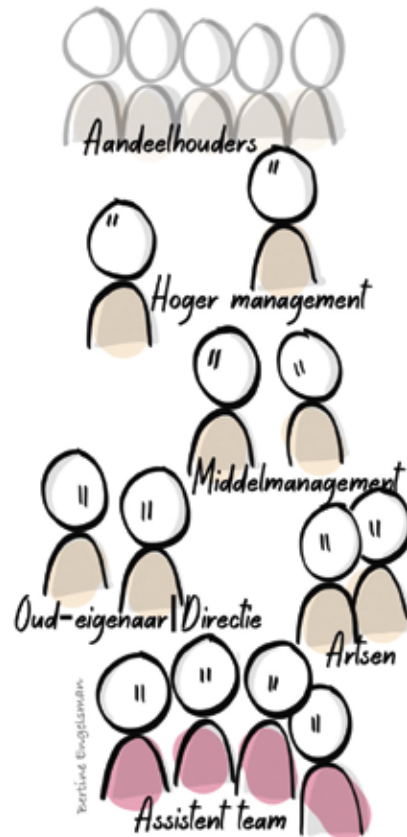


Samenwerken onder het juk van investeerders

Bertine ENGELSMAN

Na de overname van een lokale dierenkliniek door een investeringsmaatschappij, verandert de dynamiek onder de medewerkers. De samenwerking komt onder spanning te staan door een gedwongen focus op winstmaximalisatie in plaats van klantenrelaties en dierenzorg. Bertine Engelsman begeleidde de organisatie in deze complexe transitie en schreef hierover een bekroonde masterthesis.

Het is een voormiddag in mei 2019 als de medewerkers van een kleine dierenkliniek bijeengeroepen worden voor een mededeling van de eigenaar. Het is warm en benauwd in de kleine overlegkamer in de stal. De groep staat ongemakkelijk bij elkaar, de medewerkers zijn onrustig en gespannen. Dan doet de eigenaar een mededeling: 'Wij [de maatschap] hebben de dierenkliniek verkocht en zijn nu onderdeel van een grote investeringsmaatschappij'. De boodschap komt als een donderslag bij heldere hemel, maar het gevoel van ongeloof krijgt geen ruimte om geventileerd te worden. Snel vervolgt de eigenaar: 'We behouden onze naam en locatie, en ik blijf aan tot er een geschikte opvolger gevonden is. Er verandert dus niets, jullie kunnen weer aan het werk.' Met de toekenning van een kleine financiële beloning, maar vooral met een gevoel van ongeloof en verbijstering, gaan de medewerkers terug aan het werk. Het behandelen van dieren is waar hun passie ligt. Ze beseffen nog niet welk effect deze boodschap voor de dieren, de eigenaar én voor hen-zelf in uitvoering van het werk zal hebben.



Figuur 1 | Beknopt organigram.

Alle afbeeldingen zijn eigendom van de auteur.

Deze zorgvuldig opgebouwde en gerenommeerde kleine zelfstandige onderneming gaat werken onder de vlag van een grote investeringsmaatschappij. Het effect van deze verandering wordt langzaam maar zeker zichtbaar in de onderlinge samenwerking en in de ervaren (morele) druk op de professionele identiteit van de medewerkers.

Dit artikel analyseert de verandering in dynamiek onder de medewerkers van een lokale dierenkliniek nadat het bedrijf wordt overgenomen door een investeerder. Het gaat in op de invloed van de overname op de samenwerking en de morele werkdruk. ➤

Doen alsof er niets verandert, doet afbreuk aan de aanpassingsbereidheid van het team

De theorie duidt de verschuiving die plaatsvindt in het fundament van de organisatie. De bespreking van de begeleidingskundige (team)coaching biedt inzicht in de afwegingen die gemaakt zijn op individueel niveau. Deze afwegingen geven weer hoe medewerkers zich kunnen verbinden aan de nieuwe dynamiek. De begeleidingskundige (team)coaching geeft medewerkers de mogelijkheid om het proces van machteloosheid en het gevoel ingezogen te worden in de nieuwe kapitalistische systeemdruk onder woorden te brengen. Met deze nieuwe taal onderzoeken de medewerkers welke betekenis de transformatie van het systeem heeft in de uitvoer van hun werkzaamheden.

Het artikel is gebaseerd op de masterthesis 'Is er Hoop?' van Bertine Engelsman. Dit onderzoek naar samenwerking onder het juk van investeerders is door de vakjury bekroond met de derde plek van de tweejarige scriptieprijs van LVSC. De thesis is te lezen in de digitale kennisbank van LVSC.

SNELLE INTERVENTIE In september 2022 stap ik de commerciële dierenzorg binnen, als de overname al enige tijd een voldongen feit is. Bij de overname werd gegarandeerd dat de dierenkliniek autonoom zou blijven werken. Voor de bestaanszekerheid zijn voordelen beloofd zoals centrale administratie, centrale inkoop en borging van continuïteit. Ik ben door

het lokale management gevraagd om als begeleidingskundige mee te kijken naar gedoe in de samenwerking in de dierenkliniek. Vooral bij het team van assistenten ligt de vraag om een snelle interventie. Zij merken, als spil in de lokale onderneming, als eerste de gevolgen van de wijziging in beleid binnen de groter wordende context. Het beleid grijpt in op de autonomie van het team.

Het eerste dat verdwijnt, is de regelruimte van het assistententeam binnen de inkoop. De toegezegde kostenbesparing door de centrale inkoop valt tegen. De inkoop valt zelfs hoger uit, marges op de inkoop slinken door de 'verplichte' afname bij partijen waarmee de investeringsmaatschappij X zakendoet. Zo kunnen bedrijfsauto's niet meer bij de dealer om de hoek besteld worden. De bestelling loopt nu via een centraal inkoopstelsel, waarbij de levering afhankelijk is van de onzichtbare afdeling inkoop. Er ontstaat irritatie over de niet of te laat geleverde medicatie en apparatuur voor de artsen. Deze vertraging belemmert hen in het werk. De artsen leggen de schuldvraag bij de assistenten, die aangeven dat de inkoopprocedures niet duidelijk zijn vastgelegd of gecommuniceerd. Het hoofdkantoor heeft geen interesse in enige reflectie op dit proces. De centrale inkoop zet de onderlinge samenwerking onder druk vanwege het niet, niet tijdig of anders leveren van de bestellingen.

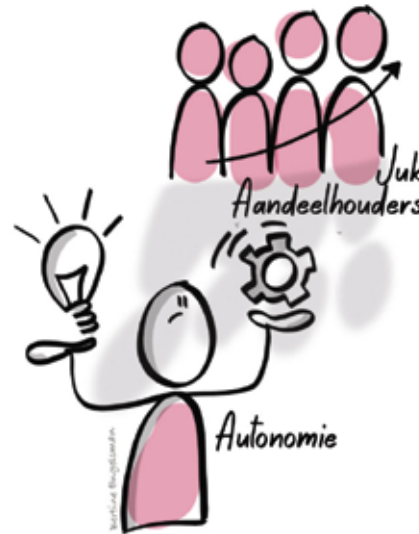
Na het verdwijnen van de regelruimte bij inkoop verdwijnt ook de regelruimte bij de uitvoer van de behandelingen en de betalingswijze door de klanten. Betalingsregelingen worden in de nieuwe situatie centraal verzonden. Lokaal zijn betalingsregelingen een onderdeel van klantenbinding. Klantenbinding is van cruciaal belang, onder andere vanwege de vrije marktwerking in de dierenwelzijnsector. De inperking van de persoonlijke en professionele regelruimte zet autonome werkwijze, klantenbinding en de passie van de medewerkers voor het vak onder druk. Hier ligt de fundamentele verandering in het systeem aan ten grondslag, die bij de verkoop ontkend is als verandering. De oude leidende systemi-

sche principes ('we kennen de klant en zijn behoeftes') zijn definitief veranderd, net als de bestemming van onderneming ('klanten passen in procesplaten') (Kaat, 2013, Stam & Hoogeboom, 2017).

Drie jaar na de verkoop aan de investeerder is het resultaat niet ten goede van de kleine onderneming gekeerd. De investeerder heeft tijdens de onderhandelingen de eigenaar verleid met een bod dat door de maatschap niet genegeerd kon worden. Dat geeft een beeld van een passief agressieve overname waarbij winstmaximalisatie voor de investeerder het doel is. Het doel voor de maatschap is, naast persoonlijk financieel gewin, de bestaanszekerheid van het bedrijf door schaalvergroting.

De schaalvergroting en de wijziging van organisatiestructuur hebben weinig betekenis gekregen. Er is geen aandacht geweest voor een overgangsritueel of voor de liminale fase. Vanuit de antropologische organisatieler is, onder andere volgens Braun (2022), deze stap belangrijk voor het opnieuw aangaan van waardevolle werkrelaties. Ruimte om afscheid te nemen en om het verlies van autonoom handelen te erkennen, is van belang voor de verbinding van medewerkers met de nieuwe omgeving. De liminale fase, en betrokkenheid bij de besluitvorming, geeft medewerkers ruimte om zich aan te passen, of om een bewuste keuze te maken in de overstap naar het nieuwe systeem met andere leidende principes. Doen alsof er niets verandert, doet afbreuk aan de aanpassingsbereidheid van medewerkers.

NIEUWE LEIDENDE PRINCIPES Drie jaar blijft de oud-eigenaar werken volgens de oude leidende systemische principes. Met zijn directieve leiderschapsstijl zet hij de koers uit. Groei en ontwikkeling van het vakgebied zijn voor hem, als ondernemer, belangrijke drijfveren en waarden. Langzaam ervaren de medewerkers én de oud-eigenaar dat het behouden van de eigen koers en ontwikkeling binnen het nieuwe systeem niet mogelijk is. De profes-



Figuur 2 | Druk van investeerders op autonomie.

sionele identiteit staat onder druk door deze nieuwe leidende principes, ingegeven door omzet en winst. De onrust van de verandering op organisatorisch en systemisch niveau komt door de kieren van de stal binnen. De verandering van werkwijze is onvermijdelijk, en daarmee wijzigt de systemische bestemming van de organisatie.

Er hangt een gevoel van ongelof in de lucht. Iedere arts weet dat hij zonder voldoende assistentie zijn werk niet goed en veilig kan doen. Bij iedere vertrekkende arts geeft de investeerder de opdracht te snijden in de capaciteit van assistenten. Geen arts is immers geen werk. Tegelijkertijd staan de omzet-targets overeind, maar zonder continuïteit bij de assistenten staat het aantrekken en inwerken van nieuwe artsen weer onder druk. Het systeem van arbeidsvermogen binnen dierenwelzijn dringt niet of moeilijk door tot het hoofdkantoor.



Medewerkers worden meegezogen in de winstmaximalisatie

Na de plotselinge verkoop van de onderneming verliezen de dierenartsen en de assistenten de mogelijkheid te handelen naar eigen moreel inzicht. Expliciet staat de autonomie in het werk hoog in het vaandel, impliciet groeit de druk om te werken volgens de leidende principes van het nieuwe systeem. De systemische bestemming van de onderneming is gewijzigd van een lokale aansturing en directe invloed naar een centrale aansturing zonder directe invloed, waardoor medewerkers machteloosheid ervaren.

Dit nieuwe systeem werkt onder een mondiale aansturing en het Angelsaksische kapitalistische model (Peters & Weggeman, 2016). De nieuwe eigenaar neemt besluiten ten gunste van de aandeelhouder, niet ten gunste van het dierenwelzijn. De macht van de investeerder wordt groter, de druk om onder de nieuwe doelrationaliteit te handelen breidt zich uit. Medewerkers begrijpen de besparingen, die gepaard gaan met onduidelijke besluitvorming, niet. Hierdoor staan ze voor morele dilemma's bij het behandelen van de dieren en stijgen de kosten die ze in rekening moeten brengen aan de eigenaren.

Volgens de code voor dierenartsen (KNMvD, 2022) moet bij een voorgestelde behandeling de meest efficiënte afweging worden gemaakt voor het dier en de eigenaar. De eigenaar moet de behandelaar kunnen vertrouwen, in zijn morele afweging voor het welzijn van de patiënt én eigenaar. Er is steeds meer mogelijk binnen de diergeneeskunde. Niet alles wat kan, is wenselijk, betaalbaar en noodzakelijk. Dat maakt de afwegingen en de morele dilemma's zwaarder, met de druk van omzettargets als

verzwaring. In de momenten waarop ingrijpende (financiële) beslissingen gemaakt moeten worden, spelen emoties bij de klant een belangrijke rol. Het nieuwe systeem, dat handelt vanuit winstmaximalisatie, speelt hierop in en gebruikt deze emoties voor de omzet en winst. Dat staat op gespannen voet met de beroepscode. De beroepsgroep ervaart druk om meer omzet te draaien mogelijk ten koste van patiënt, eigenaar en vooral ook van zichzelf. 'Voorheen werd ik gezien als eigenaar wanneer er iets met mijn dier aan de hand was. Tegenwoordig ervaar ik dat er minder meegedacht wordt. Factureren lijkt belangrijker', vertelt een klant. Medewerkers herkennen dit: 'Ruimte om ook naar een andere vraag te kijken, nu de klant er toch is, verdwijnt.'

ONVERZADIGBARE 'DIKKE IK' Deze verschuiving van autonomie naar werken binnen een grote context van aandeelhouders, is een verschuiving van *waarderationaliteit* naar *doelrationaliteit* (Hart et al., 2015; Muijen & Brohm, 2018). Dierenwelzijn leent zich niet direct voor doelrationaliteit, waardoor de morele druk op de werknemers toeneemt. Van deze waardegedreven autonome organisatie wordt verwacht dat de resultaten en omzettargets jaar op jaar groeien en dat de morele afwegingen hierin van ondergeschikt belang zijn. Het is de macht van de investeerder. Ook de oud-eigenaar wordt meegezogen in deze macht van de investeerder. Hij sloot een deal voor bestaanszekerheid, groei en ontwikkeling van zijn onderneming. De realiteit is echter dat de winst niet terugvloeit in de ontwikkeling van zijn onderneming of ontwikkeling van het vak, maar verdwijnt in de zakken van

de aandeelhouders. Kunneman (2009) noemt dit het voeden van de onverzadigbare 'dikke ik', waarbij de aandeelhouders de lokale onderneming, als onderdeel van de investeringsmaatschappij, steeds meer uithollen. Door deze uitholling verdwijnt de ziel uit de onderneming, en daarmee verdwijnen steeds meer klanten. Geen klanten betekent geen omzet, geen omzet betekent snijden in de kosten, want er moet winst voor de investeerder gemaakt worden. Het doel van de investeerder is zijn investering winstgevend te maken zodat de investering met winst doorverkocht kan worden. Kennis van de betekenis van de professie is daarvoor niet essentieel en dat schuurt met de waardegedreven onderneming, die passie voor het vak ademt. De medewerkers zien de verschraling van het werk en hun passie met lede ogen aan. Met iedere beslissing van de onzichtbare macht wordt duidelijk dat het de investeerders niet gaat om de groei van kennis en ontwikkeling in het vakgebied, maar om groei van de investering.

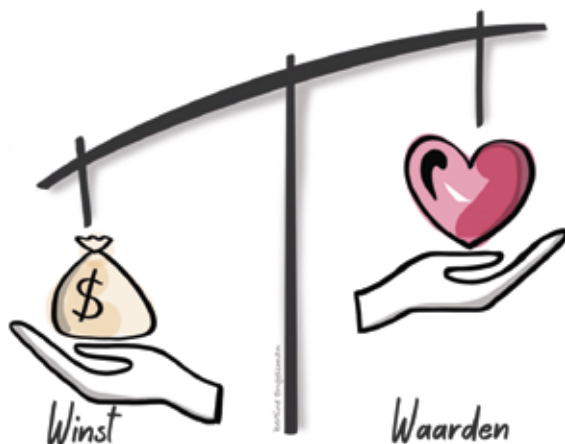
De nieuwe CEO komt naar de praktijk. De bedoeling is dat hij een hele dag meedraait op de werkvloer: in de ochtend visites rijden en in de middag in de stal en op kantoor meekijken met de werkzaamheden. Het team is vastberaden de passie van het werk over te brengen op de nieuwbakken CEO.

Een week voor de komst ontvangt het team een mail. Er staat een ander overleg gepland waar de CEO bij moet zijn. Hij komt wel, maar alleen in de middag. Geen probleem, denkt het team. Ze kunnen nog steeds het werk laten zien en met hem in gesprek gaan. Op de dag zelf ontvangen ze het volgende bericht. De CEO komt nog steeds, maar aan het eind van de middag wordt hij verwacht bij een belangrijk overleg.

De middag resulteert in een gesprek van een uur op kantoor, waarbij de CEO gestoord wordt door diverse korte telefoontjes.

ONZICHTBARE BESLUITVORMING Deze afstand tot de werkvloer heeft een functie. Door de afstand ziet de CEO niet waartoe besluitvorming, in het kader van winstmaximalisatie, leidt. Hetebrij (2011) laat zien dat de onzichtbaarheid van de beslissers en de besluitvorming ertoe leidt dat de beslissingen niet begrepen en gedragen worden door medewerkers in de uitvoering van die beslissingen. In deze context nemen besluitvoerders het lagere management en middelmanagement niet mee in hun beleid, waardoor zij betrokkenheid bij het besluit verliezen. De schaalvergroting op zich is hier niet het probleem. Het is de combinatie van gebrek aan inhoudelijke kennis en het serieus meenemen van de werkvloer in de besluitvorming. Het nieuwe beleid met de opgelegde omzettargets vergroot de werkdruk en verlaagt de professionele identiteit door de individuele regelruimte en betrokkenheid te beperken.

Deze werkdruk, gepaard met het gevoel van machteloosheid en morele afwegingen, vertaalt zich naar een morele depletie. De besluiten die worden opgelegd staan ver af van de passie en de professionele waardenstandaard in het werkveld. De ondoorzichtige besluitvorming, zonder inhoudelijke kennis, wordt ervaren als ontkenning van de individuele professionaliteit en daarmee staat de professionele identiteit onder spanning. Deze spanning is een voedingsbodem voor een onveilige werksfeer. Als de macht onzichtbaar is en onvrede en machteloosheid groeien, wordt er vaak een 'zondebok' gezocht om aan te wijzen als oorzaak van de irritatie en het gevoel van onmacht (Thiecke & Van Der Zeeuw, 2013; Vroemen, 2017).



Figuur 3 | (Dis)balans van doel- en waardenrationaliteit.

**Professionele waarde
wordt afgeschreven,
net zoals de afschrijving
van apparatuur**

Het team van assistenten is de smeerolie van de organisatie. Als het daar niet loopt, kunnen de artsen hun werk niet (goed) doen. Er is al veel en vaak overleg geweest met de assistenten om het 'gedoe' in de samenwerking vlot te trekken. 'Als zij hun werk gewoon als volwassen medewerkers doen, is het probleem opgelost en kan iedereen aan het werk', is het idee. In deze situatie is snel handelen als begeleidingskundige gevraagd, dus ik start bij de acute dynamiek in deze samenwerking.

Ik wandel in stilte met de assistenten. Dit is nieuw voor ze. Ze zijn gewend de opdracht te krijgen irritaties en conflicten in de samenwerking te bespreken met verwachting dat ze weer 'gewoon' gaan samenwerken. Dit keer is het anders. Na de wandeling concluderen ze dat het gesprek niet over het probleem gaat, maar over verbinding. Er is meer verbinding binnen de organisatie dan zij zich realiseerden. Het haalt de spanning uit deze werkrelatie. Tegelijk krijgen ze beeld van de problematische dynamiek waar ze ingezogen worden: de dynamiek van de zondebok, als ventiefunctie van een ander, groter en onzichtbaar probleem.

ZIEL VERDWIJNT De beleidingskundige teamcoaching start waar medewerkers de meeste druk voelen binnen het systeem. Zo krijgen zij begrip en helderheid over het nieuwe systeem waartoe ze zich moeten verhouden, waarin medewerkers niet gezien en gehoord worden en waar de besluiten over hun hoofden genomen worden. In dit nieuwe systeem ziet de oud-eigenaar dat zijn (verkochte) bezit afbrokkelt. Hij is niet bij machte zijn invulling te geven aan de waardegedreven onderneming en ziet met lede ogen aan hoe de ziel uit de organisatie en de samenwerking verdwijnt.

Stap voor stap wordt door de beleidingskundige teamcoaching duidelijk waar de eigenlijke pijn zit. De verkoop verhoogt de waarde voor de investeerders en ontzielt de lokale onderneming. De medewerkers ervaren dat zij 'meeverkocht zijn als inboedel' van de organisatie, zoals Tiggelaar (2023)

beschrijft. Zij voelen dat hun professionele waarde wordt afgeschreven, net zoals de afschrijving van apparatuur en gereedschap.

Een dierenarts vertelt dat de vloer in zijn kliniek aan vervanging toe is en de veiligheid in gedrang komt. Het antwoord vanuit het hoofdkantoor is hard en onverteerbaar: 'Met de investeringsstop staan deze verbeteringen on hold. Los het maar anders op.' Met emotie vertelt de dierenarts dat hij op eigen kosten de vloer heeft laten repareren omdat hij zich verantwoordelijk voelt voor de veiligheid van de medewerkers en de dieren. Hij zit gevangen tussen goed werkgeverschap en het gemis van betrokkenheid van de investeerder.

Op de werkvloer is de betrokkenheid van de medewerkers met patiënten en klanten groot. Door deze loyaliteit gaat het werk door, zij het met minder capaciteit en ervaring. Medewerkers die kunnen kiezen vertrekken naar werkgevers waar de waardering en regelruimte groter is. Maar de vicieuze cirkel gaat door, klanten blijven weg en tegelijk moet de omzet omhoog. De werkdruk wordt hoger, wat ten koste gaat van het werkplezier. Naast de fysieke werkdruk is de morele werkdruk hoog, waardoor medewerkers uitvallen of vertrekken.

PARRÈSIA Het vergt moed voor medewerkers om zich uit te spreken en het vergt inzicht en reflectie om als management de 'plek der moeite' (Kooistra 1988) op te zoeken en te benutten voor de morele leiding van de onderneming. *Parrèsia*, de moed om je uit te spreken (Wierdsma 2014), biedt tegenwicht aan de kracht van grote mondiale investeerders. Onder de nieuwe investeerder verdwijnt langzaam de stem en de invloed van de medewerker. Medewerkers en oud-eigenaar ervaren steeds meer afstand en beide partijen geven aan alleen te staan. Het vergt ook moed te reflecteren op wat voor jou onzichtbaar is. Om beweging te krijgen in de onderlinge samenwerkingsrelaties binnen het inmiddels vastgezette

HOE BLIJFT DIERENWELZIJN BETAALBAAR?

In de media is een discussie ontstaan over de winstmaximalisatie in combinatie met de betaalbaarheid binnen de diergeneeskunde. Ik wil de morele druk of morele depletie aan deze discussie toevoegen. In de dierenzorg speelt de vrije markt een belangrijke rol. Dieren en hun eigenaren zijn aan de markt overgeleverd en tegelijk hebben eigenaren een vrije keuze voor de zorg van hun dier. In de diergeneeskunde worstelen medewerkers met de gevolgen van de overnames voor de morele afwegingen die zij voor de dieren dienen te maken. De druk van de investeerders op het draaien van omzet draagt bij aan een gevoel van onmacht en autonomie in deze afwegingen.

De invloed van investeerders reikt verder dan de commerciële diergeneeskunde. Zo kocht de investeerder Co-Med tussen 2019 en 2024 huisartspraktijken op om daar, onder de noemer van efficiëntie, een financieel gewin uit te slaan. Er zijn overeenkomsten tussen deze manier van investeren en mijn onderzoek in de dierenwelzijnsector. Het faillissement van Co-med in 2024 heeft veel leed veroorzaakt bij de medewerkers en bovenal bij de 50.000 patiënten, die geen vaste huisarts meer hebben.

systeem, zet ik een interventie in om het kwetsbare gesprek te voeren. Door deze interventie stelt de oud-eigenaar zich open op en deelt zijn ervaring, middels een begeleide opstellingsoefening met lego. Het doel is een begin te maken met het herstel van de onderlinge verbinding die bij de mededeling over de verkoop verbroken is. De oefening geeft iedere deelnemer inzicht in de onderlinge samenwerking en de kapitalistische invloed. Ook geeft het iedere deelnemer inzicht in hoe dit zich manifesteert in de huidige rol, plek en positie binnen het team. ➤



Figuur 4 | Klem tussen oude en nieuwe leidende principes.

De oud-eigenaar zet in zijn opstelling drie auto's op één lijn. De buitenste twee staan opvallend dwars. Hij vertelt: 'De rode auto ben ik en ik sta vast tussen het team en de investeerders.' Hij vertelt zijn medewerkers dat ook hij ervaart klem te zitten tussen het oude en het nieuwe leidende systemische principe. Hierop ontstaat er ruimte voor kwetsbaarheid. Door zijn kwetsbaarheid creëert de oud-eigenaar een ander gesprek waarin het delen van kwetsbaarheid juist de verbinding versterkt. Binnen het systeem wordt kwetsbaarheid nu gebruikt als kracht (Brown 2013; Brown 2018).

Bij het bouwen van de toekomst van het bedrijf wordt duidelijk welke positie de oud-eigenaar wenst. Zijn opstelling laat zijn afscheid zien. Hij wil uit de klem, zodat het team en de investeringsmaatschappij samen verder kunnen. Oud-eigenaar vertelt: 'Ik sta nu buiten de twee rode auto's waarmee ik plaats maak voor iets anders.' En, zo vult hij aan: 'Ik ben eraan toe minder aanwezig te zijn in de dierenkliniek.' Het laat een worsteling zien van gebroken beloftes, krampachtig vasthouden aan oude leidende principes met nieuwe (kapitalistische) werelden. Het écht loslaten van het bezit dat niet meer je bezit is.

MORELE ARMOEDE Arendt (2016) sprak al over de 'banaliteit van het kwaad' die ertoe leidt dat individuen niet meer zien waartoe hun acties leiden. Zo kan iedereen beslissingen nemen zonder zich bewust te zijn van de immoraliteit van de beslissing. De druk om winst te maken is een gevoel waar personen langzaam ingetrokken kunnen worden. Er ontstaat een splitsing tussen medewerkers die onder deze nieuwe leidende principes kunnen werken en medewerkers die hun eigen waarden en normen hiermee niet kunnen verenigen. De afwegingen worden op persoonlijk niveau gemaakt omdat het systeem fundamenteel wijzigt en er een transformatieve verandering plaatsvindt. De begeleidingskundige inzet biedt een helder inzicht in het systeem, waardoor iedere medewerker een eigen keuze kan maken.

Het nieuwe systeem leidt tot een gevoel van machteloosheid dat morele beslissingen beïnvloedt en zet de professionele identiteit onder druk. De morele kaders waarbinnen medewerkers willen of moeten handelen worden opgerekt, tot er geen rek meer is. Deze inperking van vrijheid van handelen verhoogt de werkdruk van medewerkers, zowel fysiek als in morele dilemma's, en zet samenwerkingsrelaties

onder druk. Het is een voedingsbodem voor conflict in de samenwerking met morele depletie als gevolg. De veranderende systeemdruk van kleine autonome werkomgeving naar de kapitalistische mondiale werkomgeving verstoort de dynamiek van werken en samenwerken. De kleine irritaties die er zijn worden zichtbaar en krijgen een voedingsbodem door de onveilige machteloze dynamiek die er ontstaat. De professionele identiteit staat onder druk. Autonoom handelen vraagt een autonome omgeving. Daarin worden morele afwegingen gestimuleerd, en niet verdreven door besluiten van het management, verschoond van enige kennis van het uitvoerende werk. Deze afwegingen tussen moreel handelen en winstmaximalisatie verhogen de werkdruk. Er ontstaat een morele armoede als deze vrijheid van medewerkers wordt ingeperkt. Individuele afwegingen staan in het teken van morele afwegingen. Het leidt

Autonoom handelen vraagt om een autonome omgeving die morele afwegingen stimuleert

tot kapitaalvernietiging als medewerkers besluiten het werkveld te verlaten. Dit verhoogt de werkdruk van achterblijvers. Tegelijkertijd vinden de achterblijvers een manier om weerstand te bieden tegen deze druk, of ze passen hun werkwijze aan, met alle gevolgen van dien. ■

Bertine Engelsman is begeleidingskundige, supervisor en (team)coach. Daarnaast is zij geruime tijd werkzaam in een grote overheidsorganisatie. Website: www.onderdevuurtorencoaching.nl.

LITERATUUR

- Arendt, H. (2016). *Eichmann in Jeruzalem. De banaliteit van het kwaad*. Olympus.
- Braun, D., & Kramer, J. (2015). *De Corporate Tribe. Organisatielessen uit de antropologie*. Boom.
- Brohm, R., & Jansen, W. (2021). *Kwalitatief onderzoeken. Praktische kennis voor de onderzoekende professional*. Sentia Academic Publishers.
- Brown, B. (2013). *De kracht van kwetsbaarheid. Heb de moed om niet perfect te willen zijn*. Lev.
- Brown, B. (2018). *Verlangen naar verbinding. Er echt bij horen en de moed om alleen te staan*. Lev.
- Foucault, M., & Van Der Burg, I. (2004). *Parrèsia. Vrijmoedig spreken en waarheid*. Parrèsia.
- Hetebrij, M. (2011). *Een goed besluit is het halve werk. Van politieke spelletjes tot excellente besluitvorming*. Van Gorcum.
- Kaat, S., & De Kroon, A. (2013). *Systemisch adviseren. De organisatie als levend systeem*. Het Noorderlicht.
- Kooistra, J. (1988). *Denken is bedacht. De geschiedenis van de kwaliteit van het sociaalwetenschappelijk denken in de 20e eeuw: Skinner, Freud, Maslow, Lacan*. Giordano Bruno.
- Kunneman, H. (2009). *Voorbij het dikke-ik*. SWP
- Perera, S.B. (2008). *Het Zondebok complex. Psychologie en mythologie van schaduw en schuld*. Symbolon.
- Peters, J., & Weggeman, M. (2016). *Het Rijnland-boekje. Principes en inzichten van het Rijnland-model*. Business Contact.
- Stam, J.J., & Hoogenboom, B. (2017). *Tegen de stroom mee. Systemisch leiderschap*. Het Noorderlicht.
- Thiecke, M., & Van Leeuwen, B. (2013). *Systemisch Transitiemanagement. Neem voor de verandering de makkelijke weg!* Boom/Nelissen.
- Wierdsma, A.F.M. (2014). *Vrij-moedig positie kiezen. Moreel leiderschap in vitale netwerken*.
- Tiggelaar, B. (2023, 20 oktober). *Meeverkocht met de inboedel: wat ervaren medewerkers bij een overname?* www.nrc.nl.