

Waardenpluriform organiseren

Het creëren en begrenzen van ruimte voor een dialoog over waarden

Deirdre Beneken genaamd Kolmer en Ronald Ulrich

In de meeste organisaties hebben medewerkers verschillende waarden, die bovendien kunnen afwijken van de organisatiewaarden. De interactie en botsing tussen verschillende waarden kunnen voor dilemma's zorgen tussen individuen en groepen in de organisatie. Voor managers van organisaties betekent dit dat het omgaan met uiteenlopende waarden in de organisatie deel moet uitmaken van hun handelingsrepertoire. Daartoe behoort het verhelderen van waarden, het tegengaan van waardenverlegenheid en het bevorderen van waardencommunicatie. Op grond van een ethisch-relativistisch en een ethisch-pluralistisch perspectief op waardenpluriformiteit worden in dit essay aan managers handvatten aangereikt voor het creëren en begrenzen van ruimte voor een dialoog over waarden.

Inleiding

Op een universiteit werden coördinatoren en hoogleraren uitgenodigd voor een werk-bijeenkomst. Een van de thema's was participatie, gerelateerd aan veranderingen in de gezondheidszorg. De gespreksleider tekende een matrix met vier vakken op een groot vel papier. In elk vak stond een voorbeeld van een vorm van participatie. Aan de aanwezigen werd gevraagd om op een kleefnotitie ideeën en onderzoeksvragen te schrijven en deze in een of meer vakken te plakken. De aanwezigen plakten hun kleefnotities met ideeën in de vier vakken. Een deelnemer plakte een kleefnotitie met een onderzoeksvraag in de matrix en plakte een andere kleefnotitie buiten de matrix met de woorden: 'Laat me m'n eigen gang maar gaan' (naar Ramses Shaffy).

Op de werkvloer ontmoeten medewerkers elkaar. Die ontmoeting wordt gekleurd door hun waarden en opvattingen, maar ook door waarden die impliciet verscholen liggen in of expliciet uitgedragen worden door de organisatie. Waarden komen tot uiting in gedrag, de omgang met elkaar en in de structuur van de organisatie. De interactie en

botsing tussen verschillende waarden kunnen voor dilemma's zorgen tussen individuen en groepen in de organisatie. Om die reden is er in de organisatie aandacht nodig voor waardenpluriformiteit.

Pluriformiteit staat in onze samenleving volgens Koenis (2004, p. 103) niet ter discussie: 'Pluriformiteit van waarden is kostbaar, zij het soms lastig; pluriformiteit van normen is alleen maar lastig. Normen kan men overschrijden, waarden niet.' Pluriformiteit kent grenzen en waar die grenzen liggen is volgens Koenis een politieke kwestie. Voor managers betekent dit dat zij keuzes moeten maken en dat het omgaan met uiteenlopende opvattingen en waarden deel moet uitmaken van hun handelingsrepertoire. In deze bijdrage worden daartoe handvatten aangereikt, gericht op het creëren en begrenzen van ruimte voor een dialoog over waarden in de organisatie.

Een eerste stap is het verhelderen van waarden, omdat voorafgaand aan een dialoog over waarden, de waarden an sich begrepen moeten worden. In dit essay wordt daarom eerst ingegaan op waardenverheldering. Vervolgens wordt het begrip waardenverlegenheid geïntroduceerd, omdat waardenverlegenheid een dialoog over waarden in de organisatie kan belemmeren. Ten slotte worden er – op grond van een ethisch-relativistisch en een ethisch-pluralistisch perspectief op waardenpluriformiteit – handvatten aangedragen voor managers voor het creëren en begrenzen van ruimte voor een dialoog over waarden in de organisatie.

Waardenverheldering

Aan de hand van de literatuur van Snik en Ritzen (1992) wordt in deze paragraaf dieper ingegaan op het verhelderen van waarden en passen wij dit toe op organisaties en hun medewerkers. Waardenverheldering kent volgens deze auteurs twee vormen. De eerste vorm betreft het begrijpen van waarden, de tweede vorm is gericht op het (systematisch) informeren van betrokkenen over waardenstelsels. De eerste vorm van waardenverheldering is erop gericht dat medewerkers zich bewust zijn van hun waarden. Dit draagt bij aan het begrijpen van de eigen waarden en het ontwikkelen van respect voor waarden van anderen. De tweede vorm van waardenverheldering richt zich op het systematisch informeren van medewerkers over de verschillende waardenstelsels in de organisatie. Bij de eerste vorm ligt de verantwoordelijkheid bij het individu, bij de tweede vorm bij leidinggevendenden in de organisatie.

Voor managers in een organisatie betekent waardenverheldering dat zij medewerkers informeren over waardenstelsels in de organisatie en de kernwaarden van de organisatie. Daarnaast is van belang dat zij een onpartijdige positie innemen ten aanzien van de verschillende waarden van medewerkers en erop toezien dat zij de verschillende waarden respecteren.

Waardenverlegenheid in organisaties

Het verhelderen van waarden betekent niet dat waarden ook worden bediscussieerd. Bovendien kunnen waarden in organisaties verscholen zijn, waardoor ze verhelderd noch bediscussieerd worden. Denk bijvoorbeeld aan een situatie waarin een bestuurder moet inzetten op efficiëntieverbetering en bezuiniging, wat ten koste gaat van andere waarden (zoals dienstverlening aan degenen die afhankelijk zijn van de overheid), en daarover niet met collega's in gesprek gaat. Of aan hulpverleners die vinden dat ze door procedures, bezuinigingen en technologische toepassingen waarden als medemenselijkheid – de reden waarom ze voor hun vak hebben gekozen – niet in praktijk kunnen brengen en daarover geen gesprek voeren met hun leidinggevende. Of bij conflicten die praktisch worden 'opgelost', zonder de onderliggende waarden te verhelderen.

In navolging van ideeën over vraagverlegenheid van cliënten (Linders, 2010) en handelingsverlegenheid van beroepskrachten (Jonkers & Machielse, 2012) is aanneemelijk dat er bij bestuurders, managers en medewerkers in organisaties sprake is van waardenverlegenheid. Met waardenverlegenheid wordt hier bedoeld dat medewerkers, managers en bestuurders moeite hebben om in de organisatie de eigen waarden te delen met anderen (op grond van uiteenlopende motieven). Hierdoor zijn de waarden niet voor iedereen zichtbaar en duidelijk.

Hierna bespreken we vier vormen van waardenverlegenheid: intrapsychische, groepsdynamische, organisatorische en communicatieve waardenverlegenheid.

Intrapsychische waardenverlegenheid

De eerste vorm van waardenverlegenheid is intrapsychisch van aard. Individuen hebben waarden die zij nastreven in hun privéleven (zoals integriteit, eerlijkheid of autonomie). Daarnaast vervullen zij een functie in de organisatie, van waaruit zij mogelijk andere waarden nastreven (zoals efficiëntie, leiderschap of creativiteit). Individuen nemen in de organisatie zowel hun persoonlijke waarden mee als de waarden die zij nastreven in hun functie. In sommige situaties botsen deze waarden met elkaar. Bijvoorbeeld: een manager die transparantie hoog in het vaandel heeft staan, wordt in vertrouwen genomen met vertrouwelijke informatie over een collega. Dit kan tot intrapsychische waardenverlegenheid leiden, waarbij de waarde 'transparantie' botst met het niet willen schenden van het vertrouwen.

De interactie en botsing tussen verschillende waarden kunnen voor dilemma's zorgen bij individuen en groepen in de organisatie

Groepsdynamische waardenverlegenheid

Een tweede vorm van waardenverlegenheid heeft te maken met het groepsdynamische proces. Bij deze vorm van waardenverlegenheid botsen individuele waarden met de waarden van de groep. Bijvoorbeeld: een team vindt 'saamhorigheid' heel belangrijk en organiseert om die reden gezamenlijke lunches, koffiepauzes en borrels. Een medewerker houdt echter niet van het 'sociale gebeuren' en heeft scheiding tussen werk en privé als waarde. De medewerker durft hierover niet met het team te communiceren en is bang voor eventuele gevolgen.

Organisatorische waardenverlegenheid

De derde vorm van waardenverlegenheid is organisatorische waardenverlegenheid. Deze vorm treedt op als de waarde van een individu haaks staat op de waarde van de organisatie. Bijvoorbeeld: een verpleegkundige wil graag systeemgericht werken en wil de partner van de patiënt bij de zorgverlening betrekken. Dat kost extra tijd en energie, maar de patiënt en diens partner leven ervan op. Volgens het protocol van de organisatie mag echter alleen de aangemelde patiënt worden begeleid. De verpleegkundige durft haar ongenoegen hierover niet te uiten, omdat ze bang is om dan haar baan te verliezen. De verpleegkundige wil dus graag relationeel werken, terwijl de organisatie patiëntgericht werken verlangt. Bij organisatorische waardenverlegenheid botsen individuele waarden met organisatiewaarden.

Communicatieve waardenverlegenheid

De vierde vorm van waardenverlegenheid, communicatieve waardenverlegenheid, ontstaat wanneer een individu niet beschikt over de communicatieve vermogens om zijn of haar waarden te delen en te bespreken. Het woord nemen in een vergadering en over waarden communiceren is niet voor iedereen weggelegd. Wat voor de een vanzelfsprekend is, is voor een ander een opgave. In de eerste drie vormen van waardenverlegenheid worden er geen opvattingen en waarden gedeeld, omdat individuen hun waarden niet durven te delen. In deze laatste vorm van waardenverlegenheid worden waarden en opvattingen niet gedeeld vanwege het ontbreken van de benodigde communicatieve vermogens.

Tabel 1. **Typologie van waardenverlegenheid.**

Intrapsychisch	Belemmering om waarden te delen en te bespreken door botsing van verschillende innerlijke waarden (bijvoorbeeld tussen waarden in de thuissituatie en waarden in de werksituatie).
Groepsdynamisch	Belemmering om waarden te delen en te bespreken door botsing van innerlijke waarden met groepswaarden (bijvoorbeeld tussen de waarden van een medewerker en de waarden van een team).
Organisatorisch	Belemmering om waarden te delen en te bespreken door botsing van innerlijke waarden met de organisatiewaarden (bijvoorbeeld tussen de waarden van een medewerker en de organisatiewaarden).
Communicatief	Belemmering om waarden te delen en te bespreken doordat een individu niet beschikt over de communicatieve vermogens daartoe.

Aandacht voor waardenverlegenheid

Waardenverlegenheid kan het functioneren van medewerkers belemmeren, evenals hun onderlinge interactie of een dialoog over waarden (zie tabel 1). Aandacht voor waardenverlegenheid – en dus voor verscholen waarden in de organisatie – draagt bij aan het bevorderen van een dialoog over waarden in de organisatie.

Perspectieven op waardenpluriformiteit

Hierna worden op basis van de literatuur van Snik en Ritzen (1992) twee perspectieven op waardenpluriformiteit onderscheiden: het ethisch-relativistisch perspectief en het ethisch-pluralistisch perspectief. De combinatie van beide perspectieven draagt bij aan het creëren en begrenzen van ruimte voor het voeren van een dialoog over waarden.

Ethisch-relativistisch perspectief

Morele opvattingen zijn vanuit een ethisch-relativistisch perspectief expressies van subjectieve gevoelens waarover niet rationeel te twisten valt (Snik & Ritzen, 1992, p. 45). Vanuit dit perspectief mogen individuen eigen waarden hebben, delen en behouden; ze hoeven niet bediscussieerd te worden. Er is veel vrijheid voor de waarden van individuen en er worden geen inhoudelijke waarden opgelegd. Het nadeel van dit perspectief is een zekere onverschilligheid tegenover ‘andermans’ waarden.

Voor een organisatie betekent dit dat er weinig rekening gehouden wordt met de invloed van de verschillende opvattingen en waarden van individuen en groepen op organisatie- en veranderprocessen. Bovendien is er weinig aandacht voor de invloed van expliciete of impliciete organisatiewaarden op individuen en groepen in de organisatie.

Een ethisch-relativistisch perspectief op waardenpluriformiteit wordt enerzijds gekenmerkt door een hoge mate van tolerantie tegenover uiteenlopende waarden in de organisatie en anderzijds door ‘langs elkaar heen leven’.

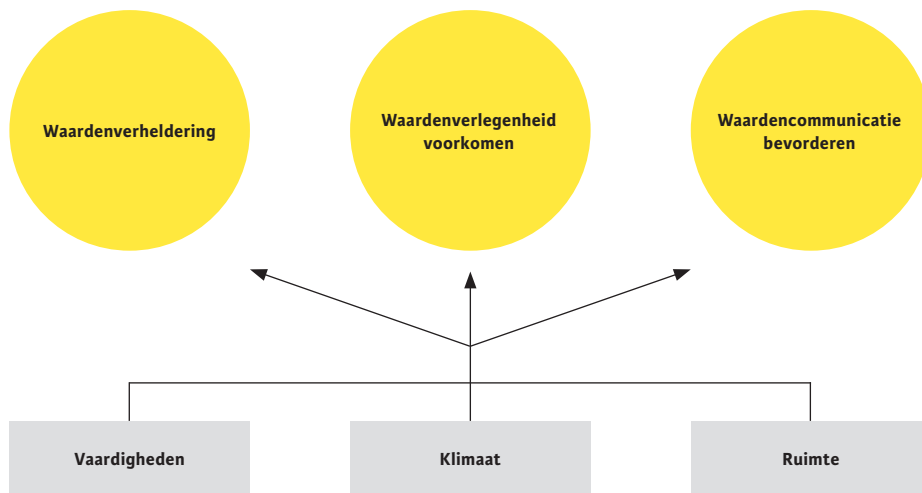
Ethisch-pluralistisch perspectief

Vanuit een ethisch-pluralistisch perspectief zijn morele opvattingen expressies waarover wel te discussiëren valt. Vanuit dit perspectief worden individuen gestimuleerd om hun opvattingen en waarden te bespreken, te bediscussiëren, te relativeren en (indien gewenst) aan te passen (Snik & Ritzen, 1992). Er is veel vrijheid voor medewerkers om de eigen waarden uit te dragen en morele opvattingen te bediscussiëren. Er worden geen inhoudelijke waarden opgelegd.

Echter, wanneer organisaties voor individuen en groepen een dialoog over waarden en discussies organiseren, wordt er impliciet (dan wel expliciet) verwacht dat individuen deelnemen aan waardendiscussies. In wezen is participatie dan een ‘opgelegde’ waarde.

Een ethisch-pluralistisch perspectief op waardenpluriformiteit wordt enerzijds gekenmerkt door een hoge mate van betrokkenheid op elkaars waarden en anderzijds door een ‘eeuwige discussie’ die niet begrensd wordt.

Figuur 1. Waardenpluriform organiseren.



Management: condities creëren voor het bieden en begrenzen van ruimte voor waardendiscussies

Synthese van beide perspectieven

Organisaties kunnen op verschillende manieren omgaan met waardenpluriformiteit. Voor managers betekent dit zij keuzes moeten maken over het perspectief dat zij daarbij hanteren en dat het omgaan met uiteenlopende opvattingen en waarden deel moet uitmaken van hun handelingsrepertoire. Daarbij zijn twee zaken van belang: in de eerste plaats leidt het onderbelicht blijven van (verscholen) waarden ertoe dat dilemma's en conflicten blijven voortduren. In de tweede plaats hebben managers bij het tot stand brengen van de dialoog over waarden de taak om enerzijds te voorkomen dat individuen langs elkaar heen leven in de organisatie en anderzijds dat individuen voortdurend met elkaar in dialoog blijven.

Waardenpluriform organiseren betekent dus dat managers in de organisatie ruimte moeten creëren voor een dialoog over waarden en dat zij die dialoog kunnen begrenzen (zie figuur 1). Daarbij gaat het om een combinatie of synthese van beide perspectieven. Het stimuleren van waardenverheldering en het voorkomen van waardenverlegenheid maken deel uit van waardenpluriform organiseren, zodat verscholen waarden zichtbaar worden en er überhaupt een dialoog over waarden kan plaatsvinden.

Handvatten voor waardenpluriform organiseren

Op grond van het voorgaande kunnen drie handvatten voor managers worden afgeleid die bijdragen aan waardenpluriform organiseren:

- het ontwikkelen van vaardigheden van medewerkers om hun waarden te delen en te bediscussiëren;
- het creëren van een veilig klimaat op de werkvloer voor individuen en groepen om hun waarden te delen en te bediscussiëren;
- het creëren en begrenzen van de ruimte voor individuen en groepen om hun waarden te delen en te bediscussiëren.

Vaardigheden

Het eerste handvat voor managers gericht op waardenpluriform organiseren is het stimuleren van vaardigheden van medewerkers om waarden te delen en te bediscussiëren; dit wordt ook wel waardencommunicatie genoemd. 'Waardencommunicatie is het leren deelnemen aan het praktisch-ethische discours. Doel is in dit verband niet het bijbrengen van bepaalde waarden en normen, maar het bevorderen van de toerusting om te participeren in de argumentatieve communicatie over de geldigheid van waarden en normen' (Sleutel, 1989, p. 116).

Waardencommunicatie gaat dus over het leren bediscussiëren van waarden. Dit betekent voor medewerkers dat zij niet alleen standpunten, zienswijzen en argumenten met elkaar delen, maar ook dat zij daarop kunnen reflecteren. Waardencommunicatie stimuleert kritisch moreel denken en heeft als doel de 'onpartijdige weging van de belangen van alle betrokken partijen' (Sleutel, 1989, p. 110). Medewerkers leven zich in in de zienswijzen van anderen en reflecteren op hun opvattingen en waarden. Waardencommunicatie is een vorm van meervoudig kijken, denken en handelen, en draagt bij aan transparantie over elkaars standpunten en het zich kunnen verplaatsen in de zienswijze van een ander. Een voorbeeld, gericht op het bevorderen van waardencommunicatie in een organisatie, is het voeren van een moreel beraad. Van Nistelrooij (2017, p. 142-145) ontwikkelde een model voor het voeren van zo'n moreel beraad dat uit vier stappen bestaat: probleemstelling, analyse, afweging en implementatie.

Het bevorderen van waardencommunicatie draagt bij aan openheid in alle lagen van de organisatie over (verscholen) waarden in de organisatie. Daarnaast draagt het delen en bediscussiëren van waarden ook bij aan het zorgvuldig nemen van beslissingen in organisaties. Bazerman (2020, p. 8-9) maakt, zich baserend op het werk van Kahneman (2011), onderscheid tussen twee systemen die mensen gebruiken bij het nemen van beslissingen. Het eerste systeem gaat uit van intuïtie en is snel, automatisch en impliciet. Het andere systeem voor het nemen van beslissingen is langzaam, bewust, expliciet, logisch en vergt veel inspanning. Het eerste systeem wordt bijvoorbeeld gebruikt bij autorijden en het tweede systeem bij het voeren van een inhoudelijk gesprek. Volgens Bazerman leidt het gebruik van het tweede systeem tot wijzere en meer ethische beslissingen dan het eerste systeem.

Waardencommunicatie en het beschreven tweede systeem gaan hand in hand. Dit betekent voor organisaties dat het bevorderen van waardencommunicatie niet alleen bijdraagt aan het delen en bediscussiëren van waarden, maar ook aan de kwaliteit van de besluitvorming.

Klimaat

Het tweede handvat voor managers gericht op waardenpluriform organiseren betreft het creëren van een veilig klimaat op de werkvloer voor individuen en groepen om waarden te delen en te bediscussiëren. Dit betekent dat managers structureel aandacht moeten hebben voor individuele processen van medewerkers en voor groepsdynamische processen in het team, wanneer zij waarden met elkaar delen en bediscussiëren.

Een veilig klimaat betekent structurele aandacht voor waardenverheldering, zodat waarden op individueel, groeps- en organisatieniveau begrepen en besproken kunnen worden. Het betekent ook dat waardendiscussies zorgvuldig worden begeleid, met aandacht voor waardenverlegenheid onder medewerkers, managers en bestuurders. Dit vraagt een onderzoekende houding van managers en een onpartijdige houding ten aanzien van verschillende waarden van medewerkers. Managers die structureel informeren over waardenstelsels en kernwaarden dragen bij aan een veilig klimaat met duidelijkheid over de fundamentele waarden van de organisatie.

Ruimte

Het derde handvat voor managers gericht op waardenpluriform organiseren heeft als doel het creëren en begrenzen van ruimte voor individuen en groepen om hun waarden te delen en te bediscussiëren. In het beleid van de organisatie, op managementconferenties en bij leiderschapsprogramma's is expliciet aandacht nodig voor waardenpluriform organiseren. Op grond van de voor- en nadelen van het ethisch-relativistisch en ethisch-pluralistisch perspectief op waardenpluriformiteit, moeten keuzes worden gemaakt. Daarnaast dienen concrete maatregelen te worden genomen, gericht op het bevorderen van waardenverheldering en waardencommunicatie en op de preventie van waardenverlegenheid.

Hierbij kan gedacht worden aan het voeren van een dialoog over redenen waarom medewerkers wel of niet mee doen aan waardendiscussies, zonder daarover te oordelen. Een ander voorbeeld is het besluit van het bestuur van een organisatie om waardenverlegenheid structureel op de beleidsagenda te zetten. Ook kan gedacht worden aan het opstellen van een communicatieplan over de kernwaarden van de organisatie, het inventariseren van de reacties van medewerkers op die kernwaarden en het voeren van gesprekken daarover binnen vooraf aangegeven grenzen.

Waardenpluriform organiseren en veranderprocessen

Omgaan met verschillende waarden in organisaties speelt een belangrijke rol bij veranderprocessen. Organisaties bestaan uit communities die interventies beoordelen vanuit de eigen perspectieven, belangen en waarden. Er is sprake van wederzijdse beïnvloeding tussen de waarden van deze communities en de impliciete of expliciete organisatiewaarden. De waarden van de verschillende communities en de organisatiewaarden hebben belangrijke invloed op de uitkomsten van het veranderproces (Homan, 2005; Schein,

2004). Voor succesvol organiseren en veranderen in organisaties is het daarom belangrijk op deze waarden in te spelen.

Organisatieprocessen worden mede bepaald door de context waarin zij plaatsvinden. Daarbij kunnen drie niveaus worden onderscheiden. Op microniveau bestaat de context onder andere uit de waarden, opvattingen en historie van het individu. De context op mesoniveau bestaat uit de interacties tussen individuen met verschillende waarden en de groepsdynamica tussen deze individuen. Op macroniveau gaat het om kenmerken van de organisatorische context, zoals de organisatiestructuur, de officiële waarden van de organisatie en de impliciete waarden.

Op al deze niveaus spelen waarden een belangrijke rol. Inspelen op waarden(systemen) in een organisatie als onderdeel van de context op micro-, meso- en macroniveau draagt bij aan het succes van veranderprocessen. Daarmee is een dialoog over waarden in de organisatie een interventie in een veranderproces. Waardenpluralistisch organiseren is dus belangrijk bij veranderprocessen in organisaties.

Tot besluit

Interacties tussen medewerkers, managers en bestuurders worden gekleurd door individuele en organisatiewaarden. De botsing tussen verschillende waarden kan voor dilemma's zorgen tussen individuen en groepen in de organisatie. Voor managers van organisaties betekent dit dat het omgaan met uiteenlopende waarden in de organisatie deel moet uitmaken van hun handelingsrepertoire. Daartoe behoren het verhelderen van waarden, het tegengaan van waardenverlegenheid en het bevorderen van waardencommunicatie.

Op grond van een ethisch-relativistisch en een ethisch-pluralistisch

perspectief op waardenpluraliteit zijn in dit essay handvatten aangereikt aan managers voor het creëren en begrenzen van ruimte voor een dialoog over waarden. Deze handvatten dragen bij aan *a)* de vaardigheden van medewerkers om hun waarden te delen en te bediscussiëren, *b)* een veilig klimaat op de werkvloer voor individuen en groepen om waardendiscussies te voeren en *c)* het creëren en begrenzen van ruimte om in de organisatie waarden te delen en te bediscussiëren.

Het voeren van een dialoog over waarden is een vorm van meervoudig kijken, denken en handelen. Dit zorgt voor transparantie over waarden in de organisatie, waardoor betrokkenen elkaar beter kunnen 'verstaan' en dat komt het veranderproces en het omgaan met dilemma's in de organisatie ten goede. Voor een dialoog over waarden is echter wel lef nodig, omdat door een dialoog over waarden de grondslagen van de organisatie worden blootgelegd en ter discussie kunnen komen te staan. ■

Voor managers behoort omgaan met uiteenlopende waarden in de organisatie tot het handelingsrepertoire

Literatuur

- Bazerman, M.H. (2020). *Better, not perfect: a realist's guide to maximum sustainable goodness*. New York: Harper Business.
- Homan, T. (2005). *Organisatiedynamica. Theorie en praktijk van organisatieverandering*. Den Haag: SDU.
- Jonkers, M. & Machielse, M. (2012). *Handelingsverlegenheid als hinderpaal voor het signaleren van sociaal isolement. Mogelijkheden en belemmeringen bij lokale signaleerders*. Utrecht: Landelijk Expertisecentrum Sociale Interventie.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus & Giroux.
- Koenis, J.P. (2004). Hoeveel last hebben wij van waardenpluriformiteit? *Socialisme en Democratie*, 61 (7/8), 100-107.
- Linders, L. (2010). *De betekenis van nabijheid. Een onderzoek naar informele zorg in een volksbuurt*. Den Haag: SDU.
- Nistelrooij, I. van (2017). *Basisboek zorgethiek. Over menslievende zorg, moreel beraad en de motivatie van verpleegkundigen*. Heeswijk: Berne Media.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sleutel, H. (1989). Over morele en intellectuele deugden. *Pedagogische Studiën*, 66, 107-118.
- Snik, G. & Ritzen, R. (1992). Naar een pluralistische benadering van morele opvoeding in het onderwijs. *Wijsgerig Perspectief*, 33, 43-49.

Auteurs



Dr. D.M. Beneken genaamd Kolmer is onderzoeker bij het lectoraat Contextueel Veranderen van de Hogeschool Leiden.
E-mail: beneken.d@hsleiden.nl.



Drs. R. Ulrich is lector contextueel veranderen aan de Hogeschool Leiden en adviseur en partner bij de Galan Groep (foto's: John Brussel).

