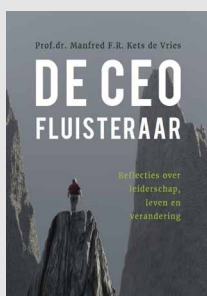


Over de waarde van terugkijken, reflectie en het overdragen van kennis aan nieuwe generaties

Boekbespreking

Yvonne Burger



Manfred F.R. Kets de Vries
De CEO fluisteraar. Reflecties over leiderschap, leven en verandering
 Point, 2021
 ISBN 9789085601111



Jan Tromp
De inluisteraar. Hans Andersson en de wereld van de organisatieadviseur
 Mediawerf, 2021
 ISBN 9789490463908

Door de redactie van *M&O* werd aan mij gevraagd om een boekbespreking te maken van twee recent verschenen boeken. Dit vanwege mijn rol en perspectief als voorzitter van en hoogleraar bij het Center for Executive Coaching aan de Vrije Universiteit en mijn rol als praktiserend executive coach van leiders en bestuurders. Beide boeken zijn het werk van senior collega's die terugkijken op hun ervaringen in ons vakgebied, daarop reflecteren en daarmee kennis en ervaring teruggeven aan de community van beroepsbeoefenaren. Ze hebben beiden veel ervaring met het werken met leiders in organisaties en gebruiken ook beiden het woord 'fluisteren' in hun titel.

Ik hou zelf wel van het genre waarin wordt gereflecteerd op rijke ervaringen. Een van mijn favoriete boeken in deze stijl is *Therapie als geschenk* (2012) van Irvin Yalom, waarin hij zijn ervaringen als psychotherapeut samenvat in een groot aantal praktische tips voor therapie en coaching. Ik vind het inspirerend om te leren van rolmodellen, ook al heb ik ondervonden dat je het vak toch vooral leert door zelf 'kilometers te maken' en in alle valkuilen te stappen die horen bij het werken met mensen. Dus ik begon het lezen van de beide boeken met frisse zin.

Psychodynamisch denken

Het eerste boek dat ik naar aanleiding van het verzoek van de redactie las, is *De CEO fluisteraar. Reflecties over leiderschap, leven en verandering* (2021) van Manfred Kets de Vries. Ik heb veel van zijn boeken verslonden, mede omdat hij als eerste het psychodynamisch denken in de wereld van organisaties heeft gebracht. De titel van het boek riep eerlijk gezegd wat ongemak bij me op, want de beelden die ik daarbij kreeg, waren die van een coach die de CEO als bijzondere en gevoelige diersoort ziet, met een bijzonder talent om die op mysterieuze en onnavolgbare wijze van disfunctioneel gedrag af te helpen. Dat is niet helemaal zoals ik zelf naar mijn werk en cliënten kijk, maar gelukkig geeft Kets de Vries zelf een titelverklaring in hoofdstuk 12 die iets van mijn ongemak wegnam. Hij refereert hierbij aan een cliënt die dit predicaat zelf gebruikte in relatie tot de auteur, waarbij de eerste een verwijzing maakte naar de bekende film – gebaseerd op de bestseller – *The horse whisperer* ofwel *De paardenfluisteraar*.

Toen ik daar wat langer over nadacht, begreep ik de associatie beter. Want de waarde van luisteren op verbaal en non-verbaal niveau, veiligheid, empathie, respect en een niet-oordelende houding komen in dit boek – en de film – naar voren als belangrijke kwaliteiten van de (f)luisteraar in kwestie en dat zijn inderdaad – en dat wordt ondersteund door wetenschappelijk onderzoek – heel belangrijke kwaliteiten van een goede coach. Niet alleen voor coaches die werken met CEO's trouwens, dat geldt in het algemeen als je werkt met mensen.

Dit hoofdstuk (met als titel 'De dans van de fluisteraar') is wat mij betreft overigens een van de beste hoofdstukken van het boek. Kets de Vries omschrijft daarin nauwgezet hoe hij werkt met cliënten en dat is leuk en leerzaam, en getuigt van een enorme schat aan kennis en ervaring. Mooi vind ik ook dat – hoewel zijn toewijding aan de klinische benadering overduidelijk is – Kets de Vries aangeeft dat hij, als hij met cliënten werkt, 'doet wat werkt' en dat dit ook interventies uit andere benaderingen in zijn vak kunnen zijn. En dat is iets wat vele ervaren psychotherapeuten en coaches doen: naarmate ze meer ervaring krijgen, worden hun benaderingen meer integratief en beginnen hun werkwijzen in de spreekkamer meer op elkaar te lijken dan je – gegeven de verschillende theoretische uitgangspunten van de 'stroming' waartoe ze behoren – zou verwachten.

Meanderen

Kets de Vries geeft aan dat zijn boek 'associatief' tot stand is gekomen en dat is ook herkenbaar als je het leest. Toen ik de inhoudsopgave tot me nam, was voor mij de structuur namelijk niet in één oogopslag duidelijk, maar al lezend werd ik al 'meanderend' meegenomen in talloze aspecten van het 'klinisch paradigma'; de benadering waar Kets de Vries zich het meest verwant mee voelt en waar inzicht krijgen in wat nog onbewust is om gedrag, houding, relaties en emoties te begrijpen centraal staat.

Deze aspecten worden overigens op ongelooflijk heldere en praktische wijze beschreven en geduid. Juist daar heb ik zelf altijd veel bewondering voor: complexe kennis in heldere taal kunnen beschrijven, zodat in principe iedereen dit kan begrijpen. Begrippen als overdracht, tegenoverdracht, hechting, werkalliantie en projectie komen in begrijpelijke termen voorbij met veel herkenbare voorbeelden. Evenals thema's als afgunst, omgaan met doodsangst, hebzucht en omgaan met teleurstelling. Veel van de kennis uit het boek is me uit het hart gegrepen, zoals dat er geen Chinese muur bestaat tussen het werk en het persoonlijke leven, en

dat het helpt om elkaars levensverhaal te kennen om elkaar werkelijk te begrijpen in werkrelaties. En dat de dynamiek aan de top van organisaties ingewikkeld is door het thema macht en wat dit met mensen doet en dat

het heel veel vraagt van bestuurders om een rol aan de top van de piramide te kunnen volhouden. Een intervisiegroep van gelijkgestemden, executive coaching en/of een (in mijn taal en ervaring) lieve en verstandige levenspartner kunnen daarin bijzonder behulpzaam zijn, zo geeft Kets de Vries aan.

Als je wilt leren van een inmiddels 'oude meester' in het vak en wilt profiteren van de kracht van verhalen vertellen – een van de thema's van het boek – dan is dit een fijn en gemakkelijk leesbaar werk, waarin vele thema's waarover Kets de Vries eerder schreef op een bijzondere wijze samenkomen. Ook het laatste hoofdstuk is een zeer persoonlijk hoofdstuk en gaat over het thema ouderdom. Of ouderdom geluk zal brengen? Kets de Vries vat op een prachtige manier samen wat daarvoor nodig is: iets om te doen, iemand om van te houden en iets om op te hopen. Het leven niet als vanzelfsprekend te beschouwen. En elk moment ten volle te leven. Deze raad neem ik mee als senior professional.

Beide boeken zijn het werk van senior collega's die terugkijken op hun ervaringen, daarop reflecteren en daarmee kennis en ervaring teruggeven

Oral history

Het tweede boek dat ik voor deze bijdrage tot mij nam, draagt de titel *De influisteraar. Hans Andersson en de wereld van de organisatieadviseur* (2021) en is geschreven door Jan Tromp. Het boek is een weergave van de gesprekken die hij heeft gevoerd met Hans Andersson – een van de oprichters van het gerenommeerde bureau AEF – over hoe hij terugkijkt op zijn vak als organisatieadviseur. Het boek is bedoeld als een 'oral history' van het vak en beschrijft de loopbaan van Andersson aan de hand van de talloze impactvolle opdrachten die hij heeft gedaan. In die zin 'meandert' dit boek op een vergelijkbare wijze als het boek van Kets de Vries, maar dan door de lange en indrukwekkende portefeuille van de geïnterviewde.

Het boek is gelardeerd met een aantal zeer persoonlijke en soms ook ontroerende ervaringen en herinneringen. Het woord ‘inluisteren’ komt er overigens met enige regelmaat in voor, dus niet alleen in de titel. En ook in dit boek vind ik dit een lastig begrip, maar dat zegt wellicht ook veel over mijn eigen visie op en rol in het adviesvak, waarin overigens veel verschillende rollen en stijlen mogelijk zijn. Voor mijzelf staan – door mijn type opdrachten wellicht – niet-oordelen en het helpen van cliënten bij het vinden van eigen oplossingen over het algemeen centraal. Ik pas er over het algemeen voor om mensen iets ‘in te fluisteren’ en bovendien vind ik dat zelf enigszins badinerend klinken. Alsof je het veel beter weet dan je cliënt en dat is gegeven de complexiteit van de vraagstukken die we tegenkomen in onze praktijk slechts zelden het geval. Maar het woord ‘inluisteren’ maakt je ook bewust van de potentiële macht die je hebt als adviseur en waar je je terdege van bewust moet zijn, ook al ben je ervan overtuigd dat je werkt vanuit gelijkwaardigheid en onafhankelijkheid.

Sommige passages roepen daarnaast enige weerstand bij mij op. Veel cliënten worden met naam en toenaam genoemd – wellicht met hun toestemming, daar ga ik eigenlijk wel van uit – en er worden soms stevige oordelen geveld, zoals: ‘Hij (H.A.) beschouwt de vorming van de Nationale Politie als een vergissing. Erger: als een fout. Mijn opvatting: er is te veel energie gestoken in de reorganisatie naar één nationaal korps. Natuurlijk moeten de zware criminaliteit en de internationale misdadigheid niet op lokaal niveau worden bestreden. Maar als de politiek niet zo dom was geweest om die nationale politie af te dwingen door dat idioot opgetuigde ministerie van Veiligheid en Justitie, waar een verschrikkelijke bureaucratie is gaan huishouden met vreselijke verstoppingen die alle energie hebben opgeslokt, als ze verstandiger waren geweest, dan was de problematiek op straat niet als aandachtsgebied in het slop geraakt’ (p. 64).

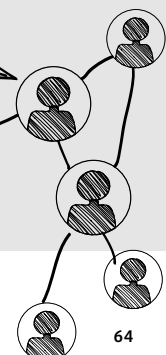
Dat kan en mag je uiteraard vinden, en wellicht zit er een kern van waarheid in, maar woorden als dom, idioot, verschrikkelijk en vreselijk doen wat mij betreft onvolgende recht aan de complexiteit van de opgave en komen op mij wel erg oordelend over, wat ik zelf niet zo passend vind bij onze rol als adviseur. En is er wel zoiets als een ‘onafhankelijk oordeel’ om mee te schermen in de wereld van organisaties, waar de belangen soms zo verschillend en natuurlijk ook hetzelfde zijn? Maar, nogmaals, ook daarover kun je van mening verschillen.

Ons vak geeft veel ruimte om het op je eigen wijze uit te oefenen en hier op je eigen wijze over te communiceren. En Andersson baseert zijn stevige oordelen – blijkt uit het boek – veelal op gedegen (actie)onderzoek in het primaire proces en vanuit een enorme maatschappelijke betrokkenheid. Daar zouden veel adviseurs meer van moeten doen. En sommige passages zijn me zelfs uit het hart gegrepen, zoals een citaat uit het *Jaarboek 2005* van AEF (p. 167): ‘Er zijn adviesbureaus die zich “wanstaltig” gedragen. Andersson heeft “adviesproducten volgens de laatste mode” aan zich voorbij zien trekken die “in een ongeremde acquisitiedrift aan opdrachtgevers worden opgedrongen”. Het heeft de voor het eigen ambacht noodzakelijke onafhankelijkheid en het respect voor het adviesvak bij de mensen op de werkvloer geen goed gedaan.’

Rolmodellen

Het is een mooi boek, als je geïnteresseerd bent in de geschiedenis van organisatieadvies en in de loopbaan en manier van kijken van Andersson in het bijzonder. Het viel me overigens wel op dat er in deze 'oral history' vooral heren worden opgevoerd en geciteerd, maar dat zegt waarschijnlijk ook veel over de tijdgeest waarin hij veel van zijn werk heeft gedaan.

Hiervoor gaf ik al aan dat ik het op zich heel interessant en leerzaam vind om te leren van rolmodellen en ik kan me goed voorstellen dat deze ervaren – en zeer onafhankelijke – 'oude rot' binnen ons vak voor velen een rolmodel is geweest en nog steeds is. Wat ik zelf een mooie aanvulling had gevonden was een reflectie door de geïnterviewde of de auteur op de 'lessons learned'. Deze zitten er volop in, maar ze nog eens samenvatten met een kritische reflectie op wat Andersson en het vak hiervan kunnen leren – zeker in de huidige context – zou het boek wat mij betreft puntiger en reflectiever hebben gemaakt. Het leest nu in mijn optiek als een langgerekt gespreksverslag. De lezer kan er uiteraard wel zelf veel lessen uit trekken en dat kan helpen bij de reflectie op de eigen professionele en beroepsidentiteit. ■



Prof. dr. Y. Burger is hoogleraar bij het Center for Executive Coaching van de Vrije Universiteit Amsterdam en zelfstandig organisatieadviseur en executive coach. E-mail: y.d.burger@vu.nl.



Auteur