
NPI - Instituut voor Organisatie Ontwikkeling

Valckenboschlaan 8, Postbus 299, 3700 AG Zeist

Telefoon 03404-20044 Telefax 03404-12770

Wouter van der Gaag

Voorwoord

In dit eenentwintigste bulletin zijn drie artikelen opgenomen; elk beschrijft een specifieke benadering van organisatie-ontwikkeling.

Ferd van Koolwijk benadert organisatie-ontwikkeling via het spanningsveld tussen leren en werken. De leidinggevende wordt gezien als de begeleider/opleider van de eigen medewerker, hierbij gecoacht door een opleidingsdeskundige. Dit concept van de lerende organisatie wordt geïllustreerd aan de hand van een praktijkvoorbeeld uit een zuivelbedrijf.

Kees Locher - in de hier afgedrukte voordracht aan het NOSW-congres - hanteert hetzelfde uitgangspunt, maar behandelt het thema vanuit de beperkingen van respectievelijk opleiden en reorganiseren als middel tot organisatie-ontwikkeling.

Ook hij ziet een synthese tussen de twee in de persoon van de ondernemer die zelf de combinatie van opleiden en reorganiseren ter hand neemt. Een en ander wordt geïllustreerd met behulp van een ontwikkelingstraject in een uitgegroeide tandartsenpraktijk.

Suzanne Boomsma - enige tijd verbonden aan ons instituut en momenteel manager Bedrijfsvoering in het Academisch Ziekenhuis Utrecht - beschouwt het thema organisatieontwikkeling vanuit het geld.

In haar visie heeft het geld een bewustzijnsfunctie welke voor de leidinggevendenden van wezenlijk belang is bij het sturen van vernieuwingsprocessen. Zij beschrijft hoe geld als een spiegel van de werkelijkheid kan worden gebruikt, waardoor waarden en normen van de organisatie, cultuurkenmerken en bedrijfspolitieke prioriteiten (bijvoorbeeld ethische kwesties) zichtbaar worden gemaakt. Door dit soort aspecten uit de impli-

ciete sfeer te halen, worden zij communicabel en hanteerbaar als sturingsinstrumenten.

Het bulletin bevat voorts een verslag door Rob Bootsma van de themadag 'Inspiratie, hoe je het vindt en hoe je het doet', alsmede een korte beschrijving van de voor 1994 op stapel staande themadagen.

Nieuw in ons bulletin is de rubriek '*intern*'. We berichten hier over personeelsswisselingen, veranderingen in de organisatie en werkzaamheden van ons instituut.

Ferd van Koolwijk

De lerende en de werkende organisatie: naar een synthese?

Het leren in organisaties en de vraagstukken in de concrete werkpraktijk hebben te lang en teveel uit elkaar gelegen. 'De inspanning die opleiders leveren om medewerkers aan het leren te krijgen draagt niet evenredig bij aan het verbeteren van de praktijk van alledag', is een klacht van veel managers. Organisaties in onze veeleisende tijd hebben echter steeds meer behoefte aan managers die het leren in de werkpraktijk zelf initiëren en sturen, en aan medewerkers die de eigen ideeën en aanpak in het dagelijkse werk vernieuwen, daar, waar in hun praktijk de eigen aanpak niet toereikend is. Het concept van de lerende organisatie verschijnt. Via de begrippen 'lerende' en 'organisatie' suggereert dit concept de kloof tussen opleidingsinspanning en leer-/werkresultaat te kunnen overbruggen. Het in de praktijk integreren van dit concept in het managen van alledag blijkt nog niet zo eenvoudig. In dit artikel wordt nader ingegaan op de vraag op welke wijze het leren en de organisatie met haar vraagstukken vruchtbaar verbonden kunnen worden.

Voor het beantwoorden van deze vraag wordt achtereenvolgens stilgestaan bij:

- I Wanneer komt het concept van de lerende organisatie juist in deze tijd sterk naar voren?
 - II Wanneer en hoe kan het toegepast worden?
 - III Hoe kan een architectuur voor een project in het kader van een lerende organisatie worden ontworpen?
- Voorbeelden uit de praktijk.

I Waarom de lerende organisatie nu?

In juni 1992 vertelde de futuroloog Alwin Toffler in een interview in het NRC-Handelsblad over een aantal ontwikkelingen die hij in de maatschappij had waargenomen. Ik kies er 3 uit die herkenbaar zijn in de organisatiepraktijk van alledag:

1. Complexiteit neemt toe.
2. Het tempo wordt hoger.
3. Mensen individualiseren steeds meer.

Complexiteit

Gedurende de laatste 20 jaar is het werken in organisaties ingewikkelder geworden: door ondermeer technologieverbreding, automatisering en informatisering van managementprocessen, administratieve organisatie volgens complexe wettelijke voorschriften. Managers van een winkelketen klaagden steen en been over de dikke pakken computerformulieren die ze wekelijks ontvingen. De overheid geeft er middels haar beleidsuitspraken 'deregulering' en 'vereenvoudiging belasting-stelsel' blijk van het vraagstuk van de complexiteit ook te zien.

Tempo

Voorts is het opvallend dat ondanks kortere werkweken en de vele ATV-dagen de klachten over werkhoeveelheid en stress toenemen. Mensen hebben haast; de fax draagt er bijvoorbeeld toe bij dat de tijd tussen het schrijven van een notitie en de ontvangst ervan veel korter wordt. Sommigen spreken al van de neurotische organisatie. Productie-omsteltijden bijvoorbeeld in een grote organisatie zijn de laatste 2 jaar van 6 weken naar 10 dagen teruggebracht.

Individualisering

Individualisering is waarneembaar aan de verzuiming van leidinggevend: hoe krijgen wij de medewerkers zover, dat ze doen wat nodig is? Forceren gaat bijna niet meer; er is veel negatieve macht: mensen kunnen vaak legitime redenen aanvoeren waarom iets niet gelukt is, of op tijd af was. Het 'not invented here' wordt steeds krachtiger: medewerkers zijn

steeds minder in staat om iets te doen waar zij zelf niet de zin van inzien of waar zij niet achter kunnen staan.

Tegen deze achtergrond is het centrale managementvraagstuk geworden: 'hoe krijg ik de medewerkers in beweging?' Niet reactief en defensief maar mee-ondernemend, initiatiefrijk, actief meedenkend. Hoe krijg ik de medewerkers zover dat zij hun eigen aanpak kritisch tegen het licht houden, verbeteren, experimenteren en de eigen aanpak vernieuwen?

De paradox lijkt te zijn:

Hoe meer de manager forceert, des te meer bereikt hij het tegendeel: het roept weerstand en angst bij de medewerkers op; hun ondernemingswil en creativiteit drogen op. Hun energie steken zij in defensief en vermijdend gedrag. Toch moet de organisatie zich blijven ontwikkelen: zij moet de werkprocessen blijvend vernieuwen. Maar dit kan niet zonder dat ook de houding en vaardigheden van de medewerkers veranderen, anders wordt het geen vernieuwen, maar slechts een incidentele verandering. Zonder menselijke ontwikkeling geen organisatieontwikkeling, zonder persoonlijke groei geen kwalitatieve groei.

Het besef dringt door dat er voor een *aantal* vraagstukken geen simpele oplossingen meer zijn, maar dat via het in een leer- en experimenterproces brengen van managers en medewerkers deze vraagstukken met kans op succes kunnen worden aangepakt. Dit geldt minder voor de dagelijkse problemen, alswel voor de meer structurele vraagstukken. Zoals kwaliteitsmanagement, intern ondernemerschap, teamvorming. Immers, deze vraagstukken vragen vooral ook om een andere aanpak en opstelling van de betrokkenen. Daardoor is er een sterke behoefte bij het sturende management aan een concept als dat van de lerende organisatie. Het leren als belangrijk middel om wezenlijke vernieuwingen tot stand te brengen en medewerkers aan het experimenteren te krijgen. Maar wel willen leidinggevers een andere aanpak voor dat leren dan de traditionele cursusvorm. De leidinggevende krijgt aandacht voor het vraagstuk van het leren in zijn organisatie. Het komt dichterbij zijn belangen en zijn werkpraktijk, hij heeft minder de neiging om het leren uit te besteden aan een opleider. De inhoudelijke kennis van de opleider is niet meer het belangrijkste, maar wel diens know-how over hoe je mensen aan de

hand van concrete werkvraagstukken in de praktijk aan het leren en experimenteren krijgt. Maar kan en wil de opleider dat wel? Wil hij de relatief veilige situatie van zijn cursuslokaal en zijn leerinhoud loslaten; kan hij interesse opbrengen voor de concrete werkprocessen van de organisatie en wil hij de praktijkstof als lesstof gebruiken, wat leidt tot direct toetsbare resultaten?

Het gaat nu om het integreren van de verantwoordelijkheid voor het leren in de managementfunctie: de manager wordt eigenaar van het leertraject van zijn medewerkers en de opleider ondersteunt hem daarin als coach. Immers, de opleider kan beschikken over en zich concentreren op nodige didactische vaardigheden en menskundige inzichten.

II Wanneer en hoe pas je het concept van de lerende organisatie in de praktijk toe?

Er wordt veel gepubliceerd over de lerende organisatie. Opvallend daarbij is dat het aantal publicaties waarin aan theorievorming wordt gedaan veel groter is dan die waarin concrete ervaringen met het concept in de praktijk worden verteld. Dat heeft ermee te maken dat het verbinden van deze ideeën met de werkelijkheid niet zo eenvoudig is; nieuwe rollen, nieuwe leervormen, leerinhouden en werkwijzen, maar vooral ook een nieuwe verhouding tussen opleiden en leidinggeven.

Vanuit onze ervaringen en visie zijn de volgende elementen belangrijk bij het toepassen:

1. Een lerende organisatie is een plaats-, tijd- en thema-gebonden organisatie. Het is een situationeel concept. Men kan het concept niet voor een hele organisatie 'invoeren'. Het is een 'proces op maat' met één duidelijk vraagstuk en een duidelijk eindresultaat.
2. De manager is eigenaar van het leertraject, niet een staffunctionaris. Het leerproject is een project van de manager zelf. Hij moet het zelf willen doen en hij kan bijgestaan worden door een ondersteunende coach die hem helpt bij het vormgeven van bijeenkomsten en bij het creëren van een leerklimaat. De hiervoor benodigde didactische en menskundige kennis heeft immers lang niet iedere manager in z'n bagage. De rol van ondersteunend coach is niet alleen voorbehouden

aan een opleider. Mits met voldoende vaardigheden toegerust kan ook een medewerker personeelszaken of een organisatie-adviseur deze rol vervullen.

3. Er zijn 3 aanleidingen waarom een manager een leertraject wil starten:
 - a. Er zijn leerbehoeften van medewerkers waaraan gewerkt moet worden.
 - b. Er zijn zeurende, telkens terugkerende vraagstukken, die alleen via het lerend vernieuwen van kennis, vaardigheden en houding met kans op succes beantwoord kunnen worden.
 - c. Een visie van de manager op hoe werkprocessen in de toekomst anders kunnen verlopen en een andere kwaliteit kunnen hebben.
4. De lesstof en leerstof is op maat ontwikkeld voor problemen en uitdagingen in het dagelijkse werk. De praktijk staat centraal. De theorie die gebracht wordt sluit hier precies op aan: niet teveel, niet globaal. Het van elkaar leren wordt veelvuldig toegepast: methodisch en gestructureerd.
5. Het resultaat van de leerbijeenkomsten en projecten zal altijd zijn het in de dagelijkse praktijk experimenteren met een vernieuwde aanpak, waardoor de lerenden de eigen aanpak kunnen verbeteren. Het gericht en dus niet globaal doorbreken van handelingsgewoonten waar deze niet vruchtbaar zijn gebleken.
6. De lerende manager en zijn medewerkers accepteren op beperkte schaal fouten, voorzover deze fouten met het vernieuwingsleren te maken hebben. Zij zien het leren van fouten als een investering in de toekomst.
7. Er zijn 3 soorten projecten in het kader van een 'lerende-organisatie':
 - voor een individuele medewerker;
 - voor een afdeling;
 - voor een échelon uit een organisatie.

Hoewel deze leerprojecten cursorische elementen kunnen bevatten zijn het geen cursussen. In het navolgende wordt van elk een voorbeeld beschreven.

III Hoe ontwerpt u een project in het kader van de lerende organisatie? Hoe ziet de architectuur eruit?

De individuele medewerker

Bij de individuele medewerker gaat het om de individuele coaching door de manager. Dit betekent het bijscholen van deze medewerker op een aspect van zijn functioneren dat door hem en de leidinggevende als belangrijk wordt gezien.

Bijvoorbeeld een inhoudelijk briljante laboratoriumchef, die niet kan delegeren. Geen cursus helpt deze man maar wel een serie coachingsbijeenkomsten.

De eigen manager coacht hem. Formuleert doelen en eisen.

Het traject ziet er zo uit:

- * Het geheel duurt 7 maanden.
- * Maandelijkse bijeenkomsten van 1 dagdeel.
- * Tussentijds experimenteren en inhoudelijke studie van de medewerker op het specifieke deelgebied van het delegeren.
- * Per bijeenkomst ziet de agenda er als volgt uit:
 - lering trekken uit ervaringen van de afgelopen maand;
 - bespreken van belemmerende factoren in hemzelf en/of in de omgeving;
 - ontwerpen van nieuwe experimenten en oefenen van enkele vitale elementen daarvan.

Een interim-directeur stond voor de taak om een semi-overheidsorganisatie te laten fuseren. Er was veel aan de hand: de vorige directeur was voor onbepaalde tijd ziek; sommige medewerkers waren gefrustreerd geraakt en er waren conflicten. Het bestuur was zwak. Tijdens dit coachingsproces ontdekte deze interim-directeur dat zij telkens in de problemen kwam doordat zij het bestuur niet op haar verantwoordelijkheden aansprak. Zij deed dat niet, omdat ze er al vanuit ging dat het niets op zou leveren. Tijdens de coachingsbijeenkomsten is telkens gekeken naar hoe dat toch met succes zou kunnen gebeuren, zonder daarmee de eigen positie te ondergraven; welke stappen moesten worden gezet en welke vaardigheden zijn daarbij van belang? Het resultaat was dat het bestuur weer mee ging doen en in enkele bestuurlijke kwesties (het vraagstuk van de terugkeer van de vroegere directeur) de eigen verantwoordelijkheid nam.

De afdeling

Voor een afdeling gaat het om het vormgeven van meerdere leer-werkbijeenkomsten. Dit betekent dat de manager met zijn betrokken medewerkers een belangrijk deel van het werkproces, dat structureel anders moet, onder de loep neemt.

Bijvoorbeeld het geval van een afdeling Verkoop met het vraagstuk: het vinden van nieuwe klanten verloopt structureel niet goed. Het blijkt te schorten aan acquisitievvaardigheden. Gekozen werd voor een 4-tal leer-werkbijeenkomsten waarbij aan de hand van concrete ervaringen gewerkt werd aan acquisitievermogens. Er werden leergesprekken gehouden en oefensituaties ingericht. Specifieke nieuwe inzichten werden aangeboden en experimenten ontworpen. Hiermee werd door de lerenden in de praktijk van alledag ervaring opgedaan; zij gaan de nieuwe aanpak in het volgende acquisitiegesprek uitproberen; kijken naar hoe het werkt en al doende de aanpak verder bijstellen. Bij een volgende bijeenkomst werd lering getrokken uit deze ervaringen tot aan het niveau van inzicht in de achterliggende wetmatigheden.

Hier ging het om het leren van elkaar, het creëren van een leer- en experimenteerklimaat met op onderdelen een gerichte input van een exter-

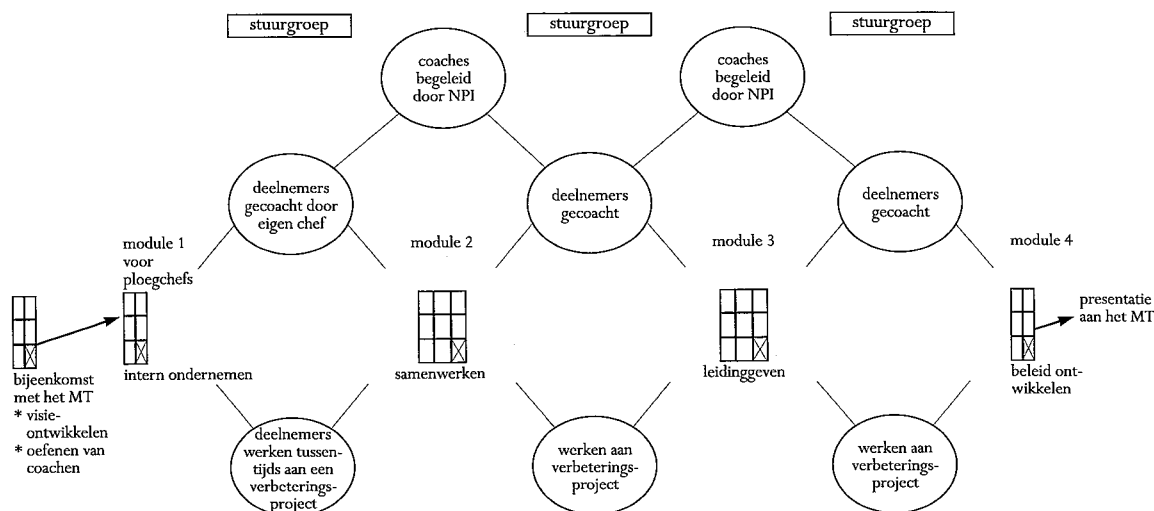
ne adviseur. De manager initieerde zelf deze bijeenkomsten, bij de voorbereiding werd hij ondersteund door een coach. In het proces was de manager deelnemer en deed mee. In dat geval had de coach het voortouw, maar wel onder verantwoordelijkheid van de manager: die moest namelijk straks met de resultaten kunnen werken.

Een échelon

Wanneer er vraagstukken spelen die geen betrekking hebben op een afdeling, maar op een horizontale laag in de organisatie (een managementteam, afdelingshoofden) kan er een leertraject worden ontworpen dat zich over meerdere afdelingen uitstrekt. Voor een échelon uit een organisatie: bijvoorbeeld het geval van 25 ploegchefs uit een zuivelbedrijf die elk 5 tot 25 medewerkers onder zich hebben. Bij henzelf zowel als bij de leiding van het bedrijf bestond de behoefte om iets te doen aan hun managementvaardigheden. Met name het sturen van langere-termijn verbeteringsprojecten bleek een belangrijke leerbehoefte te zijn.

Er werd gekozen voor een opzet waarbij de leden van het management-team inclusief de directeur de ploegchefs in de praktijk zouden coachen. Voor deze ploegchefs werden 4 leer-werkbijeenkomsten belegd: in de tussentijd

De architectuur van het leer-/werk-traject bij een zuivelfabriek met ± 400 werknemers zag er als volgt uit:



- NB: 1. Enkele leden van het MT vertelden hun visie aan de ploegchefs tijdens de eerste bijeenkomst.
2. De ploegchefs presenterden een beleidsvoorstel aan de leden van het MT tijdens de laatste bijeenkomst.

zouden ze in de praktijk elk aan een eigen verbeteringsproject werken, gecoacht door hun chef. Aan de chefs werd geleerd hoe ze dat coachen het beste konden aanpakken, ook tijdens het project. Voorafgaand aan het werken met de ploegchefs vond met het MT een bijeenkomst plaats waarin zij met elkaar een visie ontworpen op het functioneren van de ploegchef en waarin zij zich oefenden in het coachen.

Ook de ploegchefs werkten aan een eigen visie op hun rol in de toekomst.

Beide visies werden met elkaar in interactie gebracht op de eerste leer-werkbijeenkomst.

Tijdens de laatste leer-werkbijeenkomst bespraken de ploegchefs met het MT een eigen initiatief-voorstel voor een organisatorische verbetering in hun werkproces.

Een van de concrete resultaten die bereikt werden is de volgende. Een leidinggevende medewerker had het vraagstuk gekozen van de telkens terugkerende klontjes in de karnemelk. Hier was al van alles aan gedaan, met nauwelijks resultaat. In dit leertraject ontwikkelde hij met zijn 'leer-genoten' een andere aanpak en ging daarmee in de praktijk aan de slag. Het resultaat van deze aanpak was een reductie van het percentage klontjes met 75%. Op verzoek van zijn chef die erg met dit resultaat was ingenomen, heeft hij zijn met succes toegepaste aanpak op papier gezet, voor toepassing in de toekomst bij soortgelijke gevallen. De organisatie en de betrokkenen hebben beide geleerd en voordeel behaald.

Naar een synthese

Het concept van de lerende organisatie is geen nieuwe heilsleer die zo snel mogelijk moet worden ingevoerd; het is een signaal.

Het signaal luidt: het leren is een wezenlijk element bij organisatievernieuwing, mits verbonden met de praktijkvraagstukken en het handelen van alledag. De brug tussen werken en leren moet concreet worden geslagen. De drie pijlers van de brug zijn: praktijksituaties als lesinhoud, het management leidt zelf op en er wordt gewerkt met een didactische architectuur van de leerprocessen: deze is gebaseerd op menskundig en bedrijfskundig inzicht als basis voor een leerklimaat.

Als de manager vanuit zijn verantwoordelijkheid het leren ten behoeve van zijn vraagstukken zelf

stuurt en als de coach zijn know-how inzake het leren van mensen kan verbinden met concrete werksituaties, dan kan de synthese van deze twee lukken. Voor de situatie, met de mensen, op dát moment. En het is hun beider opgave om, waar nodig, deze synthese telkens opnieuw weer tot stand te laten komen.

Kees Locher

Opleiding als middel bij de ontwikkeling van mensen en organisaties

Onderstaande tekst werd als inleiding uitgesproken op het congres 'Opleiden, een uitdagende Onderneming'. Dit congres werd georganiseerd door NOSW Opleidingen en gehouden op 29 oktober 1993 op 'De Reehorst' in Ede voor managers en opleiders van SW-bedrijven.

In het denken van het NPI staat het begrip 'ontwikkeling' centraal. Al 40 jaar zoeken wij naar eigentijdse antwoorden op vragen die rijzen uit de ontwikkeling van mensen, organisaties en maatschappij. Met betrekking tot het thema van deze dag 'Opleiden, een uitdagende Onderneming' – waarin het begrip 'Lerende organisatie' is geïntroduceerd – wil ik enkele bevindingen vanuit ons werk vertellen. Gezien de opbouw van de drie inleidingen zal mijn focus liggen bij de micro-situatie, bij de drie acteurs in een lerende organisatie, namelijk manager, opleider en medewerker.

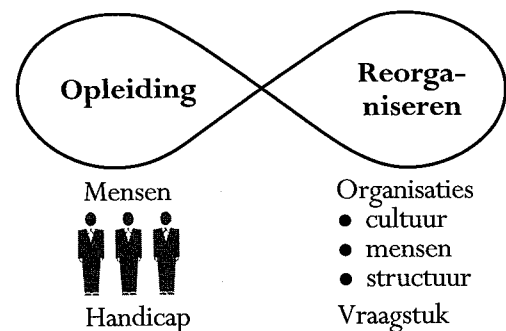
In een lerende organisatie

- is ieder verantwoordelijk voor het eigen leerproces
- dragen allen bij aan het leerklimaat en de leerinhoud
- is de manager eigenaar van het leerproces van de organisatie
- wordt de opleider meer coach dan ontwerper van leertrajecten en instructeur/trainer in de uitvoering

Ik zal dit verduidelijken door iets te zeggen over

- mensen in ontwikkeling
- het ontwikkelen van organisaties
- een praktijkvoorbeeld
- verschuivende rollen van de acteurs.

Het ontwikkelen van mensen en organisaties. Je kunt ook spreken over opleiden en reorganiseren. Ze hebben met elkaar te maken.



Bij het opleiden gaat het om scholingsprogramma's, leertrajecten, cursussen. Een hele opleidingsmachine, waarbij de aansluiting op toepassingen in de praktijk een probleem is. Als opleider heb je daar je trucs voor, als bij voorbeeld: het gebruik van of werken aan praktijkvoorbeelden. Maar de brug naar de praktijk is altijd gammel.

Bij het reorganiseren gaat het om onderzoek, planning, implementatie. Een hele organisatieveranderingsmachine, waarbij mensen vaak in de knel komen. Als organisatieman heb je daar je trucs voor, als bij voorbeeld: het inschakelen van mensen in stuurgroep en werkgroepen. Maar deze brug zakt vaak in, verstrikt in allerlei onduidelijke processen, of wordt opgeblazen omdat het niet snel genoeg gaat.

Opleiden en reorganiseren, het blijft een uitdagende onderneming.

Mensen in ontwikkeling

Mensen ontwikkelen zich aan hun handicaps. Wij hebben allemaal onze handicaps, niet alleen de SW-er. Er zijn allerlei handicaps:

- geestelijk – wij tikken tegen ons hoofd en zeggen over een ander 'die heeft een gaatje in z'n hoofd' of 'het is daar niet helemaal in orde';
- psychisch – 'daar is geen land mee te bezei-

len' of 'die is op z'n teentjes getrapt' of 'nou nou, die is ook labiel zeg';

- lichamelijk – dat is vaak het meest herkenbaar. Een manke poot, een zwakke rug, enz.

Maar onze handicap kan ook in ons karakter of temperament liggen.

Wij komen met een gebrekkig voertuig op aarde. Een voertuig met verborgen gebreken, ondanks alle moderne analysetechnieken. Gebreken die pas later tevoorschijn komen in de ontmoeting of uiteenzetting met de wereld: familie, school en werksituatie.

Alle mensen hebben hun handicaps, worden geboren en sterven, maken een korte of langere reis. Ons ideaalbeeld is dat wij opgroeien – volwassen worden – in de kracht van ons leven komen – het wat rustiger aan moeten doen – in rust van onze oude dag genieten. Maar de realiteit is anders. De reis is onbekend; zo ook onze handicaps.

In de ontmoeting, die vaak meer een uiteenzetting is, merken wij zelf wat wij niet kunnen, maar vaker nog maken anderen ons dat duidelijk. Dat doet meestal pijn. Onze handicaps kunnen zichtbaar worden aan deze pijn. Eén van 'de' handicaps van deze tijd is wat ik noem 'je gedeisd houden'. De ontmoeting/uiteenzetting met de wereld doet zoveel pijn dat je je terugtrekt: baaldagen, ziekteverzuim, relaxen met middelen, enz. Maar dit ontnemt je de mogelijkheid om de handicap onder ogen te zien en deze als startblok te gebruiken voor je ontwikkeling. Dit kan wanneer je de handicap niet als slachtoffer opneemt, maar als een kans om je te ontwikkelen. Dan brengt het vernieuwing voor de eigenaar van het voertuig.

Handicaps kunnen beleefbaar en zichtbaar worden in de werksituatie. Het werken voor anderen geeft een objectief ankerpunt om ze als kans aan te grijpen. Het werk kan niet eindeloos wachten. Het geeft je de mogelijkheid om je eigen verantwoordelijkheid voor je leerproces op te nemen. Het werken aan je handicap brengt onzekerheid. Het zal anders moeten, maar je weet nog niet hoe. Het hangt ook van anderen af, hoe zij op 'dat tastende proberen' zullen reageren. Doen zij dat met het 'rode potlood', dan trekt de eigenaar van het voertuig zich terug. Gevolg: géén ontwikkeling, bedrijfsverlies. Allen dragen bij aan het leerklimaat.

Een goed leerklimaat is er, wanneer je er mag zijn met je handicap/gebrek; er een objectieve noodzaak vanuit het werk is om er iets aan te

doen; en wanneer collega's je met interesse volgen in hoe het je lukt het anders te doen.

Organisaties in ontwikkeling

Organisaties ontwikkelen zich aan een vraagstuk. Dit vraagstuk kan liggen in de structuur of – met andere woorden – in alles wat met organisatorische vormgeving van kernproces en ondersteunende processen te maken heeft. Wij kijken dan bij voorbeeld naar processen, middelen, functies. Het kan ook liggen in de cultuur van een organisatie, de 'software of the mind' – om met Hofstede te spreken. Wij verstaan daaronder ook visies, missies, ideeën, waarden, normen, beleid. En het kan te maken hebben met mensen, aantallen, kwaliteiten, samenstelling. Zo doen zich allerlei vraagstukken voor. Essentiële vraagstukken hebben vaak met ontwikkelingsstappen van organisaties te maken. Ik kijk naar een organisatie als een levend organisme. Dat wil zeggen levende materie die onderhevig is aan de krachten van ontstaan en vergaan: groeien en afslanken, nieuwe onderneming en liquidatie, bij voorbeeld. Hierbij kun je het beeld gebruiken van 'ei – rups – cocon – vlinder – ei'. Kenmerkend daarbij is, dat het leven verder gaat, en de vorm ontstaat en vergaat. Zo ook met organisatievormen.

Aan elke vorm ligt een vormgevend principe ten grondslag, die je ook de 'architect' kunt noemen. Hierbij gaat het niet om een concreet mens, maar om een centrale gedachte.

Organisatie-ontwikkeling is dus een ontwikkeling in vormen, of een ontwikkeling in vormgevende principes. Een paar belangrijke principes die in deze tijd, maatschappelijk gezien, verlaten worden zijn:

- *het verzorgingsprincipe*: van de wieg tot het graf. Jonge mensen krijgen bijvoorbeeld na de proefperiode geen vaste baan, maar een jaarcontract;
- *het beheersingsprincipe*: plan-do-control; of de systematisering van alle interne processen; de organisatie als een bureaucratische machine. De planningssystemen zijn een eigen leven gaan leiden, een wereld in zichzelf. Een vaak starre orde, die los staat van de beweeglijke omgeving of van de werkelijkheid. Er treedt vervreemding op. Ook het opleiden als een onderdeel van personeelsplanning valt hieronder. Managers vragen meer en meer naar het nut, naar het zichtbare effect in de werksituatie. De filosofie van de 'education permanente' heeft tot water-

hoofden geleid, die zichzelf in stand houden met prachtige opvattingen.

Voorbeeld: opleidingsafdeling in Engels informatieconcern. Bij navraag kenden de meeste opleiders geen concrete klanten, dat wil zeggen managers die beslissingen nemen over opleidingen. En van de enkele namen die ze konden noemen wisten ze de reële vraagstukken niet waarvoor deze managers stonden. Ze kwamen te laat tot dit besef en de daarbij horende acties. De top ontsloeg meer dan 90% van de afdeling.

Om de bureaucratische machine tot leven te wekken, verbonden met de veranderlijke werkelijkheid, worden de volgende vragen gesteld: wie is onze klant? Wat heeft die nodig, wat vraagt die? Welk proces is daarvoor nodig? Welke minimale ondersteuningsprocessen zijn daarvoor nodig? Hoe kan daarin op een directe en slagvaardige manier gestuurd worden?

- *het veranderingsprincipe*: project na project wordt door deskundigen of beleidsmakers buiten (delen van) de organisatie bedacht en doorgevoerd met een tempo, dat de betrokkenen naar adem snakken. 'Moet dat nou wéér!?' De (deel)organisatie wordt tot windvaan. Het kenmerk is dat het buiten de mensen omgaat, ze kunnen er niet meer bij. Nou ja, met nieuwe mensen redden we het een tijdje maar zij zijn de volgende slachtoffers. Een antwoord daarop is om het veranderingsproces aan te laten sluiten bij de vragen die bij mensen in de werksituatie leven. Zo wordt het organisatie-ontwikkelingsproces tegelijkertijd het ontwikkelingsproces van mensen. De lerende organisatie heeft dat ten doel. Het is een 'al doende leren', met een 'al gaande wordt de weg gebouwd'. Maar de lerende organisatie is een visie, geen blauwdruk. Deze bestaat nog nergens, en tegelijk worden stukjes daarvan door velen gerealiseerd. Zo ook het volgende praktijkvoorbeeld. Het is geen model hoe je het moet doen, maar geeft misschien aanleiding tot het vinden van eigen wegen.

Voorbeeld: Tandartspraktijk in Duitsland

Deze bestaat uit een eigenaar-ondernemer. Dat is de tandarts, tegelijk de 'cash cow' van de onderneming: hij brengt voornamelijk het geld in het laatje. Ook is er een tandarts in opleiding. Er zijn vier behandelkamers. Daar werken tandartsen, tandartsassistenten en tandartsassisten-

ten in opleiding. In de praktijk werken verder een receptioniste en administratieve krachten, twee tandtechnici in hun laboratorium, een vrouw voor de catering en een voor de schoonmaak. Al met al 15 mensen. In het eerste gesprek brengt de tandarts de volgende vraagstukken naar voren:

- meer tijd voor zichzelf.
Hij doet veel te veel zelf en bereikt zijn vitale grenzen, is 43 en ondanks zijn cholerische vitaliteit ziet hij bleek.
- beter personeel,
dat wil zeggen klantgericht, administratief, samenwerking. Er is een groot verloop en een negatieve stemming.
- gezondere financieel-economische situatie.
Bedrijfseconomisch gaat het niet goed: groeiende omzet met dalende winsten. Hij teert in op zijn eigen vermogen en leefstijl.
- antwoord op nieuwe regelgeving overheid.
Door deze regelgeving kleinere winstmarges en meer beperkte handelsvrijheid.

Als opleider kun je hier goed geld aan verdienen, hij vraagt ook naar opleidingen voor zijn medewerkers. Maar ook voor hemzelf kun je aanbieden: time-management, personeelsbeleid, financieel-economisch management, enz. En voor zijn medewerkers: klantgericht receptie voeren, samenwerken, administreren enz.

Als organisatieadviseur geldt hetzelfde. Probleemanalyses: waarom is er een verloop, heeft hij geen tijd, groeit de omzet en daalt de winst? Onderzoek, rapporten, voorstellen tot verbetering, discussies en implementatie begeleiding.

Maar in het kader van de lerende organisatie, om het vermogen samen te leren en te reorganiseren in de organisatie te brengen, is het anders aangepakt. In anderhalf jaar tijd is er eens in de één tot twee maanden een dag met de tandarts gewerkt. Slechts één keer is er door ons gewerkt met de centrale groep mensen. Het ontwikkelingsproces van de mensen werd door de tandarts zelf verzorgd. Op onze eerste werkdag met de tandarts zijn alle problemen de revue gepasseerd. Wat is het vraagstuk? En kan hij voorbeelden uit de dagelijkse gang van zaken geven die het vraagstuk illustreren. Daarna is gekeken naar prioriteiten. Kenmerkend daarin

was dat hij bleef vragen naar een opleiding voor zijn mensen. Dat hebben wij geaccepteerd als een mogelijkheid, maar tot slot vroegen wij waaraan hij zelf nu de meeste behoefte had. Zijn schouders zakten en met een zucht antwoordde hij 'meer tijd voor mijzelf'! Ok, zeiden wij, laten wij dat dan proberen te realiseren.

De volgende bijeenkomst, een paar weken later, hebben wij gewerkt aan het realiseren van één uur per dag eerder in bed liggen. Zo kwam de hele praktijk aan de orde, want hij moest gaan delegeren aan mensen die het volgens hem niet konden. Toen het doorgesproken was wilde hij direct aan de gang. Hij was nogal een 'draufgänger'. Daarom adviseerden wij hem zich voorlopig terug te houden. De derde dag, kort daarna, hebben wij gewerkt aan zijn stijl van leidinggeven. Welke wijziging in zijn gedrag was voor hem te doen en voor de medewerkers acceptabel? Kleine oefenstappen als praktische huiswerkopgaven. Elke dag daarna startten wij met de vraag 'wat is uw vraagstuk op dit moment?', waaraan wilt u vandaag werken, met wat naar huis?' Maar het voorgaande kwam altijd aan bod. In anderhalf jaar was er een ander bedrijfsklimaat, met een paar andere medewerkers en een betere planning. Hij kon meer delegeren en had meer tijd voor zichzelf. Zijn mensen namen meer eigen initiatief. Gelukkig kon hij het die tijd financieel-economisch nog redden. Maar zijn eigen intuïtie volgend in wat het meest urgent was, kwamen wij na die tijd aan het bedrijfseconomische vraagstuk toe.

Het is een voorbeeld van een andere werkwijze, waarbij de opleider coachend te werk gaat en (in dit geval) de manager de verantwoordelijkheid op zich neemt voor het leerproces van de organisatie. Het is een kleine organisatie. Maar bij een lerende organisatie gaat het ook om kleine eenheden waarin mensen samen leren. Doordat zo'n eenheid een cel is uit het hele organisme kan dat organisme veranderen. Zeker als het een centrale eenheid/cel is.

Verschuivende rollen

Wat vraagt dit nu van de acteurs?

- Manager
- voorbeeldgedrag
 - niet zelf alles weten/doen
 - eigen handicap zien
 - in eigen leerproces stappen
 - eigenaar van leerproces van de organisatie zijn

- Opleider
- zoekproces ingaan, met anderen samen
 - interesse ontwikkelen voor hoe mensen leren
 - loslaten van 'u vraagt, wij draaien'
 - aansluiten bij vraag van concrete klant
 - zoekend op weg gaan met klant
 - starten bij de belangrijkste vraag op dit moment
 - interesse voor handicaps en hoe mensen daarvan leren
 - leerprocessen vastkleven aan organisatievraagstukken
 - kernproces van de organisatie in het oog houden
- Medewerker
- consumentgedrag loslaten
 - eigen verantwoordelijkheid opnemen: handicap
 - wat wil ik leren?
 - wat moet ik leren?
 - verbinding met het 'werk voor anderen' objectief ankerpunt
 - oog voor leerprocessen van anderen inclusief die van de chef

drs. Suzanne Boomsma

Geld en ethiek

ethische voorwaarden voor economisch handelen

(ingeleid door Adriaan Bekman)

Inleiding

Jarenlang heb ik, op gepaste momenten, een kleine oefening met managers gedaan waarin geld als spiegel van de werkelijkheid een belangrijke rol speelde. De oefening ging als volgt.

Ik schetste een huishoudbudget van een gezin.

herkomst		bestemming	
schenking van opa	$f \dots$	schoolgeld	$f \dots$
		belasting	$f \dots$
		schenken	$f \dots$
salaris vader	$f \dots$	huishoudkosten	$f \dots$
		eten/drinken	$f \dots$
		hypothek	$f \dots$
		gas/licht/water	$f \dots$
		cultuur	$f \dots$
		kleding	$f \dots$
		spullen	$f \dots$

toelichting

Het gaat nu om een huishoudboekje van een gezin met twee kinderen. De vader werkt en heeft een baan, de moeder is thuis en doet vrijwilligerswerk. De kinderen zitten op school.

Nu wordt de vader werkloos. Het gaat slecht met het bedrijf waar hij werkt. Hij gaat een uitkering ontvangen die 70% van het laatstgenoten salaris bedraagt.

De opgave voor de managers luidde: stel u voor, u bent die vader. Hoe gaat u het aanpakken? Als u niets doet, zullen de schulden zich snel opstapelen.

Veelal was een eerste reactie bij de managers SANEREN.

Cultuur werd geschrapt, etenskosten werden minder, de huishoudster ontslagen.

Mijn vraag 'hoe doe je dat, wat is daarvoor nodig', bracht de managers al snel op de gedachte dat zulke stevige ingrepen de gewoonten van een gezin aantasten en dat ze niet zomaar even te realiseren zijn.

Soms werd de oplossing in een nieuwe baan gezocht en werd de bank een krediet voor tijdelijke overbrugging van de schulden verzocht. Hoe vind je een nieuwe baan, hoe snel gaat dat en hoeveel krediet verleent een bank aan iemand zonder baan?

Deze oefening leidde het vraagstuk in: als er in uw organisatie iets drastisch misgaat, wat tot een structurele verstoring van de geldstromen leidt, wat doet u dan en vooral, hoe doet u dat?

Het antwoord op deze vraag werd moeilijker wanneer de 'hoe' vraag aan de orde kwam. Een kostenbesparing is snel bedacht maar het vraagt vaak een specifieke inspanning, een specifiek proces, om het ook daadwerkelijk voor elkaar te krijgen.

Bijzondere aandacht werd in de oefening besteed aan de onderlinge samenhangen van de geldstromen. De bezuiniging op één post heeft mogelijk ook effecten op andere posten. Verkoopt het gezin bijvoorbeeld het huis en moet het gezin dus verhuizen, dan komt niet alleen de post hypotheek in beweging, maar ook andere posten zoals gas/licht/water en vervoerskosten veranderen.

Geldstromen spiegelen concrete processen. Hoe met geld in deze processen wordt omgegaan spiegelt waarden of opvattingen van hen die sturend zijn. Geld spiegelt niet alleen kwantitatieve waarden maar ook kwalitatieve waarden. Het omgaan met geld vraagt moraliteit en dus een zeker bewustzijn voor de waarden die

met geldbesteding en geld verdienen in de wereld worden gezet.

We worden ons in het economisch verkeer bewust dat stuurbeslissingen die bijvoorbeeld managers in organisaties nemen effecten hebben die we vooraf niet of nauwelijks kunnen voorzien. Investerings worden gedaan zonder dat er een duidelijk beeld is wat de werkingen van de met deze investeringen in gang gezette processen op de langere duur zullen zijn.

Macro-economisch spelen vraagstukken van milieu, grondstofschaarste, overbelasting van het verkeersnet, grote risico's bij energievervaardiging een rol als gevolg van ondoordacht handelen in het verleden. Op organisatieniveau spelen wereldvraagstukken zoals vervuiling, lawaabelasting, druk op leveranciers en ontslagen van medewerkers een rol. Op microniveau worden individuele mensen geconfronteerd met ingrijpende veranderingen in hun persoonlijke huishouding en wordt van de individuele mens bewustzijn gevraagd omtrent wat wel en niet door het eigen koopgedrag in stand wordt gehouden.

Kortom, op alle niveaus spelen vraagstukken van economisch handelen, geld en ethiek. Dit vraagstuk had en heeft de bijzondere belangstelling van Suzanne Boomsma. Zij werkte een jaar bij het NPI en was ons in die tijd vooral behulpzaam bij het transparanter krijgen van de rol van geld in ondernemingen. Vraagstukken als financiële transparantie, dekkingsbijdrage-rekeningen, budgetteren en begroten, die voor managers met resultaatverantwoordelijkheid van belang zijn en die ons als NPI'ers interesseren, hadden haar warme belangstelling. We vroegen haar haar ideeën omtrent het vraagstuk geld en ethiek op te schrijven. Het volgende artikel is daarvan het resultaat.

Wat hebben geld en ethiek met elkaar te maken?

Geld als begrip is niet neutraal. Er zijn connotaties als 'geld is vies', 'geld is macht'. Hiermee wordt aan geld een waarde, anders dan een economische waarde, toegekend.

Rond het begrip 'geld' hangt een bepaalde magie. Ik hoor vaak de uitspraak 'van geld heb ik geen verstand'. Terwijl iedere burger dagelijks met geld bezig is! Deze magie heeft te maken met wat ik wel noem 'het grote geld' en

'het kleine geld'. Het grote geld is wat verbonden wordt met 'rijkdom', 'ondernemen', 'investeren', 'beleggen', 'speculeren'; 'risico's nemen'. Dus ook met vrijheid, zelfbepaling, macht. In feite gaat het hier om de grote geldwolk van dagelijkse transacties op valutamarkten, beurzen en andere financiële instellingen.

Maar er is ook het kleine geld. Het geldcircuit wat verbonden is met 'zuinigheid', 'het huishouden', 'het dagelijks beheer', 'uit zijn op koopjes', 'op de kleintjes letten', 'sparen van zegels'; 'spaarzin'. Dus ook het woekeren met de middelen die je hebt; keuzes maken. In feite gaat het hier om het huishouden, de reële economie van het maken, verkopen en kopen van diensten en het vernietigen ervan.

Het begrip geld krijgt hiermee dus waarden toegekend. Niet alleen kwantitatief, maar ook kwalitatief. Geld vormt zo ook een spiegel voor de – kwalitatieve – waarden en normen die ons economisch handelen bepalen. Een ethische reflectie daarop leert ons of deze waarden in ons handelen ook juist zijn.

In het voorgaande gaf ik aan dat geld een goede spiegel is voor zowel de feitelijke effecten van ons handelen alsook de kwalitatieve of ethische betekenis van ons handelen. Ik zou deze spiegelbetekenis van geld willen uitwerken op drie niveaus:

1. macro- of samenlevingsniveau
2. meso- of organisatieniveau
3. micro- of mensniveau

Mijn kijkwijze op de ethische betekenis van geld is vooral gerelateerd aan twee fundamenteën van economisch handelen.

1. Het effect van het handelen. Bijvoorbeeld: hoe werkt een produkt bij de klant? Heeft de producent zich bij zijn ontwerp daardoor laten leiden?
2. Het belang dat betrokken partijen hebben bij handelen.
Het belang van de ander en het eigenbelang.
Hoe komen die allebei tot hun recht?

Deze twee fundamenteën voor ethische reflectie op het economisch handelen, gespiegeld in het geld wat daarbij stroomt, is niet een zaak van objectieve, algemeen geldende juiste normen

waaraan het economisch handelen getoetst kan worden. Omdat het economisch handelen zich bevindt in het gebied van economische processen van waardetoevoeging en waardevernietiging is oordeelsvorming omtrent effect en belang van dat economisch handelen alleen naar plaats en tijd specifiek mogelijk.

Doordat wij ons bewust worden dat economisch handelen allerlei onverwachte effecten kan hebben, zoals bijvoorbeeld milieuschade of criminaliteit, moeten wij het eenzijdige ethische fundament van het vooruitgangsgeloof verlaten en op zoek gaan naar een nieuwe ethiek van het economisch handelen.

1. Geld als spiegel op het niveau van de samenleving: middel of doel?

De rol van het geld in de samenleving is in de loop der eeuwen veranderd (Needleman, 1992). Dit wil ik allereerst illustreren aan de hand van de veranderingen in het *uiterlijk* van het geld, en vervolgens aan de hand van de *waarde* die geld vertegenwoordigt in de economie.

Het uiterlijk van het geld

In de Egyptische en Romeinse tijd had geld een hoge sacraliteit: het was een 'zonnemetaal'. Het werd gebruikt als offer in de tempel en werd beheerd door priesters. De keizer, de hoogste persoon in de samenleving, werd op de munten afgebeeld.

Een restant van deze sacrale betekenis van het geld is te zien aan onze munt, met daarop een afbeelding van de koningin en op de zijrand het 'God zij met ons'. Ook het papiergeld heeft lang deze afbeelding van een keizer of koningin gehouden.

In deze eeuw metamorfoseert het geld van sacraal naar giraal: het girale geld wordt geïntroduceerd. In plaats van het loonzakje vol munten wordt het salaris als één bedrag op een bank/girotekening gestort. En sinds een aantal jaar kennen wij het 'plastic geld'; de creditcard waarop überhaupt geen waarde meer is aangegeven. Er blijven nog wel symbolen verbonden met geld, bijvoorbeeld het hoofd van Beethoven op de Eurocard.

Het geld en de waarde die het vertegenwoordigt, heeft een verandering doorgemaakt van tastbare muntstukken naar abstracte cijfers. Deze omvorming van het geld geeft aan dat het geld als betaalmiddel *steeds abstracter en onper-*

soonlijker is geworden. Men spreekt wel van de 'zondeval van het geld'.

De waarde van het geld

Geld is de smeerolie voor de economie, waar een voortdurend proces van waardetoevoeging plaatsvindt. Als er genoeg geld in omloop is, ondersteunt dit de groei van de reële economie en houdt dit huishoudens gezond. Is er teveel geld in omloop dan komen er problemen: de waarde van de geldmunt is minder gerelateerd aan de reële economische waarden en er treedt inflatie van prijzen op.

De hoeveelheid geld die in omloop is, de herverdeling ervan over de diverse behoeften in de samenleving en de waarde van het geld wordt gecontroleerd door overheidsinstanties en banken als geldscheppende instituten.

De waarde van geld blijkt gebaseerd op wederzijdse afspraken tussen overheden en financiële instituten en is gerelateerd aan een ijkpunt voor deze waardebeoordeling: een wereldmunt. In de economische geschiedenis is er een voortdurende spanning aanwezig omtrent wat dit ijkpunt is en wat de verhouding is tussen de waarde van de wereldmunt en de eigen, nationale munt. Aanvankelijk werd de waarde van de munt heel concreet aan de goudstandaard verbonden. De waarde van de munt werd afgemeten aan het aantal grammen goud.

Vanaf 1944, na de conferentie van Bretton Woods, werd de waarde van de wereldmunt door IMF en werelddbank verbonden aan de koers van de dollar. Jarenlang bleef de dollar een ijzersterke wereldmunt. In 1973 ontstaat de oliecrisis wat tot belangrijk gevolg heeft dat de waarde van een vat olie uitgedrukt in dollars in zeer korte tijd stijgt van 3 naar 22 dollar. Er komen erg veel oliedollars in omloop, en er treedt inflatie op.

Amerika's politiek versterkte deze inflatie. De dollarstandaard moest worden losgelaten en er kwamen zwevende wisselkoersen. De actuele afspraken aangaande het EMS die in 1992 in Maastricht zijn gemaakt, zijn pogingen om een nieuwe standaard voor – in dit geval een Europese – munt af te spreken.

De geschiedenis van het geld toont een proces van abstrahering. Was het vroeger goud, nu is het ijkpunt gebaseerd op wederzijdse afspraken tussen wereldleiders. Wanneer de monetaire en politieke ondersteuning voor het EMS, met name door nationale regeringen tekort schiet,

ontstaan fluctuaties in de standaard. Dit geeft ruimte voor speculanten die, gericht op snelle winsten, gebruik maken van de koersverschillen tussen de verschillende Europese valuta. *De waarde van het geld raakt daarmee nog losser van de reële economische waardeschepping.*

Geld als doel

Door deze waarde-ontwikkeling van het geld heeft geld de neiging in volume toe te nemen, met andere woorden, er komt steeds meer geld in omloop. Groei van de geldhoeveelheid en waardefluctuaties geven aanleiding tot speculeren. Maar, zoals de titel van het zojuist verschenen boek 'Speculeren met wisselkoersen is erger dan liefde' (R. Janssen, 1993) al aangeeft, is speculeren als het drinken van zeewater: het leidt tot onverzadigbaarheid. Geld is doel op zich geworden.

Dagelijks wordt voor biljoenen aan geldtransacties uitgevoerd. Deze onverzadigbare geldwolk bepaalt de waarde van geld in de monetaire economie. Maar deze waarde is geabstraheerd en werkt juist versluijrend voor het waardevormingsproces in de economische werkelijkheid. Dit weerspiegelt zich in de economische verhoudingen, maar ook in de tussenmenselijke relaties als een effect van vervreemding.

Banken en overheden blijken onvoldoende mee te helpen om de geldhoeveelheid aan banden te leggen. Integendeel. Eigen nationaal belang, onderling wantrouwen en niet nakomen van afspraken zorgen voor inflatoire effecten. *Daarmee komt het geld steeds losser te staan van het concrete waardevormingsproces, en vormt steeds minder een uitdrukking van reële, tastbare waarden die zich tonen in een acceptabele prijsvorming.*

Geld als middel

Geld is van oorsprong een middel dat 'circuleert', 'smeert' en een waarde uitdrukt. Het is in de reële economie een ruilmiddel tussen producent, handelaar en consument. Wanneer geld in deze tijd als ruilmiddel de juiste waarde moet uitdrukken, 'de reële prijs', dan heeft het economisch handelen *ethische* bezinning op normen en waarden nodig. Met economisch handelen bedoelen wij het keuzep proces bij de consument of handelaar als deze prijzen met elkaar vergelijkbaar zijn, of bij de producent als deze kosten/batenafwegingen maakt en zijn kostprijs vaststelt.

Als basis voor het economisch handelen worden gezien waardevorming, en schaarste in het

vraag- en antwoordspel van de markt. Maar dit is niet de enige basis: ook opvattingen over goed en kwaad, normen en waarden, vormen de grondslag voor het economisch handelen.

Mijn uitgangspunt voor ethisch handelen in de economie is het leren *denken* in processen, ketens van waardevorming. In de economie zijn wij wederzijds van elkaar afhankelijk. Wat de een doet heeft gevolgen voor wat de ander doet. Het doordenken van het effect van ons handelen voor de hele keten, en hier vervolgens naar handelen, legt verbinding voor reële waardevorming. De bekende slogan 'denk globaal, handel lokaal' is daar een uitdrukking van.

Een goed voorbeeld van 'ketendenken en ethisch handelen' is de Max Havelaar koffie. Koffieboeren krijgen een betere prijs voor hun koffiebonen, zij worden voorgefinancierd door de afnemer (de branderij), het is milieuvriendelijke koffie en er zijn minder tussenhandelaren. In de reële waardevorming komen in dit geval ethische uitgangspunten, zoals solidariteit (met de armeren), evenwichtige afweging van belangen en gerechtigheid tot uitdrukking.

Een ander voorbeeld is de WWB (Womens World Banking), opgericht in 1979 met als uitgangspunt ondernemers – met name in ontwikkelingslanden – een betere toegang tot kredietverlening te verschaffen. Hier was het ethisch uitgangspunt emancipatie en zelfbeschikkingsrecht, nog los van het belang van economische groei in de ontwikkelingslanden.

Essentie uit het voorgaande

Geld spiegelt op het niveau van de samenleving de spanning tussen monetaire en reële economie. Enerzijds is geld niets anders dan een middel om waarden te benoemen en is zo een ruilmiddel in de economie. Anderzijds heeft geld op macroniveau de neiging om los te komen van de concrete werkelijkheid van waardevorming en onderlinge waardeverhoudingen te abstraheren. Geld wordt doel.

Ethisch handelen in de economie gaat uit van het concrete proces van waardetoevoeging, dat is gebaseerd op waarden en normen, het algemeen belang en wederzijds vertrouwen.

Idealiter wordt geld daarmee teruggebracht naar de 'menselijke maat' en komt de waarde ervan tot uitdrukking in een reële prijsvorming.

2. Geld als spiegel op het niveau van de onderneming

— omgaan met verantwoordelijkheid

Op het niveau van de onderneming, het meso-niveau, spiegelt geld het gedrag van ondernemingen als economische organisaties die bij uitstek bezig zijn met waardevorming. Offers die voor waardevorming nodig zijn komen in de kostprijs terug en als deze prijs lager is dan de marktprijs, datgene wat de consument ervoor over heeft, dan ontstaat er winst en daarmee rendement. Uitgangspunt voor goed ondernemerschap is de 'behoefte van de klant' en daarvoor neemt de onderneming risico's met als resultaat winst.

Maar hoever gaat die behoefte van de klant? Want een klant is niet alleen consument met verlangens, maar ook een mondige burger met belangen.

Er is hernieuwde belangstelling voor bedrijfs-ethiek, de wetenschap die zich met deze vraag bezighoudt vanuit ethisch perspectief: de rechten en plichten van een onderneming. In hoeverre houdt een onderneming daarbij ook rekening met meerdere belangengroepen en met de gevolgen van haar ondernemingsactiviteiten voor de samenleving? In hoeverre wil een onderneming maatschappelijke betrokkenheid tonen? Is het noodzaak, heeft het een commercieel belang, of beide? Daarbij kan de onderneming zich houden aan wetten en regels van de samenleving (regel-ethiek) of verder gaan en ook nog een eigen verantwoordelijkheid zien (deugd-ethiek). Om aan te geven hoe ondernemingen met dit vraagstuk omgaan is het verhelderend om vier verschillende gradaties in maatschappelijke verantwoordelijkheid te onderscheiden van minimale verantwoordelijkheid tot maatschappelijk activisme.

1. Minimale maatschappelijke verantwoordelijkheid.

- * Er zijn alleen verplichtingen bij belangengroepen als klanten, aandeelhouders en personeel.
- * Doel van de ondernemers is winstmaximalisatie.
- * Het economisch belang prevaleert geheel boven het maatschappelijk belang.
Extreem voorbeeld is een bedrijf dat op onzorgvuldige wijze kernafval stort en de feiten verdoezelt.

2. Maatschappelijke acceptatie.

- * Er zijn verplichtingen bij belangengroepen, en daarnaast houdt men rekening met de samenleving als geheel.

- * Men wil zich houden aan de wetten van het land.

Men mag bijvoorbeeld geen steekpenningen accepteren en daar waar de onderneming prominent aanwezig is, dient goed burgerschap getoond te worden.

- * Het economisch belang prevaleert boven het maatschappelijk belang.

Grote multinationals hebben veelal dit uitgangspunt omdat zo'n bedrijf dominant aanwezig is en maatschappelijke acceptatie nodig heeft voor haar functioneren. Het is een vorm van regel-ethiek, blijf binnen de regels van de nationale wetgeving.

3. Maatschappelijke verantwoordelijkheid.

- * De ondernemer ziet zichzelf als deel van de samenleving en wil rekening houden met de effecten die zijn activiteiten in de samenleving kunnen hebben. Er is bijvoorbeeld uitgebreide informatie over het gebruik van producten bij klanten aanwezig.
- * Men wil zijn plichten nakomen, zich houden aan de wetten van het land, maar is ook gevoelig voor het 'algemeen welzijn'. De onderneming erkent grondrechten en waarden als duurzaamheid en 'kwaliteit van leven'. Zij heeft daar extra zorg voor, bijvoorbeeld door het in dienst nemen van gehandicapten.
- * Het economisch belang is in evenwicht met het maatschappelijk belang. Hier is sprake van deugd-ethiek. Bijvoorbeeld de katoenen-luiermarkt. Of de supermarktketen Konmar die op zijn terrein een afvalstraat heeft ingericht.

4. Maatschappelijk activisme.

Hier vindt een omslag plaats van reactief naar pro-actief handelen.

- * De onderneming ziet zichzelf als deel van de samenleving, is sensibel voor maatschappelijke veranderingen, maar wil deze veranderingen ook mede-vormgeven.
- * Het nakomen van haar plichten gaat veel verder: het gaat om het vervullen van een voorbeeldfunctie in de bedrijfstak en daarbuiten.
- * Het maatschappelijk belang kan belangrijker worden dan het economisch belang. Vaak wordt de onderneming gezien als middel om maatschappelijke vraagstukken aan te kaarten. Bijvoorbeeld Bodyshop, die

zich gedraagt als luis in de pels van de cosmetica-industrie door milieuvriendelijke produkten te verkopen, die niet getest zijn op dieren, en maatschappelijke projecten te initiëren.

Een ander voorbeeld is de Triodosbank, die openheid van zaken geeft ten aanzien van redement en de bestemming van spaargelden. Deze vervult daarmee een kritische rol in de financiële wereld.

De gradaties in maatschappelijke verantwoordelijkheid van 1 tot en met 4 zijn niet echt te scheiden, maar vormen een vloeiende overgang. Het is ook te zien als een pyramide, met als basis de ethische ondergrens waar een onderneming moet voldoen aan zijn plichten, en als top de ethische bovengrens, waar zij bijdraagt aan oplossingen van maatschappelijke problemen.

Hoever moet een onderneming – ethisch – gaan? Een onderneming is allereerst een economische instelling en geen sociaal instituut. Het winststreven is voorwaarde voor continuïteit van een onderneming. Een onderneming opereert volgens de principes van de markteconomie en daarbinnen moet een bedrijf 'ethisch' willen handelen. Zoals de Engelsen zeggen: 'doing well by doing good'.

Het is voor een onderneming lastig om met alle belangengroepen rekening te houden, maar een onderneming die dat goed en creatief doet, heeft op den duur betere toekomstkansen dan de defensieve onderneming.

Een onderneming die opereert in de bovengrens van ethisch gedrag, maatschappelijk activisme, loopt de kans om missionaris te spelen: 'wij weten wat goed c.q. beter is voor de consument'. In de samenleving roept missionarisdrang echter negatieve reacties op.

Een bedrijf dat meegaat met de maatschappelijke trends, zoals rekening houden met het milieu, maar eigenlijk gericht is op commercieel gewin, wordt door de mondige burger onmiddellijk ontmaskerd. De kritische burger is erg gevoelig voor 'geloofwaardigheid'.

Samenvattend kunnen we stellen dat geld en ethiek op mesoniveau vooral samenkomen in de mate waarin de onderneming verantwoordelijkheid neemt voor de effecten van haar produkten en de mate waarin zij wil bijdragen aan de oplossing van maatschappelijke vraagstukken die

ontstaan zijn door economische bedrijvigheid. Vooral de 'geloofwaardigheid' van de bijdrage van de ondernemers in het maatschappelijk verkeer spiegelt het ethisch gehalte van de onderneming.

3. Geld als spiegel op het niveau van het individu

– *het vinden van de juiste maat en besteding*

De geldstroom op microniveau spiegelt zich in de wijze waarop een individu omgaat met zijn geld, dat is de wijze waarop deze zijn geld besteedt voor zichzelf of voor anderen. In deze besteding spiegelt zich de relatie tussen het individu en de andere mens.

Ethisch gezien gaat het om een oordeel over de *juiste* omgang met geld, rekening houdend met het eigenbelang en het belang van anderen. Levenskunst is bewust een individuele afweging te maken tussen de belangen, zodat het eigen ethische oordeel in de besteding van geld tot uitdrukking komt.

Geld spiegelt de verhouding tussen mensen. Emoties die tussen mensen kunnen spelen, worden door geld – helder – zichtbaar gemaakt. En waar (veel) geld een rol speelt, kan dit tot grote spanningen tussen mensen leiden. Sprekende voorbeelden zijn conflicten bij erfenissen en echtscheidingen.

Waar geld de onderlinge relatie tussen mensen sterk bepaalt, kan de relatie steeds meer een ruil-relatie worden. Wanneer het eigenbelang sterk overheerst kan de tussenmenselijke relatie ontaarden in een 'voor wat hoort wat'-klimaat. Maar geld kan ook andere relaties, anders dan de ruil-relatie, tussen mensen mogelijk maken. Bijvoorbeeld een schenk-relatie. Zo'n relatie is meer gericht op het belang van de ander. Het ethisch gehalte van zo'n onderlinge relatie hangt dus samen met de wijze waarop geld wordt besteed.

Samengevat: op microniveau speelt geld een rol bij het ontwikkelen van een bewustzijn voor de eigen levensstijl en de kwaliteit van de relatie met anderen. De ethische uitdaging ligt in het ontwikkelen van een persoonlijk oordeelsvermogen in de afweging van eigenbelang en het belang van de ander.

Tot slot

In het voorgaande heb ik willen laten zien hoe op macro-, meso- en microniveau geld een rol

speelt op momenten waarop economisch handelen aan de orde is. Op die momenten kunnen ook nadrukkelijk ethische vragen en uitgangspunten aan de orde zijn. Het is een uitdaging voor onze samenleving ethische gezichtspunten toe te laten op momenten dat beslissingen vallen en economisch handelen volgt.

Zowel voor de individuele consument, de organisatieverantwoordelijke, als voor de maatschappelijk actieve politicus en bestuurder kunnen ethische gezichtspunten een rol spelen bij beslissingen en acties waarmee geld gegenereerd of besteed wordt. Juist in het economisch verkeer van vandaag en morgen zouden deze ethische gezichtspunten kunnen aanknopen bij het waarnemen van effecten voor het handelen op anderen, alsook bij een sociaal bewustzijn voor het eigenbelang en het belang van de ander. Deze ethische gezichtspunten brengen helderheid in het (meestal impliciete) normen- en waardenbeleid van een organisatie. Wanneer bewustzijn bij de handelenden aanwezig is voor motieven, belangen en effecten dan kan in de organisatie duidelijker sturing worden gegeven aan verandering en ontwikkeling.

gebruikte literatuur:

- C. Brevoord, Geld en risico, Kluwer Bedrijfs-wetenschappen, 1991
- R. Janssen, Erger van liefde, Amsterdam, Balans, 1993
- E.J.J.M. Kimman, Deugden in de directieka-mer, Assen etc., Van Gorcum, 1989
- R. Mees, Een andere kijk op geld, Christoffor, Zeist, 1986
- J. Needleman, Geld en de zin van het leven, Balans, Amsterdam, 1992
- W.J. de Ridder, Ondernemen in een intelligente economie, Stichting Maatschappij en Onderne-ming, Den Haag, 1988

Rob Bootsma

Inspiratie: hoe je het vindt en hoe je het doet (een kort verslag van een themadag)

Wij mensen zijn veel en lang met elkaar in gesprek. Vaak komt dat voort uit het verlangen om het met elkaar eens te zijn. Wij horen ons dan dingen *zeggen*, maar als puntje bij paaltje komt, dan *doen* we ineens iets anders.

Het is donderdag 28 januari 1993. We zitten met tien mensen bijeen en onderzoeken welke omstandigheden de inspiratie aanmoedigen. We vertellen elkaar heel concreet over gebeurtenissen waarin we ons verwonderden over ons eigen optreden. Wat gebeurde er werkelijk toen elk van ons besloot iets eigenzinnigs te ondernemen?

Zo vertelt Wouter ter Braake de volgende anekdote. Hij moest een inleiding over 'leren' schrijven voor een districtsconferentie. Het wil niet vlotten en de tijd dringt. Het is zondag en om hem heen de gebruikelijke activiteit thuis. In de hoek van de kamer staat een potje. Het staat daar al heel wat weken, maar ditmaal poept Niels, zijn zoon, voor het eerst op het potje. Wouter realiseert zich ineens dat hij zijn inleiding daarmee moet beginnen. Het zijn dit soort situaties die ons op het spoor zetten van de momenten dat we geïnspireerd raken. Het wordt ons duidelijk dat inspiratie zich uitspreekt in een gevoel over de juistheid van een te stellen daad. Bijna iedereen heeft in zulke situaties het gevoel vast te lopen en dat het denken vernauwd is.

Vaak wordt dan op ongedwongen momenten van buiten iets aangereikt waardoor een totaal andere kwaliteit zichtbaar wordt. Het komt er dan op aan te vertrouwen op het eigen gevoel en op dat wat je ziet in de omgeving.

Later op de dag proberen we te ontdekken hoe dit zich verhoudt tot het vraagstuk van de creati-

viteit in een organisatie. Binnen organisaties hebben we te maken met onderhouds- en vernieuwingsvraagstukken. Aan de ene kant moeten de basale bedrijfsprocessen zo goed mogelijk worden beheerst. Anderzijds vraagt vernieuwing om de moed authentiek te handelen; alleen dan kan inspiratie worden opgedaan. Ogenscheinlijk loop je op twee benen die niet van elkaar houden. In het gesprek met elkaar merken we dat ieder zijn eigen evenwicht moet vinden tussen beide polen. Dat vraagt om creativiteit: durf je het proces van beheersen binnen te gaan, terwijl je tegelijkertijd merkt dat het eigen instrumentarium benauwt.

We gaan met nieuwe ideeën naar huis. In ons tintelt het. De ontdekkingen die we met elkaar hebben gedaan tonen de vele vragen die nog reesteren en inspireren Wouter ter Braake om het volgende gedicht te schrijven:

Herboorte

Te kort leerde zijn jeugd hem
als een kind te leven;
de jonge jaren rafels
als spinrag in zijn brein.
Het kind in hem leek eeuwen
reeds gestorven te zijn.

Maar stormen bliezen spinrag,
het rafelig gordijn.
Het kind bleek niet gestorven,
verborgen slechts te zijn.

Met felle barensweeën,
met pijn en barensnood
wordt het kind in hem herboren;
't is immers al zo groot.

NPI-Themadagen 1994

In het voorjaar van 1994 – *het jaar waarin het NPI veertig jaar bestaat* – verzorgen wij weer zes themadagen over uiteenlopende onderwerpen. Bij een aantal ligt het accent op het onderscheiden en sturen van processen, terwijl de andere dagen gericht zijn op de eigen verbinding met het werk. Alle onderwerpen hebben te maken met het centrale NPI-thema: mens en organisatie in ontwikkeling.

De themadagen bieden u de mogelijkheid om met mensen uit verschillende organisaties van gedachten te wisselen over een thema waarvoor gemeenschappelijke interesse bestaat. Deelnemers vertelden ons dat een themadag vooral nieuwe inspiratie en ideeën oplevert waarmee in de praktijk situatie gewerkt kan worden.

Themadag 1: LEAN ORGANIZATION

Datum: donderdag 3 maart 1994

Begeleiders: Adriaan Bekman
Victor Meijer

Themadag 2: SANEREN

Datum: woensdag 9 maart 1994

Begeleiders: Tom Peetoom
Jos van der Brug
Suzanne Boomsma (manager Bedrijfsvoering bij het Academisch Ziekenhuis Utrecht)

Themadag 3: LIEFDE EN TECHNIEK

Datum: vrijdag 18 maart 1994

Begeleiders: Victor Meijer
Frank Verborg

Themadag 4: VERNIEUWEN ALS LEVENSKUNST

Datum: dinsdag 19 april 1994

Begeleiders: Yvonne Smolders
Adriaan Bekman

Themadag 5: STUREN MET BEDRIJFSKUNDIGE ROLLEN: DE MANAGER ALS ACTEUR

Datum: donderdag 26 mei 1994

Begeleiders: Tom Peetoom
John Cornelissen (zelfstandig adviseur management- en adviesvaardigheden met theatermethodieken)

Themadag 6: LEVEN, WERK EN INSPIRATIE

Datum: donderdag 23 juni 1994

Begeleiders: Jos van der Brug
Kees Locher

Alle themadagen worden gehouden in ons instituut aan de Valckenboschlaan 8 te Zeist. Nadere inlichtingen worden u graag verstrekt door Rob Bootsma, algemeen instituutssecretaris, telefoon 03404-20044.

Intern

Personeel

Sedert 1 januari 1993 vervult Rob Bootsma de functie van algemeen instituutssecretaris. Hij studeerde rechten in Rotterdam (1976-1982) en is ruim 22 jaar actief geweest in de luchtvaart, onder andere als verkeersleider en in de periode 1990-1992 als directiesecretaris van de Luchtverkeersbeveiliging. Sinds 1 januari 1994 is Rob als senior-medewerker verbonden aan ons instituut.

Als nieuwe medewerker in tijdelijk dienstverband hebben wij 1 december 1993 Christian Lucke verwelkomd. Hij heeft na zijn studie economie drie jaar gewerkt als organisatie-adviseur in Berlijn.

Op 15 februari 1994 verlaat Henri van Gelder het NPI en vestigt zich als zelfstandig adviseur.

Victor Meijer verlaat het instituut op 1 februari 1994. Vanaf die datum is hij directeur Integrale Kwaliteitszorg bij KIWA - Nieuwegein. Hieronder is zijn afscheidsbrief aan de collega's opgenomen.

'Beste maatjes,

Wie mij een half jaar geleden voorspeld zou hebben dat ik vóór 1994 het besluit zou nemen het NPI te verlaten, zou ik op z'n minst verbaasd hebben aangekeken.

Ik had immers het boeiendste beroep dat ik kan bedenken, ik leidde een avontuurlijk leven, en werkte in een instituut wat ik vòór mijn NPI-tijd al vergeleek met het AJAX onder de organisatieadviesbureaus: sprankelend, creatief, mooi en niet schrikkend van een doelpunt tegen.

Een jaar of twee geleden heb ik een keer tegen jullie gezegd: 'ik leef in een Ideaal en toch lijkt

alles tot nu toe een voorbereiding'.

Alhoewel de vraag 'wat staat mij (nog) te doen?' een bekende is uit ons biografiewerk, ben ik nog steeds wat 'beduizeld' over de kracht en zekerheid waarmee hij zich afgelopen zomer in mij uitsprak.

Werken met jullie is een levensgeschenk geweest. Om tussen vijftien miljoen Nederlanders, vijf miljard wereldburgers één van de twaalf NPI'ers te zijn heeft me altijd een uitverkoren gevoel gegeven.

In deze afscheidsbrief wil ik jullie iets zeggen over de eerder genoemde 'voorbereiding': wat zit er in de rugzak die zo vederlicht draagt? Hij is zo licht omdat hij vol zit met herinneringen, leerervaringen, jullie en de oud-collega's, echter zonder die zware lijven, de antroposofie op mijn manier. Hij is zo licht omdat er geen morele, structurele en handelingsvoorschriften in te vinden zijn.

Bernd zei negen jaar geleden al: 'het gaat in deze tijd niet meer om de goede bedoelingen maar om het effect van het handelen'. Zo langzamerhand ben ik gaan beseffen hoe wezenlijk dit gezichtspunt is en hoe dit me heeft gebracht bij mijn actuele thema: verantwoordelijk zijn.

Bedankt:

Adriaan. Voor je bakens, je trouw, je getuigenis voor de saaiheid en je fietslesje in de Franse Alpen.

Rob (Otte). Voor je inspiratiethema, het sturen tussen ja en nee, de taal die je het NPI binnenrolde, je actualiteit.

Jos. Het eindeloze geduld, je respect voor het proces van de ander, je wegcijferij (teveel) en je vanzelfsprekende vakmanschap.

Kees. Je moed om procedureel te sturen als we de neiging hadden om door te slaan, je toewijding. En af en toe: ingenieurs onder elkaar.

Ferd. Met jou kon ik vaak lachen om het rariteitenkabinet NPI. Je zette me op het spoor van het ware krachtenveld.

Tom. De onthullende nuchterheid die nodig is om de aardse staat te bereiken.

Wouter. Wie buiten niet leeft, heeft binnen niets te melden.

Yvonne. Omdat je het thema van de 'levenskunstenaar' koos en de levende voorbeelden ervan onder ogen wilde zien.

Peter. Wie zo kan 'lijden aan' moet de liefde in zich hebben.

Henri. Om de concerten van Chick Corea, je regenbuiën waar altijd wel een druppel in zat die raak viel, je slagvaardigheid bij het vervangen van die eeuwigdurende vitrages. En: het mooiste feest, toen in de tuin.

Frank. Om je onbevungen commitment.

Rob (Bootsma). Je leerde me op de valreep de noodzaak van het documenteren. Je belichaamt het leren.

Het heeft me altijd gefascineerd hoe nieuwe ontwikkelingsthema's in het NPI terecht kwamen. Iemand zei dan op zekere dag: 'standpunt' en vanaf dat moment werd het tot thema voor het hele instituut. Trots was ik elke keer als ik dan van SIOO-collega's hoorde: hoe bereiken jullie toch steeds weer die actualiteit in de ontwikkeling van het vak?

Het zijn nogal wat thema's die door het NPI-sop zijn gegaan: netwerken, sturen, visie-ontwikkeling, geldstromen als spiegel van de organisatie-werkelijkheid, initiatiefkunde, wereldeconomie, ondernemerschap, creatieve samenwerking, sociale kunst, enzovoorts, enzovoorts.

Regelmatig wordt me door klanten gevraagd:

wat is toch jullie geheim? Ik zeg dan ongeveer dit.

- * We delen met elkaar de inspiratie van Rudolf Steiner, maar ieder vanuit zijn of haar eigen verbinding.
- * We zijn niet altijd beschikbaar voor de klant, omdat de ontwikkeling van het vak, het instituut en de medewerkers nou eenmaal noodzakelijk is om kwaliteit te leveren.
- * We zien de 'ingeving' in het werk bij de klant als professioneel instrument.
- * De financiële sturing van het instituut is transparant.

De kern voor mij is: organisatieontwikkeling betekent dat je zò werkt bij en met de klant dat deze zijn of haar eigen inspiratie vindt voor de vernieuwing van de organisatie.

Tot ziens,

Victor

P.S. Lien, Jo en Jacqueline, bedank voor jullie hartelijkheid.'

Interne ontwikkelingsthema's

In de werkweek van september hebben wij ons verdiept in *saneringsprocessen*. Er werden drie soorten processen behandeld:

- * *het snijden* in de bedrijfsprocessen na rationele financiële analyse. Doel: financiële sanering. Hierbij wordt vooral een beroep gedaan op het denken.

Inleider: Suzanne Boomsma

- * *de emotionele verwerking*. Het transitieproces dat mensen doormaken die met het snijden te maken krijgen werd beschreven. Hierbij staat het gevoelsleven centraal.

Inleider: Jos van der Brug

- * *het gezond maken van het kernproces*. Er werd ingegaan op het ontdekken van kernen voor de toekomst. We begeven ons dan op het wilsniveau van de mens. Hierbij zijn drie aspecten van belang:

1. de verbinding met het bestaande;
2. het vinden van intuïties;
3. de individuele wilscholing.

Inleider: Tom Peetoom

Op de zaterdagen is verder gewerkt aan de *toekomst van ons vak*.

Adriaan Bekman stelde dat we ons niet moeten oriënteren op wat vakbroeders doen, maar dat we er goed aan doen ons vak te verbinden met wat er in de wereld gebeurt. Kijkend naar de wereld blijkt dat het sturen en vormgeven vanuit *ideologieën* uit de tijd is. De ideologie van de maakbare samenleving is verlaten, en wie daarin persisteert gaat voor de bijl.

Ditzelfde geldt voor de *systeemleer*. Dit is een andere manier om logica in de sturing binnen te brengen. Hieraan ligt ten grondslag het technologisch denken dat als hoofdkenmerk heeft het vastleggen van processen. Dit leidt tot onvoldoende wendbaarheid in een snel veranderende samenleving.

In deze tijd is een derde benadering aan de orde, namelijk het denken in *tegenstellingen* en *samenhangen*. Deze ingang volgt de ontwikkeling in het bewustzijn. Het houdt in, dat ogenschijnlijk niet verwante zaken met elkaar in verband worden gebracht. Hierin ligt de toekomst van ons vak.

Frank Verborg zag als hoofdtaak van ons beroep als organisatieontwikkelaar het brengen van helderheid, warmte en daadkracht. Deze aspecten

werden door hem uitgewerkt in de relatie adviseur, (persoon van de) klant en organisatie. De adviseur richt zich enerzijds via de klant op diens organisatie, maar oriënteert zich tegelijk op het wezen van die organisatie.

NPI-medewerkers

(per 15 februari 1994)

Senior-adviseurs

Adriaan Bekman
Jos van der Brug
Wouter van der Gaag
Bernd Kloke
Ferd van Koolwijk
Kees Locher
Rob Otte
Tom Peetoom
Yvonne Smolders
Frank Verborg

Junior-adviseur

Christian Lucke

Algemeen Instituutssecretaris

Rob Bootsma

Administrateur

Peter van Leeuwen

Secretariaat

Lien Boekhout-Gmelig Meijling
Jo Boekhout-Uiling
Jacqueline Stas