

Veranderdiagnose

Geheel herziene 2^e druk

Managementboek
van het Jaar

20
09

managementboek.nl

De onderstroom van organiseren

Rob van Es

Inhoud

Voorwoord bij de tweede editie	15
Inleiding	19

Deel I Waarnemen, zin geven en leren

1	Waarnemen	25
1.1	De zintuigen	26
	<i>Mond en neus</i>	<i>27</i>
	<i>Zintuigmetafoor anosmia</i>	<i>28</i>
	<i>Oren</i>	<i>28</i>
	<i>Zintuigmetafoor asonia</i>	<i>29</i>
	<i>Ogen</i>	<i>29</i>
	<i>Zintuigmetafoor blinde vlek</i>	<i>30</i>
	<i>Zintuigmetaforen beleidsbijzandheid en cognitieve staar</i>	<i>30</i>
1.2	Patronen van waarnemen	32
	<i>Samen nemen</i>	<i>33</i>
	<i>Isoleren</i>	<i>34</i>
	<i>Omkeren</i>	<i>35</i>
	<i>Switchen</i>	<i>37</i>
	<i>Het Kiki-Bouba-effect</i>	<i>41</i>
1.3	Organiseren en veranderen	42
1.4	Attentiepunten voor veranderdiagnose	43

2	Zin geven en leren	45
2.1	Adaptief en reflectief	47
	<i>De grotallegorie van Plato</i>	47
	<i>Het onbewuste in de visie van Freud</i>	49
	<i>Adaptief en reflectief denkvermogen</i>	51
	<i>Instinct, intuïtie en inspiratie</i>	52
2.2	Leren en reflecteren	56
	<i>Zin geven</i>	56
	<i>Leren</i>	61
	<i>Reflectie en actie</i>	66
2.3	Attentiepunten voor veranderdiagnose	72

Deel II Zin geven en leren in organisaties

3	De onderstroom van organiseren	75
3.1	Organiseren en veranderen	76
	<i>Organiseren als overbruggen</i>	77
	<i>Veranderen als subjectiveren</i>	79
	<i>Excursie 1, een kleine filosofie van veranderen</i>	80
	<i>Permanente verandering en strijd</i>	80
	<i>Perspectivisme en keuzes maken</i>	80
	<i>Levenskracht en persoonlijke ervaring</i>	81
	<i>Excursie 2, een kleine psychologie van emotie en motivatie</i>	82
	<i>Emotie</i>	82
	<i>Motivatie</i>	82
3.2	Organiseren als proces: boven- en onderstroom	83
	<i>De bovenstroom en de onderstroom</i>	83
	<i>De onderstroom</i>	85
	<i>Een palet van emoties</i>	85
	<i>De sensitiviteit van de onderstroom</i>	87
3.3	Attentiepunten voor veranderdiagnose	105

4	Diagnosticeren	107
4.1	Procedure, methode en interpretatie	108
	<i>Procedure</i>	108
	<i>Methode</i>	110
	<i>Interpretatie</i>	112
4.2	Een metaforische organisatiediagnose	118
	<i>De onderbouwing van de metaforen</i>	120
	<i>Naar meer samenhang tussen de metaforen</i>	120
	<i>Revisie</i>	121
	<i>Twee groepen van vier</i>	121
	<i>Plaatsen in de bovenstroom en de onderstroom</i>	122
	<i>De reikwijdte van de metaforen</i>	125
	<i>Metaforische discoursanalyse</i>	127
4.3	Attentiepunten voor veranderdiagnose	128

Deel III Beeldende kunst als casuïstiek

5	Velázquez' Las Meninas als organisatie	131
	<i>Eerste blik</i>	131
	<i>Eerste informatie</i>	132
5.1	Een narratief van negen thema's	132
	<i>Historie: het Spaanse hof</i>	132
	<i>De titel van het schilderij</i>	134
	<i>Persoon en visie van Velázquez</i>	135
	<i>Relevante details</i>	135
	<i>Veelzeggende verhalen</i>	136
	<i>De koning als formele leider</i>	138
	<i>De spiegel</i>	141
	<i>Perspectivisme</i>	142
	<i>Subject in object</i>	142
	<i>Conclusie Las Meninas als schilderij</i>	144

5.2 De onderliggende organisatiediagnose	145
<i>Las Meninas als elke andere organisatie</i>	145
<i>De bovenstroom en onderstroom van Las Meninas</i>	146
<i>Rizoom en collage</i>	147
5.3 Attentiepunten voor veranderdiagnose	149

6 De gevalsvariaties van Picasso 151

6.1 Picasso's diagnose van Las Meninas	152
<i>Het diagnoseproces</i>	155
<i>De eerste diagnose van 17 augustus</i>	156
<i>De gevalsvariatie van 4 september</i>	158
<i>De gevalsvariatie van 17 september</i>	158
<i>De gevalsvariatie van 19 september</i>	160
<i>De gevalsvariatie van 2 oktober</i>	161
<i>De gevalsvariatie van 15 november</i>	162
<i>De idiosyncrasie van Picasso</i>	163
6.2 De waarde van gevalsvariaties	165
6.3 Attentiepunten voor veranderdiagnose	166

Deel IV Model voor veranderdiagnose

7 Veranderdiagnose als film 169

<i>Basisbegrippen en beelden</i>	170
7.1 De vier camerabewegingen	171
<i>Uitzoomen op de organisatie</i>	171
<i>Branche</i>	172
<i>Macrofactoren</i>	172
<i>Mesofactoren</i>	172
<i>Externe stakeholders</i>	173

<i>Inzoomen op het verandertraject in of van de organisatie</i>	173
<i>Interne factoren</i>	173
<i>Trajectkenmerken</i>	174
<i>Interne stakeholders</i>	175
<i>Close-up van de opdracht(gever)</i>	175
<i>Diagnose</i>	176
<i>Opdracht</i>	176
<i>Verantwoordelijkheden</i>	176
<i>Verwachtingen</i>	176
<i>Paradox</i>	176
<i>Moraal</i>	176
<i>Extreme close-up van de veranderaar(s)</i>	177
<i>Matching</i>	177
<i>Representatie</i>	177
<i>Verantwoordelijkheden</i>	177
<i>Referentiekader</i>	177
<i>Subject in object</i>	177
<i>Collegiaal overleg en feedback</i>	178
7.2 De vijf scenario-elementen	179
<i>De bovenstroom</i>	180
<i>De sleutelfiguren of centrale personages</i>	180
<i>Taal- en beeldgebruik</i>	180
<i>Zintuigmetaforen</i>	181
<i>Reputatie en imago</i>	182
<i>Diverse perspectieven</i>	182
<i>Leerbereidheid en leerstijl</i>	182
<i>Het genre en de plot</i>	183
<i>Het actorencluster</i>	183
<i>Het probleem- en oplossingencluster</i>	183
<i>Het zingevingscluster</i>	183
<i>Het motivatiecluster</i>	183
<i>Het toneelcluster</i>	183
<i>De onderstroom</i>	184
<i>De collage of de praktische identiteit</i>	185
7.3 Afsluitend	186

Het veranderdiagnosemodel 186

8 Het Veranderdiagnosemodel:
uitwerking en toepassing 189

8.1 Toelichting op de opzet 191

8.2 De vier camerabewegingen 192

8.3 De vijf scenario-elementen 194

8.4 De synopsis, met gevalsvariaties en testen 196

Synopsis 196

Gevalsvariaties 197

Testen 197

8.5 Op weg naar de interventieruimte 198

8.6 Kleine praktijkgids 200

Werken met het Veranderdiagnosemodel 200

Bovenstroom met strategie 200

De collage 200

Onderstroom met rizoom 200

Het verkennen van de onderstroom 201

Feedbacksystemen als input voor veranderdiagnose 202

8.7 De organisatiedynamica van de vijf scenario-elementen 203

9 Veranderdiagnose als interviewmodel 205

9.1 'Logic in their madness' 205

9.2 Van metaforen naar denkstijlen 206

De denkstijlen in de bovenstroom 206

De denkstijlen in de onderstroom 207

Het discoursanalysemodel 208

9.3 Het opzetten en afnemen van interviews 210

Eerst: documentanalyse 210

Dan: deelnemen 210

Vervolgens: afnemen 210

Daarna: het verwerken 211

Ten slotte: het samenbrengen van inzichten 211

Afrondingen

De ontvankelijkheid van een lege geest:
Filmessay 213

Verantwoording van gebruikte bronnen 218

Index
van namen, titels en personages 226
van begrippen 232

Deze scheiding in twee denkvermogens is niet absoluut. Er zijn overbruggingen mogelijk: ketens die het reflectieve met het adaptieve verbinden. Sterker nog, **het kenmerkende van een persoonlijkheid en van een organisatie-identiteit zit nu juist in de wijze waarop het adaptieve en het reflectieve zijn verbonden.**

Instinct, intuïtie en inspiratie

In het alledaagse leven in organisaties komen we de meest uiteenlopende mensen tegen. Sommigen willen het anderen zoveel mogelijk naar de zin maken en zijn vooral uit op hun goedkeuring (*afhankelijk*). Anderen zijn op zoek naar aandacht en uiten alles overdreven emotio-

neel (*theatralen*). Daarnaast zijn er mensen die alles zo goed mogelijk willen doen, zonder goed voor eigen emoties te zorgen (*perfectionisten*). Of er zijn mensen die alles zelf willen doen en zich daarbij volstrekt inflexibel aan de regels houden (*obsessieven*). Anderen kijken voortdurend naar zichzelf en zijn bang om afhankelijk te worden (*narcisten*), of ze zijn

onverschillig ten opzichte van anderen en alleen impulsief uit op eigenbelang (*anti-socialen*). Dit lijstje van zes persoonlijkheidstypen is niet uitputtend (zie Van de Does, 2004), maar is wel goed herkenbaar onder mensen die met hun vak bezig zijn. Dat kan, aan het eind van de dag, ook tot prachtig en pijnlijk drama leiden, zie box 2.4.



Box 2.4 Een obsessief in retrospect

In *The Remains of the Day* (1993) beschrijft Kazuo Ishiguro hoe zijn hoofdpersoon, de butler Mr. Stevens in 1956 een reis per auto door West County onderneemt om 'Miss Kenton' te bezoeken. Zij is het voormalige hoofd huishouding van Darlington Hall, waar Stevens en zij in de jaren dertig samenwerkten. Formeel zoekt hij haar op omdat hij haar expertise weer nodig heeft. Het wordt echter een reis door de tijd die dieper liggende gevoelens loswoelt. Het professionalisme van Stevens vertroebelde zijn blik op de ware nazi-aard van zijn toenmalige werkgever. Erger is nog dat zijn obsessieve professionaliteit hem ook verbood in te gaan op de avances van 'Miss Kenton' in die tijd. Zij vertrok en huwde een ander. Aan het eind van zijn carrière moet Stevens concluderen dat er van een geslaagd leven geen sprake kan zijn en het uiteindelijke weerzien van zijn oude liefde wordt gekenmerkt door onmacht en het besef dat het te laat is. Ze hebben een mooie toekomst achter zich. Neergezet met een minimum aan taal door Ishiguro. In 1993 verfilmd door James Ivory met overtuigend spel van Anthony Hopkins en Emma Thompson.

Mr. Stevens (Anthony Hopkins) en Miss Kenton (Emma Thompson) in *The Remains of the Day*, 1993, Collectie Nederlands Filmmuseum



Box 2.7 Vaste retentiepatronen in actie

In Hal Ashby's verfilming van Jerzy Kosinski's novelle *Being There* (1979) speelt Peter Sellers met een indrukwekkende ingehouden stijl de rol van tuinman Chance. Een onschuldig mens, de kalmte zelf, welopgevoed en wereldvreemd, met als enig referentiekader zijn tuin en de televisie. Chance kijkt goed naar anderen en doet voornamelijk constaterende uitspraken met een zachte, ernstige stem. Ook laat hij regelmatig een stilte vallen, omdat hij vrij traag is en vaak niet meer weet wat hij moet zeggen. Zoveel vrije ruimte kunnen de mensen in zijn omgeving niet aan en zij laten hun vaste retentiepatronen de vrije loop. De meesten concluderen: dit is een wijs, ervaren en interessant mens. Chance valt door zijn aangepaste leegheid omhoog tot regeringsadviseur en politiek commentator op televisie. Je bent wat je denkt, over jezelf en over anderen. 'Life is a state of mind' (zie ook het 'Filmessay', bladzijde 213).

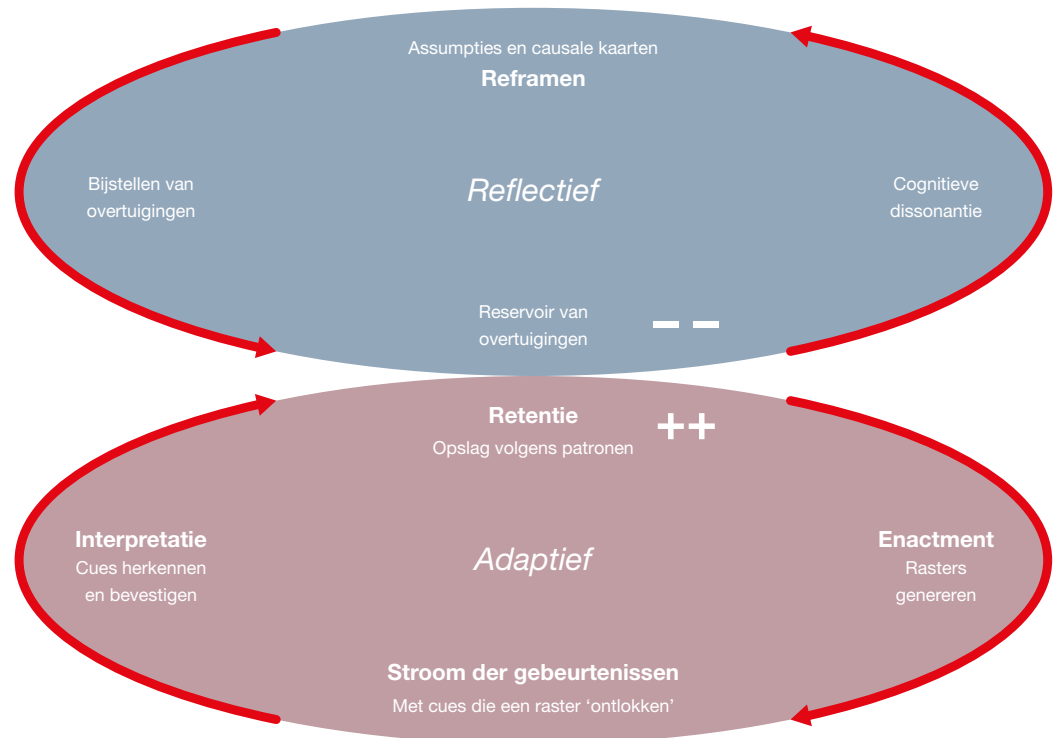
Chance (Peter Sellers) in Being There, 1979, Collectie Nederlands Filmmuseum

Op dat moment moet ik overgaan naar het reflectieve denkvermogen. Ik moet nagaan hoe datgene wat niet past, zich verhoudt tot de aannames (*assumptions*) en oorzaak-gevolgredeneringen (*causal maps*) die ten grondslag liggen aan mijn

reservoir van overtuigingen. Waar loopt het vast, waar schuurt het? Het bijstellen van die aannames en overtuigingen (*reframing*) herschikt ook het reservoir van overtuigingen. Daardoor is het mogelijk de uitzondering die ik heb ervaren, toch

weer te plaatsen en kan ik van het reflectieve weer terug naar het adaptieve denkvermogen. Figuur 2.5 kan het best van onderaf worden gelezen.

Figuur 2.5 Het proces van zingeving bij Weick





Figuur 3.15 Billy Elliot (Jamie Bell) in Billy Elliot, 2003, Collectie Nederlands Filmmuseum

haar uiteindelijk zelf ook liefde brengt. Daldry's *Billy Elliot* (2003) kan dansen en wil dansen, maar heeft de pech op te groeien in een werkmilieu waarin mannen voetballen of boksen. Dansen is voor *sissies*. Vanaf zijn jongensjaren moet

Billy vechten tegen de beperkingen en de vooroordelen van zijn eigen milieu, zie figuur 3.15. Passie en zelfbewustzijn brengen hem uiteindelijk wel een danscarrière. Soms moet je voor je verdere ontwikkeling weg van je jeugd, weg van je

opvoeding, weg van de afdeling waar je werkt, of zelfs weg uit de organisatie waar je aanvankelijk een plaats had.

In *Zoals* (1987) laat Herzberg zien hoe we open kunnen staan voor andere wijzen van denken en handelen, voor intuïtie en associatie, voor adaptief denken. Open staan doet ook Chance in *Being There* (1979); we kwamen hem al tegen in

het vorige hoofdstuk. Chance heeft een beperkt referentiekader: tuinieren en televisiekijken en zijn overlevingsmethode is imiteren en herhalen. Hij wordt niet gehinderd door enige persoonlijkheid of ambitie en laat anderen grote vrijheid om

hun eigen gedachten aan hem toe te schrijven. In figuur 3.16 zien we hem in het laatste shot van de film, waarin hij zelfs over water kan lopen. Hij is er zelf ook verbaasd over en tegelijk ook weer niet. Want Chance staat open voor alle ge-

JUDITH HERZBERG

ZOALS

Zoals je soms een kamer ingaat, niet weet waarvoor,
 en dan terug moet langs het spoor van je bedoeling,
 zoals je zonder tasten snel iets uit de kast pakt
 en pas als je het hebt, weet wat het was,
 zoals je soms een pakje ergens heen brengt
 en, bij het weggaan, steeds weer denkt, schrikt,
 dat je te licht bent, zoals je je, wachtend,
 minutenlang hevig verliefd in elk nieuw mens
 maar toch het meeste wachtend bent,
 zoals je weet: ik ken het hier, maar niet waar het om ging
 en je een geur te binnen schiet bij wijze van
 herinnering, zoals je weet bij wie je op alert
 en bij wie niet, bij wie je kan gaan liggen,
 zo, denk ik, denken dieren, kennen dieren de weg.

'Zoals' uit de bundel *Zoals* van Judith Herzberg, Uitgeverij De Harmonie, Amsterdam, 1992

Deze modellen dekken een flink deel van het onderzoeksgebied dat relevant is voor veranderdiagnose. Toch ligt er nog wel wat terrein braak. De Caluwé en Vermaak (2006) wijzen er op dat veranderen zo gecompliceerd is door allerlei mechanismen in organisaties die ‘vol irrationaliteit’ zitten. Ze denken daarbij aan vuilnisvatbeslissingen, de spanning tussen autonomie en hiërarchie, ‘ja’ zeggen en ‘nee’ doen, de spanning tussen stabiliteit en innovatie, culturele diversiteit en emoties. Kortom, al die zaken die alleen goed begrepen kunnen worden vanuit de onderstroom van organiseren. Vanuit heel andere overwegingen wijst Kets de Vries (1999) ook op het belang van de onderstroom. Uit zijn onderzoeken en advieservaring leidt hij twaalf waarden af die in succesvolle organisaties zeer vaak aanwezig zijn. Hij zet ze tamelijk willekeurig bij elkaar, maar die twaalf waarden zijn heel goed in twee groepen van zes op te delen. De eerste groep behoort typisch

Box 4.3 Rashomon

De film *Rashomon* (1950) van Kurosawa stelt de vraag: wat is er precies gebeurd in het bos? In ieder geval ligt er een dode samurai. Tijdens het onderzoek vertelt ook hij zijn verhaal door toedoen van een medium. Niet rationeel, wel informatief. In totaal biedt de film ons zeven verhalen vanuit zes perspectieven. Op cruciale punten zijn er verschillen: we blijven zitten met witte plekken in onze kennis. We zullen ‘de waarheid’ niet kennen. Wat ons rest, is de vraag welke consequenties we daaraan verbinden: Welke verantwoordelijkheden willen we dan nog dragen? Of weer anders: Wie willen we zijn, voor onszelf en voor anderen bij onzekerheid en ambiguïteit? Zie Van Es (1996 en 2002).

tot de bovenstroom, de tweede groep kan niet worden begrepen zonder de onderstroom, zie figuur 4.7.

Het zijn de minder grijpbare en minder rationele aspecten van organiseren die er

in de gangbare diagnosemodellen karig van afkomen. Toch kunnen ze van groot belang zijn, zeker als ‘de waarheid’ niet zo duidelijk is en we terug moeten vallen op betrokkenheid en verantwoordelijkheid, zie box 4.3.

Figuur 4.7 Waarden van succesvolle organisaties

Bovenstroom	Klant/marktgerichtheid Resultaatgerichtheid Snel handelen	Empowerment Voortdurend leren Aansprakelijkheid
Onderstroom	Teamgerichtheid Respect voor anderen Constructieve feedback	Oprechtheid Eerlijk spel spelen Vertrouwen



Toshiro Mifune in *Rashomon*, 1950, collectie Still-photo



De spiegel

Een ieder die een organisatie neerzet, in een verhaal of op het doek, gebruikt daarbij speciale technieken. Belangrijk is die technieken te identificeren en te relateren aan de gebruiker, in dit geval Velázquez.

Opvallend in *Las Meninas* is het gebruik van de spiegel. Het was een vlakke spiegel, die toen nog alleen te betalen was door de zeer rijken. Velázquez voert de spiegel op alsof het een van de schilderijen aan de wand is. Om toch duidelijk te maken dat het een spiegel is, gebruikt hij een witte omlijsting en een blauwe gloed (Miller, 1998). Daarbij onderscheidt de lichtval op de figuren in de spiegel zich nadrukkelijk van de naastliggende vlakken. Door het gebruik van de spiegel wordt de afgebeelde ruimte van het schilderij aan de voorzijde vergroot. Dat was op deze precieze wijze nooit eerder gedaan in de schilderkunst, maar geheel origineel is het niet.

Het werken met een spiegel in de geschilderde ruimte komt voor het eerst nadrukkelijk naar voren in *Het Arnolfini portret*

van Jan van Eyck. Op dat schilderij staat een weldadig gekleed bruidspaar met het gezicht naar ons toe. Tegen de wand van het rijke koopmansvertrek in Brugge hangt, tussen hen in, een bolle spiegel. Uit de weerspiegeling blijkt dat er nog twee personen in de kamer zijn: de getuigen van het huwelijk dat nog volgens eedaflegging plaatsvindt. Een van hen is de schilder zelf. Boven de spiegel staat in Gothische letters: *Johannes de Eyck fuit hic. 1434* (zie figuur 5.4).

De schilder bevestigt daarmee niet alleen het huwelijk, maar ook zichzelf als iemand van importantie. Daarnaast doorbreekt de spiegel de geschilderde ruimte naar voren toe. Die blikverruiming betreft de kijker nauwer bij de gebeurtenis; de kijker wordt er in opgenomen.

Het leidt nauwelijks twijfel dat Velázquez bekend was met het werk van Van Eyck. Rubens bracht als kunstmakelaar van de Vlaamse school, met onder andere Van Eyck, tweemaal een bezoek aan Philip IV. Bij zijn tweede bezoek maakte Rubens uitgebreid kennis met Velázquez. Maar belangrijker is dat *Het Arnolfini portret* in bezit kwam van het Spaanse hof vlak



Figuur 5.5 Uitvergroting en omkering van de bolspiegel

Jan van Eyck, *Het Arnolfini portret*, 1434, © National Gallery, Londen, 2007

voordat Velázquez hofschilder werd. Hij heeft dus alle gelegenheid gehad het doek te bestuderen en zich te laten inspireren. De subtiele aanpak van Van Eyck komt goed tot uitdrukking als we inzoomen op de bolspiegel (zie figuur 5.5) en tegelijk van perspectief wisselen. We zien dus niet het spiegelbeeld, maar kijken vanuit de spiegel naar het tafereel, waarin we het echtpaar en de twee getuigen zien weergegeven.

Eigen ervaring

Deze variatie trekt de lijn van de eerste diagnose door en radicaliseert. Zet de opdrachtgever geheel aan de kant en volg je eigen stijl als diagnosticus. Maak daarbij gebruik van werk waarmee je eerder succesvol was, want daar kun je op vertrouwen.

De gevalsvariantie van 19 september

Ook op dit verticale doek (zie figuur 6.4) ontbreekt de formele leiding, maar de compositie brengt nu nadrukkelijk naar voren dat de oorspronkelijke ruimte van de schilder leeg is. Er is misschien nog wel een doek, maar zeker geen Velázquez. Wel zien we dat de kamerheer in de deuropening definitief veranderd is in een schilder: Picasso.

De donkere kleurstelling wil niet direct zeggen dat de stemming mineur is. In feite werkt Picasso hier in de strikt kubistische stijl van zijn eigen befaamde schilderij *Drie Muzikanten* uit 1937. Hij grijpt terug op een verbeeldingswijze waar hij eerder succesvol mee was.

Figuur 6.4 Pablo Picasso, Las Meninas - 19 september, 1957, 161 x 129, Museu Picasso de Barcelona, © Beeldrecht, Amsterdam



Professionele lijn

Deze variatie probeert in beeld te brengen wat er kan gebeuren als de formele leiding en de opdrachtgever geheel op één lijn zitten. Dat kan claustrofobisch werken voor de diagnosticus, zeker als deze afwijkende intuïties heeft over wat er aan de hand is. Ook als de druk groot is en de speelruimte gering: blijf je eigen professionele lijn volgen in het stellen van een diagnose.

Figuur 6.5 Pablo Picasso, Las Meninas - 2 oktober, 1957, 161 x 129, Museu Picasso de Barcelona, © Beeldrecht, Amsterdam



De gevalsvariantie van 2 oktober

Velázquez en het koningspaar zijn terug in figuur 6.5 en ze lijken veel op elkaar in deze kubistische variant. Wel is de klassieke schilder aanmerkelijk kleiner dan zijn doek, dat kolossaler is dan ooit. We zijn in zekere zin terug bij de totaalafbeelding van 17 augustus, maar de sfeer is volstrekt anders. De schrille, primaire kleuren roepen een bijna claustrofobisch universum op. Wat is hier nog de ruimte voor Picasso? Hij is er nog wel, klein, ver weg, boven aan de trap, en hij schildert door.

'Het stellen van een veranderdiagnose is allereerst een kwestie van zorgvuldig waarnemen: goed kijken en luisteren. Dit boek helpt daarbij. Het biedt een systematische werkwijze voor het stellen van veranderdiagnoses.'



Dit boek is een inleiding tot de organisatiediagnostiek met de nadruk op de lastigste veranderingsprocessen: die van onderop. Op een visueel aantrekkelijke en ongebruikelijke manier wordt dit specialisme behandeld via kunstvormen. Aan de hand van achtentwintig schilderijen en litho's, twintig films en elf gedichten wordt de lezer wegwijs gemaakt in het stellen van veranderdiagnoses. Dit mondt uit in een overzichtelijk model dat gebaseerd is op het maken van films en dus termen gebruikt als: inzoomen, uitzoomen, close-up en scenario. Met dit model valt in de praktijk goed te werken: het is ontwikkeld op basis van meer dan vijfhonderd diagnoseprocessen waar de auteur direct of indirect bij betrokken is geweest. In deze nieuwe editie is het model verder verfijnd en is de overgang van diagnose naar interventie uitgewerkt.

DR. ROB VAN ES (1955) is parttime universitair docent Organisatiefilosofie bij de Faculteit Maatschappij- en Gedragwetenschappen van de Universiteit van Amsterdam. Hij doet onderzoek naar de cultuur, ethiek en politiek van organiseren en geeft daarin ook onderwijs.

Eerder was hij gedurende tien jaar als trainer/docent verbonden aan Sioo, interuniversitair centrum voor organisatieverandering in Utrecht. Momenteel is hij als consultant onder zijn eigen naam (www.robvanes.com) werkzaam bij uiteenlopende organisaties, van verenigingen en registers tot banken en verzekeraars.

