

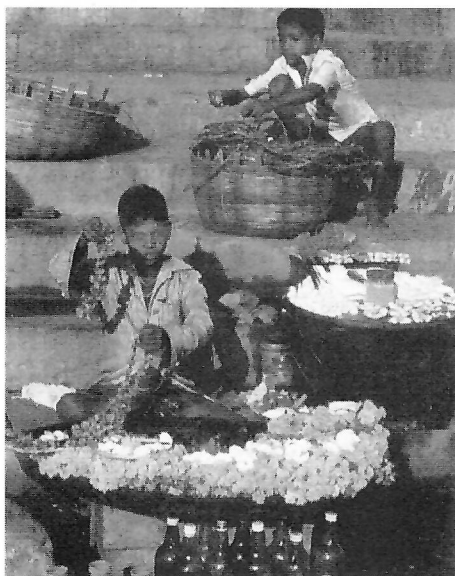
Lerende adviseur op sabbatical in India

Hans Vermaak

Aan de vooravond van Diwali, het Indiase oud & nieuw, is het druk in de tempel. Mensen dringen om de priester bloemen en fruit te geven, die hij aan het beeld van Shiva offert. Mijn oog valt op een man die bloemen en fruit niet aan de priester geeft maar offert aan zijn Daihatsu-bestelbus. 'God is in everything', verklaart hij me. India is anders.

In 1991 heb ik mijn advieswerk opgeschort voor een reis door India. Ik spendeerde er het leeuwedeel van mijn tijd in vier kloosters. Het werd de vervulling van een jongensdroom en een vruchtbare tijd voor introspectie. Die introspectie werd vergemakkelijkt door de confrontatie met India: een werkelijkheid die heel anders in elkaar steekt dan ik voor mogelijk hield. In 1992 keerde ik terug en ontdekte dat mijn relatie tot advieswerk veranderd is. In dit verslag doe ik een poging een verbinding te leggen tussen leven in India en adviseren in Nederland.

Bananas



Plaatselijke neringdoenden

In Connaught Place, in het centrum van New Delhi, worden twee westerlingen op een bank naast mij belaagd door de plaatselijke neringdoenden. 'Buy bananas?' 'No, thank you.' 'Nice bananas. Very cheap, three rupees each.' 'No.' 'How many you want? You my friend get special price.' En na de bananenvverkoper komen de masseurs, de schoenenpoetsers en de verkopers van pinda's, popcorn en pan (een verslavend pruimmengsel van onder meer nootmuskaat). Tijdens een uur in het park heeft het stel geen moment rust. 'Je bent hier een rondwandelende portemonnee' hoor ik hen klagen. 'Elke Indiër heeft wel een mooi

verhaal om je geld af te troggelen.' Hun ervaring wordt gedeeld door vele andere toeristen die blij zijn na enkele weken weer naar de 'beschaafde wereld' terug te keren.

Het hoeft niet zo te gaan. Rijke Indiërs worden in Connaught Place op dezelfde manier benaderd. Sommigen glimlachen, sommigen schreeuwen, maar geen is aangeslagen. 'These people are very bad for our country' zeggen ze met zo'n vrolijke stem dat duidelijk is dat ze niet verwachten dat opdringende kooplui ooit uit India zullen verdwijnen noch dat ze dat erg vinden. Ook ontmoet ik westerlingen die jarenlang probleemloos in India wonen en even lang met hun geld doen als de Indiase buurman. 'India is paradise, man' zegt een hippie die is blijven hangen sinds de 60-er jaren.

Westerse hippies, rijke Indiërs en toeristen worden allemaal met dezelfde omstandigheden geconfronteerd, maar hun beleving van India blijkt onvergelijkbaar. Waarom? Omdat hun overtuigingen zo verschillen. Niet India is duur of goedkoop, vijandig of paradijselijk, maar hun verschillende overtuigingen creëren corresponderende werkelijkheden. De toeristen zijn ervan overtuigd dat de neringdoenden kwaad in de zin hebben.

De rijke Indiërs en hippies beschouwen de kooplui als mensen die hun brood verdienen door rijkelui te slim af te zijn. Ze zijn er van overtuigd dat het niet meer dan een onschuldig spel is. En hun ervaringen weerspiegelen dat.

Faillissement

Vastgeroeste overtuigingen spelen adviesklanten evenzeer parten als Westerse toeristen in India. Ik adviseer bedrijven bij het implementeren van milieumanagement en het hantieren van milieuconflicten. Voor mijn reis deed ik dat bij IMSA, inmiddels bij Twijnstra Gudde. Ik herinner me het contact met de importeurs van tropisch hardhout in hun verzet tegen de boycot acties van Milieudefensie. Een verloren strijd omdat consumenten eerder de argumentatie van een milieu-organisatie geloven dan van een importeur. De importeurs waren gevangen in de overtuiging dat 'wij toch in tropisch hout doen' en 'Milieudefensie onredelijk is'. De meesten konden zich niet voorstellen dat ze andere producten zouden verhandelen, zoals andere tropische bosproducten (noten, rotan, rubber etc.) of Europees hardhout. Noch konden de meesten zich voorstellen dat ze plantages in de tropen op zouden zetten. Stuk voor stuk mogelijkheden die wel aansluiten bij hun contacten, vaardigheden en markten. En stuk voor stuk oplossingen die verlangen dat de importeurs hun eigen bedrijf en de milieubewe-



**IEDERE MINUUT VERDWIJNEN ZESTIEN
VOETBALVELDEN TROPISCH REGENWOUD**
voor onze kozijnen, deuren, vloeren...

HART VOOR HET REGENWOUD VERENIGING MILIEUDEFENSIE DAMRAK 36, 1012 LJ AMSTERDAM TEL. 020 221366

Milieudefensiecampagne tegen het gebruik van tropisch hout.

ging anders zien, namelijk als een handel in duurzame bosproducten respectievelijk als een bondgenoot. Als er één onderwerp is dat roestige overtuigingen voelbaar maakt, dan is het wel milieu. Milieubederf is het resultaat van een 'roestige' manier van produceren en consumeren. Die oude manier is vaak zo vanzelfsprekend dat bedrijven ervaren dat ze tegen een mentale blokkade aanlopen als ze het anders willen doen. De houtverduurzamers in Nederland verbruiken bijna evenveel bestrijdingsmiddelen als de landbouwers. Kleinere bedrijfjes verduurzaamden het hout in een bak creosootolie in de achtertuin zonder enige milieuvoorziening. De gifstoffen lekten alle kanten het milieu in. Verduurzaamd hout kreeg er een slechte naam door. De meeste bedrijven waren er van overtuigd dat milieu-issues verliesposten waren en het ministerie van VROM de branche te veel onder druk zette: twee blokkerende overtuigingen. Enkele verlichte bedrijven wilden wel investeren in procesverbeteringen, maar vreesden prijsverlaging door concurrenten. Na alle investeringen zouden ze die prijsverlaging niet zonder verlies kunnen volgen. 'De competitie probeert elkaar altijd te slim af te zijn' verzuchte men.

Sjahi Toast

Zonder dat daar aanwijsbare redenen voor bestaan, kan je in India te horen krijgen dat het hotel vol is, de auto kapot, een gerecht niet beschikbaar of de tempel verboden terrein. Het 'Kwality' Restaurant in Lucknow weigert mij drie achtereenvolgende keren mijn lievelingstoetje 'Sjahi toast' te serveren. Het is veel werk vermoed ik. De vierde keer dreigt het toetje wederom aan mijn neus voorbij te gaan. Ik voel me geïrriteerd. 'Die man is lui' denk ik. De gedachte voelt comfortabel want het legt het probleem bij de ober, niet bij mij. Het vergt enige onthechting de gedachte los te laten. Maar ik heb liever 'Sjahi toast' dan gelijk. Een nieuwe overtuiging springt omhoog: het kan voor alle partijen goed zijn als ik mijn geliefkoosd toetje krijg. Ik toon oprechte verbazing, lees het gerecht vijf maal op en wacht. De ober overlegt met de kok: 'No, not available'. Ik weiger iets anders te eten en vertel de ober met een grote glimlach: 'I know you can make this very well. It is no problem for you' en herhaal de zin als een kapotte grammofonoplaat. Plotseling springt er een brede lacht op zijn gezicht. Ik win. Even later wordt het toetje minzaam op mijn tafel gezet. Omdat in India niets vast staat, kan alles je geweigerd worden. Maar je kan ook alles voor elkaar krijgen als je het spel onthecht en met een geschikte overtuiging speelt. Voor elke situatie is er een overtuiging die uitkomst biedt.

De roestige overtuigingen van de houtverduurzamers creëerden een prisoner's dilemma. Zonder procesverbeteringen verslechteren het milieu en de naam van de branche. Maar met procesverbeteringen dreigt faillissement voor de innovatoren waarna beunhazen de markt kunnen domineren ten koste van het milieu. Men kwam er toch uit. Enkele van de grotere bedrijven vonden dat ze het aan hun stand verplicht waren om op milieugebied enige voortgang te boeken ongeacht de omstandigheden. Vervolgens hadden deze bedrijven een gemeenschappelijk belang: het terugverdienen van hun investeringen ten koste van de beunhazen. Dus ging men over op gezamenlijke certificering en promotie om zich voor de klant te onderscheiden. Als klap op de vuurpijl overwon men een historische weerzin tegen regulering en vroeg het ministerie van VROM de duimschroeven aan te draaien als middel om de beunhazen uit de markt te reguleren. Met succes. Een aardverschuiving van overtuigin-

gen over de relaties tussen bedrijf, concurrentie en overheid bood uitkomst. Men was milieu-issues als een middel tot vergroting van het marktaandeel gaan zien, het ministerie van VROM als katalysator en de belangrijkste concurrenten als bondgenoten.

Leprozen



Mata Amritanandamayi

Mata Amritanandamayi, een 38-jarige heilige vrouw uit Kerala, reist van haar ashram naar een dorpje in het Noorden van de staat. Bij aankomst zijn er kilometers lange rijen mensen met bloemen, lichtjes en gezang langs de weg om haar te begroeten. Na het zegenen van de tempel en een korte lezing, zingt ze in extase spirituele liederen. Na een uur keert ze haar aandacht weer naar de aanwezigen en ontvangt ze één voor één. Vijftienduizend mensen komen hun hart bij haar uitstorten, ieder heeft een eigen verhaal. Ik zit schuin achter haar op het podium en zie hoe ieder van hen zich gezien voelt, liefdevol omhelsd wordt, een woord van advies krijgt, en met een snoepje weer plaats neemt op het veld voor de tent. Ze reageert op iedereen anders. Ik weet uit ervaring dat ze precies weet wat er met je aan de hand is. Het is stervensheet en ze is in de weer van vijf uur 's middags tot drie uur de volgende middag. Ik zie haar de wonden van leprozen schoon zuigen. Om 4 uur 's middags reist ze zingend als een klein kind zeven uur in de bus terug naar de ashram, waar ze vervolgens alle tweehonderd mensen van de ashram één voor één begroet. Ik ben verbijsterd. De meesten van ons geloven dat een mens nachtrust nodig heeft en vatbaar is voor lepra. Zij blijkt niet. Ze lijkt zelfs geen enkel beeld van zichzelf te hebben dat enige tijd beklift: ze is elke keer zo anders en doet steeds wat haar op dat moment invalt. Dezelfde verbijstering overvalt me later bij een leermeester in Lucknow. Maar hij geeft me tevens een fingerwijzing: 'Elke overtuiging, elk beeld is een dood concept uit het verleden, niet bij machte om je vrijheid of liefde te geven. Volledige vrijheid ontstaat door alle overtuigingen los te laten. En dan niet één of twee, maar allemaal tegelijk. Dat kan nu, op dit moment zonder te weten hoe. En door het nu volledig te doen, doe je het voor altijd. Dan realiseer je wie je eigenlijk

bent. En dat is heel wat anders dan welk beeld dan ook dat je over jezelf hebt.'

Start with nothing

Tot nu toe is de adviseur zelf buiten beeld gebleven. Adviseurs lijden echter evenzeer onder roestige overtuigingen. En de klanten lijden mee. Eén van mijn hardnekkiger overtuigingen is dat een adviseur hoort te weten hoe de klant zijn bedrijf moet runnen, liefst beter dan de klant zelf. 'Daar bestaat je meerwaarde toch uit' hoor ik mezelf soms denken. Ik herinner me gevechten met klanten als hun milieu-inspanning terugzakte bij afnemende maatschappelijke druk. Het was in mijn ogen vaak zo duidelijk waarom dat onverstandig was en hoe dat anders moest. Gegeven mijn adviesovertuiging stak ik mijn 'instructies' niet onder stoelen en banken. Daarmee dwong ik de klant met mij uit te vechten wiens mening de juiste was. En dat leverde vaak meer spanning dan effect op. Het lijkt een wijdverbreide overtuiging. Ik zie regelmatig vakbroeders het probleem van hun klant 'afpakken' en het herformuleren conform hun eigen expertise: 'Ons product is uw probleem'.

Een soortgelijke roestige overtuiging voor de manager is 'De manager weet het beter dan de werkvloer'. In verschillende invoeringstrajecten voor milieuzorg heb ik beide overtuigingen per ongeluk gecombineerd. Er ontstond dan wel draagvlak en planvorming bij de directie, maar geen enthousiasme en integratie op de werkvloer. Ook dit verschijnsel lijkt wijd verbreid. In veel bedrijven bestaan milieuzorgsystemen en allerlei milieuprojecten, maar zodra de directie wat anders aan z'n hoofd heeft, zakt de milieu-inspanning terug. Gelukkig kunnen andere adviesovertuigingen uitkomst bieden. Edu Feltmann spreekt sinds jaar en dag over multi- en metaparadigmatisch adviseren: duidelijk een andere rolopvatting dan 'de adviseur weet het beter'. Zelf ben ik erg gecharmeerd van de overtuiging dat de kracht van een organisatie gevormd wordt door het personeel, het bestaansrecht gevormd wordt door haar omgeving en de verbinding tussen kracht en bestaansrecht door bezielde leiders ongeacht hun positie in het bedrijf. Het is een lange zin waar een heel wereldbeeld achter zit. Het enige belangrijke eraan in deze context is dat het me uit gevechten haalt met klanten en veel meer een beroep doet op andere geledingen van het bedrijf dan de directie alleen. De overtuiging biedt uitkomst bij de verinnerlijking van milieuzorg.

Met nieuwe modellen kan je je oude geliefde werkelijkheidsopvattingen relativeren. Vanuit die optiek lijkt het handig een bibliotheek van modellen beschikbaar te hebben. In de ROA Management Consultancy opleiding lijkt die opvatting te leven: iedere maandelijkse driedaagse verlaat ik het congresoord met stapels modellen en theorieën.

Maar zoals elk model zijn beperkingen heeft, heeft een bibliotheek van modellen die ook. Het risico is dat je veel gezichtspunten kent, maar niet meer open te staan voor het onbekende. Ik merk tot mijn eigen verrassing dat ik meestal effectiever ben als ik zonder vooropgezet idee op de klant afstap. De complete aandacht, interesse en gemotiveerdheid blijken effectiever dan mijn vooropgezette overtuigingen over hoe de wereld in elkaar zit. Toch gaat me deze aanpak niet altijd gemakkelijk af. Robert Fritz, een Amerikaanse consultancy guru, is in dat opzicht een inspirerend voorbeeld. Een uitgebreide stapsgewijze adviesmethode laat hij voorafgaan door een stap nul, die in zijn zeggen 90% van het effect oplevert: 'Start with nothing'. Hij had uit India kunnen komen.