AUDIT MAGAZINE

ARTIKELEN | 1 MAART 2020

DE VOS EN HET EIGENZINNIGE EN VRIJMOEDIGE GESPREK

Auteur: Drs. Frank Hoes
Beeld: Alexander Andrews - Jeshoots.com
Leestijd: 7 min



In de werkrelatie tussen de internal auditor, opdrachtgever en belanghebbende speelt leiderschap, dat terugkomt in het eigenzinnige en vrijmoedige gesprek, een grote rol in de kracht van de auditor. Maak kennis met drie archetypen: de goeroe, de onderwijzer en de vos, om je eigen stijl van advies en auditen verder aan te scherpen.

De Romeinse Keizer Piso gaf een middag vrijaf aan twee soldaten. Na een paar uur kwam er slechts een van hen terug. In de veronderstelling dat de een de ander had vermoord, veroordeelde Piso de teruggekomen soldaat direct ter dood. Hij gaf een centurion de opdracht daartoe. Tijdens de voorbereiding van de executie meldde de dood gewaande soldaat zich. Daarop voerde de centurion de executie niet uit, de reden ervoor was immers weggenomen. De Keizer ontstak in woede en gaf direct de opdracht alle drie de personen te executeren. De eerste soldaat omdat hij toch al ter dood was veroordeeld. De centurion omdat hij faalde de eerst teruggekomen soldaat te executeren. De andere soldaat omdat hij door zijn verlate thuiskomst de oorzaak van deze geschiedenis was.

Meelopers

Zowaar een sterk staaltje leiderschap en machtspolitiek, niet te overtreffen in doelmatigheid en doeltreffendheid. Een

schoolvoorbeeld van een leider die geen middel onbenut laat om zijn doelen te verwezenlijken. Niet alleen Piso, maar ook andere leiders in de oudheid zoals Nero, Julius Ceasar en Caligula bedienden zich van deze stijl van leiderschap: gewelddadig, meedogenloos, moordzuchtig en vol list en bedrog. Legeraanvoerders, adviseurs, patriciërs en rechters; iedereen droeg zijn steentje bij aan de heersende methode van leiden en besturen. Het was de moraal, de doctrine van de tijd.

Ook in hedendaagse organisaties wordt vaak gewerkt vanuit één doctrine, gelukkig minder gewelddadig dan toen, maar vaak wel even dwingend. Ofwel, 'zo de koning is zo wordt het land geregeerd'.

De vos beseft dat met waarheid, bewust en onbewust, flink gespeeld wordt vanuit allerlei motieven. Hij gaat ervan uit dat kennis vaak onderhevig is aan belangen en macht

Het heersende verhaal

Een doctrine is een sterke vereenvoudiging van de werkelijkheid. Vanuit één visie, één theorie, wordt de organisatie en de mens bestuurd en veranderd. Het brengt vele factoren – onder andere bedrijfsmatige, psychische en sociale – terug tot een paar organisatie- en veranderbegrippen. Het geeft richting aan besluiten, handelingen en interventies in vaak kant-en-klare leer- en ontwikkelprocessen met voorspelbare uitkomsten. De doctrine staat voor de maakbaarheid van de organisatie en de mens erin. Het is een keurslijf van richting en tempo. Handig, overzichtelijk en eenvoudig te omarmen. Deze systematiek is 'bewezen en werkend', want iedereen spreekt erover en doet mee. En omdat het systeem naar zijn eigen voorspellingen is ingericht, kan het op die wijze ook gemonitord en gecontroleerd worden.

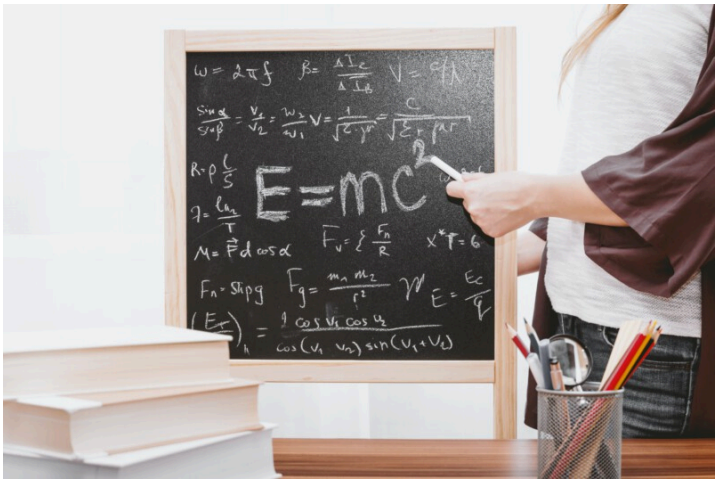
De goeroe

De persoon die het meest denkt en spreekt vanuit een vaste doctrine is de goeroe. Hij vereenvoudigt de werkelijkheid tot drie of vier dimensies en brengt daarmee dé oplossing voor alle vraagstukken van dat moment. Eenvoudig en helder opgelost met behulp van de kleuren van 'insights', een peptalk over scrummen of lean en met concepten als zelfsturing en holocracy. Vaak van hogerhand opgelegd, abstract en niet aansluitend op wat er werkelijk leeft. Omdat dergelijke systemen na verloop van tijd een beperkte werking blijken te hebben, volgen ze elkaar in een rap tempo op. Ga maar eens na wie er nog met six sigma, de lerende organisatie, employability of de balanced score card werkt. Ook op het gebied van leiderschap laat de goeroe zich horen in dienend leiderschap, integer leiderschap of coachend leiderschap.

Vaak wordt het werken volgens de doctrine belangrijker dan te kijken naar wat de realiteit verlangt. Goeroes kunnen gevaarlijke trekjes vertonen omdat zij eenweg-methodisten zijn en geen recht doen aan wat er zich daadwerkelijk afspeelt in organisaties. Maar gelukkig staat de onderwijzer klaar met zijn evidence-basedkennis.

De onderwijzer

De onderwijzer weet precies hoe het zit. Zijn kennis is bij voorkeur evidence-based en wetenschappelijk onderbouwd. Hij werkt met definities, schema's, tabellen en KPI's en weet alles van voorschriften, methoden, processen en systemen. De onderwijzer bezit kennis, knowhow. Deze is breder en genuanceerder dan de kennis van de goeroe als eendimensionale doctrinebouwer. Maar de onderwijzer realiseert zich onvoldoende dat er meer bestaat dan waarheid op basis van definities en observaties. Niet alles wat in organisaties gebeurt is waar te nemen, laat staan dat het eenduidig te beschrijven is. De onderwijzer is een vakman met feitenkennis, als basis prima, maar er is meer dat speelt bij het besturen en beheersen van organisaties. Dat heeft de vos door als geen ander.



De vos

De vos weet dat je op oppervlakkige aspecten in organisaties wetenschap, methodiek en planning kunt loslaten, maar er is ook chaos, macht, toeval, spontaniteit, ongrijpbaarheid en onlogica. De vos ziet in dat organisaties complexe systemen zijn waarin allerlei krachten naast en door elkaar heen bestaan. De vos beseft dat met waarheid, bewust en onbewust, flink gespeeld wordt vanuit allerlei motieven. Hij gaat ervan uit dat kennis vaak onderhevig is aan belangen en macht. Dat feiten regelmatig tegenstrijdig zijn en helaas ook paradoxaal. Dat evidence-based een basis is, maar dat daarmee niet alles verklaard kan worden. Dat er geen absolute en eeuwige waarheid bestaat die in steen gehouwen is. Bovendien kan de waarheid verhuld worden met verzachtende en verhullende taal. De vos is bekend met deze dimensies van waarheden en de totstandkoming ervan. Zijn oplossingen zijn daarom niet een steeds veranderende doctrine (goeroe), of hangen in wetenschap (onderwijzer), maar echt, oprecht en zuiver begrip tot stand brengen.

Wezenlijke besluiten

De vos zijn grootste drijfveer is om de mens en de organisatie te laten ontdekken dat zij mogelijk kortzichtig, inconsequent, onbewust onwetend en vanuit verkeerde motieven acteren en daarmee de organisatie een slechte dienst bewijzen door onjuiste besluiten, slechte sturing en beroerd management. Het is de vos zijn opdracht dit aan het licht te brengen en op te lossen. De vos is daadwerkelijk betrokken, niet bij zichzelf maar bij de mens, de organisaties en de maatschappij.

De vos brengt helderheid zodat er besluiten worden genomen en wordt gehandeld conform de werkelijk. Een werkelijkheid die niet is vervuild door ego's, belangen, autoriteit, blindheid, domheid en slapte. Want helderheid leidt tot inzicht en dat maakt de weg vrij voor wezenlijke besluiten. Hoe de vos dat doet?

Doorzien

Voor de vos is het doorgronden en het begrijpen de grootste prioriteit. Hij wil weten hoe een situatie, een mens of gebeurtenis werkelijk in elkaar zit. Hij zet vraagtekens bij wat vanzelfsprekend is, bij standpunten, kennis en overtuigingen, en vraagt naar angsten en verlangens. De vos werkt niet vanuit zijn vaste kennis zoals de onderwijzer of een steeds wisselende doctrine zoals de goeroe, hij is op zoek naar nieuwe kennis, weeffouten en dieper begrip. Zijn eigen onwetendheid en onbevangenheid zijn zijn leidraad.

Het 'eigen-zinnig' fundament

Dit fundament van onbevangenheid en oprechtheid is tot stand gekomen door leren, onderzoek, reflectie, aandacht en

concentratie. Steeds weer kennis en inzichten toevoegen, bijslijpen en wegstrepen om tot die heldere blik te komen. Zijn kennis is een hulpmiddel, geen doel, laat staan een mal van advies. Het is doorleefde en ervaren kennis, zinnig in de toepassing ervan en daarmee vrij en wijs. Hoe breder en vrijer de vos zijn kennis toepast, hoe ongedwongener, hoe verrassender, hoe speelser en hoe 'eigenzinniger' zijn vragen, des te effectiever en krachtiger zijn interventie. Het fundament van eigenzinnige wijsheid en kennis is niet vertroebeld door een zelf aangelegd rookgordijn van angsten, verlangens, eerzucht of machtsbelangen. Want zodra zijn eigenbelang gaat meespelen, zijn ambitie op de voorgrond treedt, hij gezien wil worden, of zijn machtspositie belangrijk is, dan is zijn ingreep, zijn interventie, een stuk minder geloofwaardig.

Niet alles wat in organisaties gebeurt is waar te nemen, laat staan dat het eenduidig te beschrijven is

Empathie

Vanuit deze vrije grondhouding van eigenzinnigheid en onwetendheid trekt de vos erop uit. Hij creëert een open en veilige sfeer voor een vrij gesprek om tot de kern te komen. Hij stelt zich begripvol, oordeelloos, en vriendelijk op, en stemt af op het ritme van zijn gesprekspartner en omgeving. Vanuit deze constructieve motieven stelt de vos gewoon vragen: open, eerlijk en onbevangen. Niet over modellen, vage abstracties, maar over situaties, ervaringen en personen, nu en bestaand. Niet hypothetiserend, verklarend of oplossend. Hij luistert slechts, zonder oordeel. Hij probeert te doorgronden.

Zijn vragen gaan vaak net één abstractie hoger of zijn een stap concreter. De vos spreekt niet in raadsels, zijn taal is helder, kort en bondig, hij verbloemt niets. Hij voorspelt niet de toekomst, is geen profeet of onheilsbrenger, hij keurt niet goed of af, maar laat wel de gevolgen van blindheid zien.

Risico en kracht

Soms stuit de vos op onbegrip en weerstand en raken gesprekspartners geïrriteerd, kan men zelfs boos worden. Hij is niet bang voor dergelijke reacties, hij vreest geen gezichtsverlies en is ook niet benauwd zijn positie kwijt te raken. Omdat hij weet dat hij constructieve drijfveren heeft: de goede zaak. Daarbij heeft hij de ervaring dat vroeg of laat het inzicht ook bij hen ontstaat die eerst ontwijkend of afwijzend reageren.

De moed om die werkrelatie in de weegschaal te leggen, in gesprek te gaan met de machthebber en vrijuit op zoek te gaan naar de waarheid – open, alles, zonder vleierij, zonder aanziens des persoon, niets te verbergen, te spreken zonder voor iets terug te deinzen, het belangeloos goed doen zonder zich daarop voor te laten staan, dat geeft de vos een enorme kracht.

Body of skills

Hoeveel goeroe, onderwijzer of vos je moet zijn als auditor weet ik niet. De gouden formule heb ik niet en die bestaat volgens mij ook niet. En voor ieder archetype valt zeker iets te zeggen. De kunst zal zijn om balans te vinden tussen feiten en intuïtie, kennis en wijsheid, beknoptheid en nuance, meeveren en tegengas geven, ingrijpen en laten gaan, volgen en leiden, hard en zacht; heersen met kennis en onwetendheid tegelijk. Ik gun iedere lezer een frisse en autonome blik op dat wat zich werkelijk afspeelt in organisaties en tussen mensen, en op hun rol als interne auditor.

Dit artikel is gebaseerd op het werk van N. Luhmann, Der neue Chef (Berlijn, 2016); M. Foucault, De moed tot waarheid (2011); I. Berlin, The Hedgehog and the Fox (1951) en F. Hoes, Het witte konijn naar inspirerend en eigenzinnig leiderschap (2018).

AUDIT
MAGAZINE

Over
Drs. Frank Hoes is trainer, docent, coach en adviseur voor de ontwikkeling en de persoonlijke groei van leiders, adviseurs en professionals. Hij is auteur van Het witte konijn. Naar inspirerend en eigenzinnig leiderschap (2018).
www.frankhoes.nl

Tags: Gedrag

Bron url: https://auditmagazine.nl/artikelen/de-vos-en-het-eigenzinnige-en-vrijmoedige-gesprek/