen leven met half werk. Wij bouwen systemen en regels a.g.v. het feit dat sommigen er een potje van maken en gaan voorbij aan het feit dat de meeste mensen hun eigen verantwoordelijkheid op goede en integere wijze willen dragen.

We zien de uitwassen van leidinggevendenden die zich de titel CEO hebben toegeeigend en met buitensporige salarissen beloond worden.

We zien de ICT perikelen bij organisaties als het UWV en vele andere publieke organisaties die in de complexiteit verzuipen en wanhopig zoeken naar systemen die die complexiteit kunnen beheersen.

Er is veel geld aan dit dogma verdiend, maar hebben we ons ooit de vraag gesteld of de wereld daar beter van wordt?

We kennen het dogma van de marktwerking. De grote uitverkoop van publieke en overheidstaken. Ik geloof dat het enige succes waar regelmatig naar verwezen wordt is de reductie van de tarieven van telefonie.....

Onlangs sprak de voormalig minister van financiën, nu een van uw collega's, in Buitenhof uit dat marktwerking in de zorg, de zaak er niet goedkoper op gemaakt heeft.....

Aanbestedingen op het gebied van bv. Openbaar vervoer leiden tot niets anders dan een regelmatige wisseling van de bedrijfskleding en de naam op de bus en vervolgens een verslechtering van arbeidsvoorwaarden en service. Dat kan ook niet anders, want waar moet je meer efficiency en kostenbesparing vandaan halen?

Nutsbedrijven worden verkocht aan buitenlandse bedrijven die vervolgens eigendom zijn van een andere overheid.....Waarom doen we dat?

Een jaar geleden stond ik voor de eerste keer als actievoerder op een podium. 10.000 stakende postbodes voor mij onder het raam van de toenmalige CEO van TNT. Natuurlijk, minder post betekent minder postbodes, dat snap ik ook wel. Maar wat doen we met die tot op het bot loyale mensen die bij het verlies van hun baan geen uitzicht hebben op ander werk. En wij ons maar druk maken over de achterblijvende arbeidsparticipatie van ouderen in het licht van een verhoogde pensioenleeftijd.....

Tellen die vraagstukken mee in de adviezen die worden gegeven?

Er zijn publieke taken die een samenleving nodig heeft om een samenleving te blijven. De markt kent geen genade, die gaat voor winst en groei. Ook belangrijk, maar brengt mechanismes met zich mee die zich soms moeilijk verstaan met de aard en kern van het werk.

Mijn stelling is dat je in publieke taken meer efficiency en kwaliteit kunt brengen niet door ze over te dragen en over te laten aan de markt, maar door een aantal wetten van efficiency- en kwaliteit gedreven organisaties waar mogelijk en nodig over te nemen en te implementeren. Te vaak is immers het adagium: 'wat voor gewone organisaties geldt, geldt niet voor

ons, want wij zijn anders.....'. Ik hoor het ook en te vaak in de omgeving waarin ik nu werk!

We kennen het dogma van de personeel systemen. Zoals je je werkkapitaal beheert, zo beheers je je menselijk kapitaal. Balanced individual scorecards, pop en pep gesprekken, competentie management, noem het maar op. Geformaliseerde en gejuridiseerde relaties tussen leidinggevende en medewerker. Administratieve papierwinkels met formulieren en cijfers. Is dat beter dan een regelmatig gesprek tussen leidinggevende en medewerker over de voortgang van het werk en de vraag of iemand het voldoende naar zijn of haar zin heeft? Natuurlijk, je zult een en ander moeten vastleggen, maar het werkelijke en noodzakelijke gesprek laat zich niet vangen in een formulier en een scorebord.

Ik maakte de vergelijking tussen de dominee van vroeger en de consultant van nu. Na de dogmaticus noem ik nu de 'blijve vogel' die zelf het licht gezien heeft en dat graag wil delen met anderen.....

Eindeloze heisessies waarin sacraal gedanst wordt, vingergeverfd of diep in elkaars ziel wordt gekeken. Met verbazing heb ik ooit een avond geluisterd naar iemand die ingestraald zout verkocht dat je in de hoeken van je kantoor moest leggen ten behoeve van een betere energiehouding. Een goede vriend van mij was zo een week goed onder handen genomen. Samen met collega's naar een veraf gebied onder de hoede van een grootheid op het gebied van teambuilding en persoonlijke effectiviteit. Compleet van de wereld kwam hij terug. Losgeslagen van al zijn ankers, huwelijk op het spel en overwoog om zijn uitstekende baan eraan te geven en piano's te gaan restaureren. Uitgenodigd om zich in die week volledig bloot te geven en poedelnaakt weer terug gestuurd. De semi therapeut die

onherstelbare schade kan aanbrengen. Het liep goed af, hij kwam weer terug op aarde en leerde op betere wijze te leven met de weerbarstige realiteit.

In 1997 had ik het genoeg om een zesweekse cursus, een verkort MBA, te volgen aan het prestigieuze instituut INSEAD in Fontainebleau.

Als noviet in de wereld van de harde business zat ik daar te midden van 50 highbrows van over de hele wereld waarin door hun werkgevers fors werd geïnvesteerd en aan wie hoge verwachtingen werden gesteld.

Zes weken lang zat ik onder het gehoor van wereldbekende goeroes die ons vertelden hoe wij het meeste succes voor onszelf en onze organisaties konden boeken.

Het was de tijd waarin het Angelsaksische denken in opmars kwam en ons werd het evangelie van shareholders value met kracht verkondigd. Ik had net afscheid genomen van mijn predikantschap en zag deze cursus als een initiatie in mijn nieuwe wereld. Fascinerend en ik belde mijn vrouw elke avond enthousiast en vertelde haar dat mijn wereld elke dag groter werd. Ik keek door nieuwe ramen en mijn blik werd steeds breder. Totdat ik erachter kwam na drie weken dat mijn wereld steeds kleiner werd. Al die ramen waren namelijk gericht op een van de vier windstreken namelijk die van 'profitable growth' en 'beating the competitor'. Ik ging een weekend naar huis en genoot ervan dat ik op zaterdag in de stromende regen naar het potje voetbal van mijn zoon stond te kijken.

Ik herinner mij de colleges van de latere decaan van dit instituut, een financieel expert, die ons leerde dat wij een voorbeeld aan 'the Asian Tiger' moesten nemen, want daar lag de toekomst. Het bleek een zeepbel, want tijdens die zes weken stortte die Aziatische tijger in elkaar doordat George Soros zijn flitskapitaal uit de Filippijnen terugtrok.

Mannen die ons voorhielden wat wij moesten doen. I'm going to tell you how to run today's business. You have to do this and you have to do that. Termen als watch your Wacc, find the magic middle, use the right marketing mix, enz, kwamen voorbij. It's all about money and forget about people.....

De dominee in werd klaarwakker en elke keer stak ik mijn vinger op en stelde de vraag: 'you tell us, we have to, why don't we talk about do we want to..... Is dit de wereld die wij met elkaar willen, of zijn wij gedoemd ons te onderwerpen aan de wetmatigheden van deze tijd?' Telkens werd er enigszins verstoord op gereageerd want op die vraag hadden zij niet gerekend. Toch werd ik er aan het einde van die zesweekse cursus voor bedankt door de decaan met de woorden: je vragen waren terecht en op een instituut als dit, moeten we over die vragen nadenken.....

Drie maanden later werd ik gebeld met de vraag of ik voor de volgende lichting een module business ethics wilde verzorgen en stond ik korte tijd later als gastdocent voor eenzelfde klas.

Ik heb dat een paar jaar gedaan en tijdens een van mijn bezoeken stond ik aan de Freddie Heineken bar een biertje te drinken met een van de topdocenten van dat instituut. Hij begon tegen mij aan te praten en verzuchtte: 'Jaap, today I wrote my virtual letter of resignation. I just can't do it anymore and I don't believe in it anymore. We deliver monsters overhere. Young people who don't know anything about life, about people, and the only thing we teach them is how to make a fortune no matter what it costs.....'

Tegelijkertijd was het zo dat juist die jonge mensen stuk voor stuk prachtige aanbiedingen kregen van de grote internationale consultancyfirms. Zij wisten immers 'how to beat the competitor and to add enormous value to clients and their own firms.....'

Dat gesprek is voor mij van groot belang geweest en liet mij zien in welke spagaat ik terecht was gekomen als consultant in wie bij hoge uitzondering deze grote investering was gedaan. Ik zelf werkte immers ook bij een van die grote internationale adviesbureaus en van mij werd ook verwacht dat ik die doctrines met verve zou verkopen en verkondigen.....

De dominee die koopman was geworden waaraan hoge verwachtingen werden gesteld.

Ik geloof dat wij kunnen stellen dat wij nu bezig zijn de rommel op te ruimen van de gevolgen van diezelfde doctrines en wie de film: 'the Inside Job' heeft gezien weet wat ik daarmee bedoel. Een wereld die dolgedraaid is door het mikken op korte termijn succes en geld met geld dacht te kunnen verdienen.

U hebt een belangrijk vak in deze verwarrende tijd met grote onzekerheden en een grote mate van complexiteit. U wordt net als de dominee van vroeger uitgenodigd in de intimiteit van mensen en organisaties met hun vragen en problemen. Ik heb dat altijd bijzonder gevonden om in die intimiteit te mogen treden en was mij daarbij voortdurend bewust van de grote verantwoordelijkheid die ik daarmee op mijn schouders kreeg. Later, toen ik zelf aan het roer van een grote organisatie stond en in de rol van de klant terecht was gekomen, merkte ik hoe nauw het voor mij luisterde of ik te maken had met een koopman die zijn product wilde verkopen, of met een integere professional die mijn probleem of vraag goed kon analyseren en de juiste oplossing kon bieden met begrip en gevoel voor de organisatie en de mensen die daarin werken. De eerste kwam er niet in, de tweede was welkom en leverde toegevoegde waarde.

Voor mij was en is belangrijk dat ik zie en merk dat die integere professional authentieke opvattingen en een eigen verhaal heeft en niet louter op de verkooptour is, maar zich alvorens een opdracht te aanvaarden afvraagt of hij werkelijk toegevoegde waarde kan leveren en zo niet, de opdracht niet aanvaardt.

Het doet mij denken aan een van mijn eerste opdrachten. Een belangrijke opdracht die voor mijn track record van groot belang was. Hier liet ik zien dat ik in staat was om acquisitie te plegen en met succes een opdracht kon binnenhalen. Die had ik nodig om mijn toegezegde promotie waar te maken. Was die dominee ook in staat te verkopen.....?

Ik had nog een ton aan omzet te gaan, maar ik had niet het idee dat er iets gebeurde met mijn inspanningen en adviezen. Ik zei tegen mijn toenmalige baas: ik stop met die opdracht, want het kost de klant alleen maar geld en mij tijd en het levert niets op. Dat was een spannend moment, maar mijn baas ging akkoord. Ik naar de klant en vertelde hem dat ik die dag mijn opdracht zou beëindigen. Hij keek alsof hij water zag branden en raakte in verwarring. "Je bent nog lang niet klaar, hoe kan je nu stoppen?". Ik legde het hem uit en vervolgens vroeg hij mij wat hij dan moest doen. Mijn antwoord was: "of je zegt dat je ontevreden bent, of je doet iets met mijn adviezen". We gingen aan de slag en vanaf dat moment kwamen zaken echt in beweging. Het was voor mij een belangrijk moment en leerde mij dat het korte termijn succes van een opdracht die geld zonder resultaten oplevert het aflegt tegen de vrijheid en onafhankelijkheid die ik nodig had om mijn werk goed te doen.

Een van zijn mensen belde mij enkele jaren later. Ik had hem lang niet gezien. "Jaap, ik ga dood en ik wil met je praten, kan dat"? Een dag later zat ik aan zijn ziekbed en zes weken later heb ik hem begraven. Ik vond dat een

enorm compliment. Hij kende mij als koopman, maar deed een beroep op de dominee. Het was een grote blijk van vertrouwen.

Ik noemde het hebben van een eigen verhaal waaruit blijkt waarde adviseur zelf zijn waarden en overtuiging aan ontleent. Ik keer nog maar weer even terug naar mijn predikantstijd. In het begin van die tijd had ik nog weinig eigen verhaal. Ik had de uitleg van anderen nodig om een tekst goed uit te leggen. Alsof ik het verhaal van een ander stond te vertellen. Later had ik die verhalen van anderen niet meer nodig vanwege mijn eigen ervaringen en wijsheden die ik in mijn eigen leven had opgedaan. Dat geldt voor een consultant evenzeer. Heb ik iemand tegenover mij die kan spelen met theorieën en modellen omdat hij een eigen verhaal heeft, of vertelt hij mij de wijsheden van een ander?

Ik voerde een prachtig gesprek met een opdrachtgever over een opdracht die ik mijn mooiste heb genoemd. Het ging over work-life balance en de vraag was om voor dit wereldwijde bank- en verzekeringsbedrijf een advies te schrijven hoe met dit vraagstuk om te gaan.

Ik stelde hem een op het eerste gezicht rare vraag. Ik vroeg hem: “wie staat in dit bedrijf op de eerste plaats? Is het Kain of is het Abel, is het Jakob of is het Ezau?” Hij keek mij terecht vreemd aan, maar begreep wel meteen wat ik bedoelde. Is het de hunter of is het de farmer die in dit bedrijf de dienst uitmaakt? Is het de hunter die niets ontziend achter zijn prooi aan gaat of is het de farmer die waakt voor de menselijke maat een goed klimaat? Work-Life Balance is niet een logistiek probleem over thuiswerken en een kinderopvang in het gebouw maar is ten diepste een filosofische vraag. Kan ik met de waarden waar ik als mens voor sta en met de overtuiging die ik heb op goede manier voldoen aan de eisen die aan mij worden gesteld? Kan

het bedrijf daarin tegemoet komen aan de medewerker zodat deze optimaal aan de slag gaat en blijft?

Mijn voorwaarde voor het aanvaarden van deze opdracht was dat er ten minste één iemand in de Raad van Bestuur zat die trekken van die farmer had. Anders had het geen zin om deze opdracht te geven.

Wij leven in spannende tijden waarin veel op het spel staat.

Het thema van deze tijd noem ik grenzenloosheid. We leven in een wereld zonder grenzen waarin de gewone man zich verdwaald en verloren voelt.

De balans tussen het dorp en de grote wereld is weg. Je ziet dat in Europa.

Die euroscepsis komt voort uit het enorme beleefde verschil tussen het grote en abstracte Europa en mijn directe leefomgeving. De kunst zal zijn dat ik mij thuis mag en kan voelen in mijn directe leefomgeving, ik noem dat het dorp, met het besef dat de wereld niet ophoudt bij de dorpsgrens. Dat geldt evenzeer voor grote organisaties en de mensen die daarin werken.

Ook daar gaat het om de juiste balans tussen de directe werkomgeving en het onderdeel zijn van een groter en onoverzichtelijk geheel. Ik voerde een gesprek met een man die zijn hele leven bij Hoogovens heeft gewerkt. Zijn collega's zijn nog steeds dezelfde, de hal waarin hij werkt is nog steeds hetzelfde, het product is nog steeds hetzelfde, kortom zijn 'dorp' is niet veranderd, maar sprekend over het moederbedrijf raakt hij de weg totaal kwijt en snapt hij niets meer van wat daarin gebeurt. "ik zou blij zijn als ik met een regeling kon vertrekken....." . Weer zo'n uiterst gemotiveerd mens dat er geen heil meer in ziet.

Grenzenloosheid op het gebied van gedrag van mensen. We zien een enorme gezags- en vertrouwenscrisis dat elk instituut met een geschiedenis in onze samenleving onder hevige en vaak gratuite kritiek plaatst. Of het nu gaat om politieke partijen, politie, burgemeesters, vakbonden, de rechtelijke

macht, de Sociaal Economische Raad, het koningshuis, het is allemaal niet goed of het deugt niet.....

Doe es effe normaal man..... doe zelf eens lekker normaal..... Het is grensoverschrijdend gedrag dat buitengewoon schadelijk is voor de gezonde verhoudingen die wij nodig hebben.

Grenzenloosheid op het gebied van de vrijheden die wij ons hebben verworven. Vrijheid van meningsuiting is ontaard in het recht op belediging. Ja, je moet alles kunnen zeggen wat je wilt, maar je moet gewoon niet alles zeggen.....De grenzen moeten niet worden bepaald door een juridisch kader zoals in het proces rond de uitspraken van Wilders, maar door een moreel kader en dat lijkt er niet meer te zijn of doet er niet meer toe.

Vrijheid van pers, ja je moet over alles kunnen schrijven, maar je moet gewoon niet over alles schrijven. In mijn tijd als algemeen directeur van Slachtofferhulp Nederland heb ik vaak kapot geërgerd aan de gedetailleerde manier waarop sommige kranten schreven over slachtoffers. Waarom moet ik lezen wat de kleur van het ondergoed was van een verkracht meisje en wie haar laatste vriendje was. Is de taak van een journalist om de grenzeloze en soms perverse nieuwsgierigheid van ons allen te allen tijden te bevredigen, of is zijn taak mij van de juiste en ter zake doende informatie te voorzien, zodat ik mij een oordeel kan vormen over de samenleving van vandaag?

Er bestaat een moreel vacuüm waardoor wij niet meer op normale wijze de ander en elkaar tot de orde kunnen roepen onder het mom van: zoiets zeg of doe je toch niet.....!

Het gebeurt louter nog binnen juridische en formele kaders en dat levert weinig of niets op.

De roep om leiderschap is enorm sterk en tegelijkertijd is het wantrouwen ten opzichte van hen die leiding geven even sterk. We zien angstige leiders die eerder achter hun kudde aanlopen, dan voor de troepen uit. Onlangs zag ik een prachtige tegeltjeswijsheid die hierover gaat: als je achter de kudde aanloopt, loop je altijd in de stront.....zo is het maar net.

Tenslotte zou ik in algemene zin willen zeggen dat wij leven aan het einde van een tijdperk waarin oude tot nu toe geldende paradigma's slechts zijn geraakt. Dat treft met name onze westerse samenleving die meer en meer ziet dat machtsverhoudingen in de wereld veranderen en dat de manier waarop wij onze samenleving vorm hebben gegeven niet door iedereen wordt opgepikt. Het is alsof wij aan het einde van een S curve zijn terecht gekomen en de sprong naar een nieuwe curve moeten maken. Dat betekent onrust, angst, onzekerheid en vraagt visie, moed en daadkracht.

In die tijd bent u raadgever.....U staat anderen bij om in die verwarrende tijd mensen met grote verantwoordelijkheden van advies te dienen. U wordt betrokken bij de grote vragen van beslissers, van leidinggevendenden, van overheden, van multinationals etc.

U beoefent een vak van alle eeuwen en ik weet uit ervaring dat het een prachtig vak is met een grote verantwoordelijkheid. Ik gebruikte het woord vak, maar misschien moet er wel sprake zijn van een ambt. Dat is het nu niet, iedereen kan zich adviseur noemen, maar het zou uw vak een hoger aanzien geven en meer vertrouwen wekken.

Natuurlijk, u bedient een klant, dus de uiteindelijke verantwoordelijkheid ligt bij hem. Maar u stuurt hem een kant op, u wordt geacht te kunnen bijdragen aan een oplossing van een probleem of een vraag van uw klant. U wordt geacht een integer en vakkundig professional te zijn die niet in de

eerste plaats gaat voor de omzet, maar voor een zinnige bijdrage en het leveren van toegevoegde waarde die niet alleen in geld wordt uitgedrukt.

Daar hoort wat mij betreft bij dat die koopman die zijn product wil verkopen zich bewust is van het feit dat hij ook een beetje dominee is. Iemand met een verhaal en een goed doorleefde overtuiging. Iemand die dienstbaar is en zich verbonden voelt met de vragen en de worstelingen van zijn klant. Iemand die ook nee durft te zeggen op een vraag van zijn klant omdat hij daar of geen antwoord op heeft of omdat hij de oplossingsrichting van de klant zelf niet onderschrijft.

Iemand die zich bewust is van zijn belangrijke maatschappelijke taak, zich voortdurend qua kennis en ontwikkeling onderhoudt en zich niet laat meeslepen door de trends en de hypes van vandaag.

Ik rond af, u zult gemerkt hebben dat mijn eigen ervaringen een grote rol hebben gespeeld in dit verhaal. Het zijn mijn eigen worstelingen en keuzes geweest die ik een ander niet wil opleggen. U moet dat op uw eigen manier doen en de goede adviseurs doen dat voortdurend. U bent aan de ene kant een business man of vrouw en kent de tucht van de markt. Maar aan de andere kant bent u ook een beetje die dominee, die een verhaal heeft en als het nodig is tegendraads kan of moet zijn.

Vanuit mijn ervaring als opdrachtgever kan ik u zeggen dat die laatste eigenschap voor mij in de meeste gevallen doorslaggevend is geweest bij het geven van een opdracht.

