



# Waarheidsvinding als ambacht

*In zijn bijdrage beschrijft Cees Paardekooper hoe essentieel zijn ervaringen in het allereerste jaar als jonge adviseur zijn geweest als het gaat om waarheidsvinding. Het is zijn voortdurende zoektocht naar een waarachtige en deugdzame manier van werken geworden. Behalve dat hij in zijn werk alle zintuigen inzet om goed te kunnen waarnemen, put hij ook uit klassieke hulpbronnen van bekende leermeesters.*

door Cees Paardekooper

1995, het was mijn eerste jaar als adviseur. In de auto op weg naar een lastige bespreking met de Raad van Bestuur van een financiële onderneming zei een senior-collega tegen me, dat hij de bestuursvoorzitter eens flink de waarheid ging zeggen. Op mijn naïeve vraag wat hij hiermee bedoelde, kwam een simpel antwoord. Het moest maar eens uit zijn met zijn megalomane plannen van groei, groei en nog eens groei. Hij bracht niet alleen het voortbestaan van zijn bedrijf in gevaar, de effecten van zijn beleid zouden ook voor de samenleving buitengewoon schadelijk zijn. Zo gezegd, zo gedaan. We waren nog niet binnen of mijn collega stak van wal. Hij verweet de raad en de voorzitter zonnekoninggedrag, en legde dat kundig uit met feiten, argumenten en voorbeelden. Even was het stil. Adamsappels zag je bij de mannen aan de andere kant van de tafel op en neer gaan. Mijn eerste vermoeden was, we worden er met pek en veren uitgezet. De voorzitter nam het woord: dan moeten we het hier eerst over hebben, alvorens we in gesprek gaan over jullie adviesrapport. Moraal: de waarheid moet op tafel komen, ook in commerciële relaties. Uurtje-factuurtje is geen vrijbrief om *his masters voice* te spelen.

## Benut je zintuigen

Waarheidsvinding is sedertdien een belangrijk ijkpunt geworden in mijn professionele loopbaan.

Het is een permanente zoektocht geworden naar een waarachtige en deugdzame manier van werken. Mijn hulpmiddelen hierbij zijn steeds opnieuw mijn zintuigen: kijk, luister, ruik, proef, voel ('in het nette'). Dat begint al in de parkeergarage en bij de receptie. Lopend door de gangen, in de lift en in de werkplaatsen krijg je al snel een eerste beeld van een organisatie in termen van dienstbaarheid, netheid, collegialiteit, omgangsvormen, professionaliteit en presterend vermogen. Noteer deze impressies, reflecteer en bespreek ze. Hierbij is het wel zaak je eigen maatvoering goed in de gaten te houden. Als een adviesopdracht is gericht op een complexe beleidsvraag is het niet zinvol direct te beginnen over wat je in de werkplaatsen hebt gezien. Niettemin kan het toch nuttig zijn op een gepast moment je observaties te delen.

## Waardengedreven handelingsperspectief

Waarheidsvinding staat voor mij in het teken van het ontwikkelen en bieden van een wenkend en werkbaar handelingsperspectief voor mijn opdrachtgevers. Mijn inspanningen zijn erop gericht raad te geven aan bestuurders, managers en leidinggevendenden die verantwoordelijkheid dragen voor de continuïteit van hun onderneming, maatschappelijke organisatie of publieke instelling. Continuïteit is daarbij geen doel maar vehikel om waarde te creë-

ren. Dat is makkelijker gezegd dan gedaan. Steeds opnieuw gaat het om klassieke vragen over operationele uitvoerbaarheid, politieke haalbaarheid en vooral maatschappelijke aanvaardbaarheid. Onwettige adviezen horen daarbij, tegenspraak is een te koesteren waarde en ook een norm die het gedrag van de adviseur mede zou moeten structureren. Hoe lastig dat soms ook is. Commercieel vanwege kans op verlies van een opdracht, relationeel omdat de plezierige omgang met een opdrachtgever kan verslechteren. Tegelijkertijd: een opdrachtgever heeft recht op tegenspraak, hij betaalt ervoor. Bovendien: op de lange termijn heeft een kritische opstelling, ook commercieel, een positiever effect dan meegaand gedrag op de korte termijn. In de jaren van fusies en schaalvergroting was het geen *bon ton* om vragen te stellen die mogelijk konden leiden tot een antwoord om toch maar niet te fuseren, niet een schaalprong te wagen. Ander voorbeeld: gemeentebesturen spreken nogal eens de ambitie uit om een stad te worden met alle functies die daarbij horen, zoals een theater, rechtbank, museum, topsportvoorziening en hogeschool. Als je twijfel laat klinken over deze ambities, wordt die lang niet altijd in dank afgenomen. Om het gesprek hierover hygiënisch te houden is het behulpzaam – heel klassiek – onderzoek te laten doen op een hoger schaalniveau, welke voorzieningen zijn er al in de regio? Of: hoe staat het met de betaalbaarheid op langere termijn? De investering is vaak wel te regelen, de exploitatie daarentegen is een ander verhaal, zo is de ervaring.

## Omstreden opgaven

Toegesplitst op het domein van het overheidsbestuur vinden adviesprocessen vrijwel altijd plaats in een complexe politiek-bestuurlijke omgeving, zijn de opgaven omstreden, de hindernissen talrijk en liggen de oplossingen niet voor het oprapen. De waarheid – in de zin van een handelingsperspectief dat

maatschappelijke waarde heeft – ligt niet op straat, die moet worden gezocht en gevonden. En dat valt niet mee. In termen van de *flows* van Henry Mintzberg zijn de werkprocessen niet altijd makkelijk te structureren, zijn de informatiestromen overvloedig doch weinig gericht, zijn de besluitvormingsstromen diffuus met vaak een hoog ‘vuilnisbak’-gehalte en is de ‘gezag’-stroom vaak fluïde – ondanks de leiderschapseuforie die inmiddels een paar decennia gaande is. En dan is de energiestroom nogal eens negatief, ondanks alle *energizers*, *agiles* en *scrum*s. Werkdruk, onveiligheid en gebrek aan leiderschap zijn dezer dagen populaire trefwoorden woorden. Terzijde: de ‘energiestroom’ noemt Mintzberg niet, ondanks zijn voorliefde om alle concepten in ‘vijf’ uit te werken.

## ‘Het hoeft niet waar te zijn’

Omdat het adviesvak een ambacht is, is het mijn streven adviesprocessen zo in te richten dat de waarheidsvinding niet per ongeluk aan het eind van het traject om de hoek komt kijken. Waardoor verwachtingen worden beschaamd, processen verstoord, mensen onnodig geïrriteerd, resultaten uitblijven. Een van mijn favoriete manieren om het adviesproces te structureren is bij wijze van spreken al op dag 1 werkhypothesen te formuleren. Klassieke boeken waarin strategieboeken, formules en methodieken van verhalen vertellen en scenariovorming staan beschreven, zijn mijn onmisbare hulpmiddelen. Mijn huiselijke formulering is altijd: wat gaan we op het laatste A4tje van het adviesrapport zetten? Wat is het aanbevolen handelingsperspectief, welke feiten, argumenten en omstandigheden geven hieraan ondersteuning? En ook: hebben we daadwerkelijk een oplossing voor het voorliggende probleem? Het mooiste is deze werkhypothesen zo snel mogelijk te bespreken met de opdrachtgever. Zo’n bespreking scherpt wederzijds wat de aard van

het probleem is. Hebben we wel of niet te maken met een *wicked* probleem dat zich kenmerkt door gebrekkige kennis en omstreden waarden? Is van het initieel geformuleerde probleem via herdefiniëring een meer gestructureerd probleem te maken? Leiden de tentatief geformuleerde oplossingen tot een handelingsperspectief dat enige realiteitswaarde heeft? En: hoeveel rek zit er bij de opdrachtgevers? Zijn ze bereid verantwoordelijkheid te nemen voor oplossingen die forse veranderingen vragen en weerstand zullen oproepen? Maar ook: hoe staat het met hun realiteitsbesef, hebben ze een goed beeld van hun eigen mogelijkheden in hun organisatie, stelsel, bedrijfstak? De relativerende opmerking tijdens zo'n gesprek is 'het hoeft niet waar te zijn'. Het zijn immers 'maar' werkhypothesen. Mijn praktijk wijst uit dat het uiteindelijke advies meestal anders is dan de initieel geformuleerde werkhypothesen.

Een voorbeeld. Een omgevingsdienst heeft taken op het gebied van vergunningverlening, handhaving en toezicht. Een klassieke benadering is om vergunningverlening organiek apart te organiseren van handhaving en toezicht. Op grond van de aanname dat vergunningverlening in feite stap 1 is in de handhaving, formuleerden we de werkhypothese om vergunningverlening en handhaving in één organieke eenheid onder te brengen. Daarmee zou kennis worden gedeeld en de expertise van de handhavers van directe betekenis zijn in het proces van vergunningverlening. Uiteindelijk is toch niet gekozen voor deze variant. Er waren doorslaggevende argumenten en omstandigheden om handhaving en toezicht bij elkaar te houden. De exercitie leverde wel op dat de kennisfunctie apart werd georganiseerd als een datawarehouse waar alle eenheden gebruik van konden maken. Bovendien werd in de werkwijze van de organisatie verankerd, dat complexe vergunningen altijd een ex ante toets krijgen alvorens al dan niet tot vergunningverlening over te gaan.

## Ordentelijk werken

Op basis van besprekingen over werkhypothesen zijn werkprocessen te ordenen. Welke onderzoekmatige werkzaamheden moeten worden verricht? Hoe krijgen we grip op het feitencomplex, welke argumentatiecarrousel moet op gang worden gebracht, op welke wijze en wanneer worden belanghebbenden in het proces getrokken, hoe krijgt de samenwerking met de opdrachtgevende organisatie vorm? En ook: hoe onderhouden we de relatie met de opdrachtgever? Een van de lessen die ik heb geleerd, is dat intensieve samenwerking met opdrachtgevende organisaties en belanghebbenden noodzakelijk is met het oog op kwaliteit en draagvlak. Tegelijkertijd is het toch onontkoombaar, dat adviseurs ruimte nemen en krijgen voor hun eigen proces van oordeelsvorming in *splendid isolation* om *groupthink* te vermijden. Ik beleeft interne bureau-evaluaties steeds weer als een succesvoorwaarde om kwaliteit te leveren en daarmee ook een bijdrage te leveren aan het proces van waarheidsvinding. Vooral als

**Naast intensieve samenwerking, hebben adviseurs een eigen proces van oordeelsvorming in *splendid isolation* nodig om *groupthink* te vermijden.**

het er tijdens deze sessies fors aan toegaat. Zoals de opdrachtgever recht op tegenspraak heeft, heeft de adviseur dat ook in het eigen bureau. Daarom vind ik het van groot belang dat adviseurs zich organiseren in een bureau of in elk geval in een netwerkachtige omgeving. Gebeurt dit niet, dan loopt de adviseur de kans dat klanten de enige klankborden worden. Dat zal het proces van waarheidsvinding niet ten goede komen.

## Doel heiligt nooit de middelen

Een belangrijk aspect in het proces van waarheidsvinding is wat er nodig en mogelijk is om veranderingen die onontkoombaar zijn te realiseren. Ambities, visies en doelen zijn mooi, maar het komt altijd weer aan op de realisatie ervan. Het doel heiligt nooit de middelen – schreef Albert Camus al in zijn polemieek met Jean-Paul Sartre. Wellicht ligt hier de grootste uitdaging op het gebied van waarheidsvinding voor adviseurs. Zijn we bij machte het handelingsperspectief zo te formuleren dat doelbereiking op een nette, humane, kwalitatief hoogwaardige en betaalbare wijze tot stand kan worden gebracht? Dat het hieraan vaak schort, kunnen we elke dag in de krant lezen. Het komt aan op maatvoering, realiteitszin en vooral stuurmanskunst. Stuurmanskunst raakt zowel de omgang met collega's, maar ook en vooral zicht hebben op de impact van eigen maatregelen en interventies op andere organisaties in ketens en netwerken. Bijvoorbeeld: wat doet overheidsbeleid met professionals in het onderwijs en de zorg, bij de politie? In mijn jonge jaren was ik werkzaam bij een departementale directie met de naam 'beleidsinstrumentatie'. Onze opdracht was een sturingswijze te ontwerpen die recht deed aan de logica van het hoger onderwijs. Dat viel lang niet mee. In die jaren heb ik veel geleerd over perverse effecten van overheidsmaatregelen. Prestatiebepaling kan zo maar resulteren in homeopathische verdunning van de



Na een docentschap aan een Hogeschool ging politicoloog en bestuurskundige Cees Paardekooper (1952) begin jaren tachtig aan de slag bij het ministerie van Onderwijs en Wetenschappen. Daar bracht hij zijn liefde voor (strategisch) beleid en beleidsontwikkeling in de praktijk. In 1995 trad hij toe tot het Amsterdamse adviesbureau Ikon Beleidskonsulent, waar hij zich ontwikkelde tot een adviseur op het gebied van strategieontwikkeling en besturing voor zowel markt, overheid als middenveld. In 2001 stapte hij over naar Wage-naarHoes. Sinds 2018 werkt hij als zelfstandig adviseur, 'conceptenmaker' en 'processtrateeg', maar ook als 'verhalenverteller' voert hij opdrachten uit op het gebied van strategie, besturing en organisatieverandering. Paardekooper publiceert graag. Hij is lid van de redactie van het *Tijdschrift Bestuurskunde*. Zijn voorliefde gaat uit naar het schrijven van geschiedkundige boeken. Dit jaar hoopt hij een boek te publiceren over Amsterdamse kooplieden in de (18e) eeuw van democratische revoluties.

kwaliteit van diploma's. Een maatregel die dergelijke perversies moest voorkomen, was de introductie van een kwaliteitssysteem. Dat leidde ook tot ongewenste effecten als bureaucratie en controledrift. Waardoor we inmiddels weer hebben na te denken of vertrouwen niet een beter vertrekpunt is om sturing vorm te geven. Bijvoorbeeld door nadrukkelijk te investeren in de beroepseer van de professionals.

## Veranderkunde nog altijd in de kinderschoenen

Ondanks de enorme aandacht voor *change* is onze kennis en kunde over succesvol veranderen nog altijd beperkt – alle nieuwe, modieuze concepten ten spijt. Tegelijkertijd is het een geruststellende gedachte dat veel veranderingen toch wel tot stand komen. Ogenscheinlijk organisch via nieuwe technologieën: zo hebben computer en internet enorme veranderingen veroorzaakt in genoemde stromen werk, informatie, besluitvorming en gezag, binnen en tussen organisaties. Daarnaast doen disrupties hun werk, hele bedrijfstakken verdwijnen, nieuwe komen er voor in de plaats. Start-ups zorgen voor innovatie en dynamiek. Toch slagen ook bedrijven, instellingen en overheidsorganisaties erin doelbewust veranderingen te realiseren. Elke adviseur heeft de dilemma's die zich dan voordoen meegemaakt: via de structuur of de cultuur, stapsgewijs of in één klap ('kantelen'), van bovenaf of van onderop, zelfsturend of strak gestuurd. Misschien geldt ook hier het oude adagium van Mintzberg: *it depends!* In het licht van waarheidsvinding is het aan de adviseur om licht te werpen op, klassiek geformuleerd, voor- en nadelen, op risico's en kansen. En bovenal op wat er aan sturing nodig en mogelijk is om de voordelen en kansen te benutten, de nadelen en risico's te mitigeren. Sturing is in dit licht een permanent proces van leren: ervaring opdoen, reflecteren, evalueren, lessen trekken.

## Deliberatie bevrijdt

Waarheidsvinding door adviseurs in het licht van handelingsperspectieven voor een opdrachtgever vergt, samenvattend, waarachtigheid bij alle partijen, vakmanschap en professionaliteit, respect voor feiten, argumenten en omstandigheden. Voorts is hiervoor een goed gefatsoeneerd proces nodig. *Legitimation durch Verfahren* noemt de socioloog Niklas Luhmann processen waarin tijd en ruimte is voor feiten, argumenten en omstandigheden, voor hoor en wederhoor, voor deliberatie. Deliberatie kenmerkte de bestuurscultuur in zowel de Republiek van de Zeven Provinciën als de Bataafse Republiek. De Handelingen van bijvoorbeeld Amsterdamse Vroedschap (tot 1795) en Municipaliteit (vanaf 1795) zijn voor mij een blijvende inspiratiebron.

## Adviseur: maak eigen waarden expliciet en bespreekbaar

Dé waarheid zelf zal nooit worden gevonden, wel dragen processen van waarheidsvinding ertoe bij dat evidente onwaarheden aan de kaak worden gesteld en handelingsperspectieven gericht zijn op maatschappelijke waarden. In het besef dat deze waarden permanent onderwerp zijn van debat binnen en tussen ondernemingen, maatschappelijke organisatie en overheidsinstellingen en daardoor ook aan verandering onderhevig zijn. Met, in alle bescheidenheid, adviseurs als aanjagers, hetgeen betekent dat ook adviseurs hun waarden expliciteren en bespreekbaar maken.