



## Over organiseren gesproken Vrijplaatsen voor onbevangen organiseren

Door Julien Haffmans

*In deze rubriek geeft Julien Haffmans het woord aan mensen die zich vragen stellen over organiseren. 'Trage vragen', die niet direct beantwoord hoeven te worden. Dit is de laatste bijdrage. In 2007 wordt de rubriek voortgezet onder de titel 'de achterkant van het organiseren' en neemt Jaap Boonstra het gastheerschap over. Dit keer is Julien in gesprek met drie generaties consultants, die vertellen over 'onbevangen' in het vak staan.*

Deze rubriek is begonnen als initiatief van Anne-Marie Poorthuis om een gezamenlijk onderzoek naar organiseren te starten. Ze nodigde ruim drie jaar lang adviseurs en managers uit om hun ervaringen en invalshoeken te delen. In haar laatste bijdrage stelde Anne-Marie Poorthuis dat het organiseren van dit gesprek een voortdurende uitnodiging is om betrokken te zijn, op eigen wijze bij te dragen en samen te leren. "Het bouwen aan een organisatienetwerk geeft de organisatie fundament. Een groot risico is dat organisaties dit fundament vaak weer vergeten. (...) Dat organisaties daarmee hun fundament ondermijnen, wordt niet altijd meteen gezien."

Begin 2006 nam ik deze rubriek van haar over. Ik heb 'over organiseren gesproken' opgevat als uitnodiging om organisatiethema's zichtbaar te maken die onze aandacht vragen: 'vraagstukken op zoek naar leiderschap'. Vraagstukken dus, waarover geen opdrachtgever zich nu druk maakt. Vraagstukken die onbevangen adviseurs en managers als een fijne 'kluif' kunnen opvatten:

- Moderne filantropie (goed doen zonder van de opbrengsten te kunnen leven)
- Reïntegratie (houden we het menselijk?)
- Aandacht voor trage vragen (en home-grown antwoorden)
- Innovatie organiseren (kan dat?)
- LEF! (wat vragen we van elkaar als we oproepen tot lef?)

Uiteenlopende organisatieprofessionals hebben dit afgelopen jaar de 'bestuurlijke drukte' even gelaten voor wat hij is en onbevangen gekeken naar wat we nou eigenlijk allemaal aan het doen zijn. Deze laatste rubriek onder mijn gastvrouwschap gaat dan ook over onbevangenheid. Vorige keer concludeerden we dat onbevangenheid de basis is voor het LEF! dat we zo waarderen in sommige leiders, managers en consultants. Drie consultants van drie uiteenlopende generaties vertellen deze keer hoe ze hun onbevangenheid bewaren.

### Wat heb ik te verliezen?

Ruth Soesman staat als 24 jarige, bijna afgestudeerde student Bestuurs- en Organisationswetenschap in de wereld. "Onbevangenheid wordt vaak gerelateerd aan de jeugd. In de vorige rubriek werd gesteld dat lef een issue wordt naarmate je meer te verliezen hebt. Nu vraag ik mij af of je, wanneer je jong bent, minder te verliezen hebt. Of ben je je alleen maar minder bewust van wat je kunt verliezen? 'Onbevangen zijn' is voor mij: niet bang zijn om (iets) te verliezen. Niet bang zijn, wat is dat wel? Wat heb ik te winnen?"

Om mij heen zie ik jongeren worstelen met de vraag of zij voldoen aan de eisen die de professionele wereld aan ze stelt. Ik vraag me daarbij af of jongeren de ruimte krijgen, maar vooral ook of ze de ruimte nemen, om hun eigen betekenis te geven aan professionaliteit. Wat betekent je professe voor jou, los van alle trainingen, opleidingsmodules en ontwikkelingstrajecten die de nieuwe werkgever je 'aanbiedt'? Ook in activiteiten naast mijn studie zie ik verschil tussen de studenten die doen wat zij zelf graag willen en studenten die bezig zijn hun 'professionele vaardigheden te ontwikkelen' en daarin erg inspeelden op de verwachtingen die de arbeidsmarkt (het bedrijfsleven, de overheid enz.) aan ze stelt.



Hoe onbevungen ben ik dan? Wat heb ik te verliezen? .... Hier graag wat concreter. In welke situatie ben je bang, in welke onbevungen? (Ik merk dat mijn onbevungenheid bij het betreden van de arbeidsmarkt deels wordt ingevuld met de angst of ik wel voldoe aan de verwachtingen die 'de praktijk' aan jonge academici stelt: Kan ik als iemand die net is afgestudeerd wel genoeg bijdragen aan organisaties waar mensen werken met zoveel meer ervaring dan ik? Heb ik eigenlijk wel 'een vak' geleerd?)

Rondom het thema organiseren, managen en adviseren staat in mijn opleiding de vraag centraal hoe je de kloof tussen manager en medewerker, tussen beleid en uitvoering en tussen maatschappij en burger kan overbruggen. Terugkerende 'grote begrippen' hierbij zijn: draagvlak creëren, interactieve besluitvorming, transparante communicatie en implementatie, niet alleen top-down, maar ook bottom-up organiseren. De verantwoordelijkheid om tijdens (en na) je studie, concreet invulling te geven aan wat deze begrippen voor jou betekenen, ligt naar mijn mening bij de student zelf. Dit is het thema van vorige keer: Lef in organiseren (betekent voor mij dat je zelf een invulling durft te geven aan deze begrippen die los staan van het vakjargon en vakverwachtingen.)"

### Een vrijplaats in mezelf

Margreet van Persie: "Van een bescheiden collega weet ik dat de roep om 'adviseurs met lef', op haar zelfvertrouwen een averechts effect heeft. Zelfvertrouwen? Kunnen adviseurs en opdrachtgevers het daarover hebben met elkaar? Als ik onbevungen ben, hoef ik niets te veranderen aan mezelf. Onbevungen voelt als ongevungen, een vrijplaats in mezelf. Daar verliezen woorden als durf en lef hun betekenis. Ik ben wie ik ben op dat moment. En ik ontmoet jou (collega, opdrachtgever) als wie jij bent op dat moment. Soms met lef, soms zonder, soms met zelfvertrouwen, soms zonder.

Michael White verwoordde voor mij precies (Over organiseren gesproken, 5-2006) wat er gebeurt als je naar de vrijplaats in jezelf gaat. "In plaats van iemand (met lef) te bewonderen of aan te moedigen, zou je ook kunnen vertellen wat jou nou precies raakt en welke relatie je ziet tussen haar ervaringen en jouw leven." Dat is iets heel anders dan het soort feedback dat we kennen en waarvoor we meestal – uit schuld of schaamte - bang zijn. Het is onbevungen verslag uitbrengen van wat mij raakt. En dat heeft alleen met mij te maken en niet met jou, ook al ben jij de aangever van wat mij raakt.

Iemand zegt tegen me 'je was afwezig op die belangrijke vergadering'. En wat hoor ik? Het antwoord op die vraag zit in mij, bijvoorbeeld: 'ik word op het matje geroepen', 'ik heb iets belangrijks gemist', 'dit is niet goed voor mijn carrière', 'ik ben onmisbaar', enzovoort. Dat kan een gevangenis zijn. Terugkeer naar je vrijplaats gaat via letterlijk luisteren, onbevungen verslag doen van wat er met jou gebeurt, en dat heeft niets te maken heeft met de ander.

Ik zeg tegen iemand 'je was afwezig op die belangrijke vergadering'. En wat draag ik uit? Het antwoord op die vraag zit in mij, bijvoorbeeld: 'je loopt er de kantjes vanaf', 'ik moet weten waar jij uithangt', 'je had daar ons succesverhaal moeten vertellen', 'ik voelde me onzeker in mijn eentje', enzovoort. Dat kan een gevangenis zijn. Terugkeer naar je vrijplaats gaat via onderzoek van je gevoelens en gedachten. En die hebben alleen met jou te maken en niets met de ander. Mensen die elkaar op zo'n vrijplaats durven (!) te ontmoeten, werken niet aan grote veranderprocessen of -trajecten. Er vinden wel grote veranderingen plaats."

Margreet van Persie ([www.odissea.nl](http://www.odissea.nl)) werkt in samenwerking met The Working Company aan een manifestatie (najaar 2007) over overtuigingen in organisaties.

### Onbevungen adviseren

Frans Verhaaren: "In de afgelopen jaren ben ik een paar keer door ziekte langdurig uit de running geweest. Toen ik de draad van mijn werk weer kon oppakken voelde ik me allesbehalve onbevungen, gevangen als ik was in de vraag of ik weer aan de slag kon komen. En wanneer ik dan weer eens een nieuwe opdracht kreeg was ik supersensitief of ik het wel "goed genoeg" deed. Bevungenheid staat hier dus voor gebondenheid aan een belang of vooroordeel.

Echte onbevungenheid is voor mij echter niet 'ongebonden': het staat of valt met de kwaliteit van tenminste twee bindingen:



1. Ik zit inmiddels al meer dan dertig jaar in het adviesvak. Je kunt zeggen 'veel ervaring', maar tegelijk even zoveel vastgeroeste routines. Op zich is dat heel menselijk. Maar het risico op (inhoudelijke) bevangenheid neemt met elk jaar ervaring toe. Ik heb gemerkt dat een goed tegenwicht tegen die verstarrende ervaring zit in een frisse nieuwsgierigheid naar mijn klant, zelfs als ik meen ik dat ik zijn vraag al vaker ben tegengekomen. Juist die bereidheid de ander te ontmoeten is bepalend voor de onbevangenheid van een adviseur. Je zou dat de kwaliteit van de externe verbinding kunnen noemen.

2. Nieuwsgierig zijn naar de ander kan in alle levensfasen, maar de senior heeft het voordeel daarvoor wat voorwerk te hebben kunnen doen. Ik heb immers ook flink de tijd heb gehad uit te vinden wat nu mijn plek in het adviesvak is, waarom ik mijn leven in dienst heb gesteld van het helpen van klanten met organiseervragen, en hoe ik daarbij mijn talenten het beste kan inzetten voor anderen. Overigens is een senior nooit klaar met deze meer spirituele vragen, omdat ze voortdurende innerlijke arbeid vergen. Hoe meer inzicht in mijzelf, hoe meer onbevangen ik mijn klanten kan adviseren (ad-viseren= tot visie brengen). Zo maakt een "duurzame" blik op mijzelf een meer duurzame visie bij de klant mogelijk. Je zou dat de kwaliteit van de interne verbinding kunnen noemen.

Het verschil tussen de eerste jonge "frisse" variant en de tweede "rijpere" variant van onbevangenheid zit hem in het niveau van kijken. De gretige nieuwsgierigheid is gericht op alle zich voordoende fenomenen. Het zelfbewustzijn van de eigen ontwikkeling brengt een alertheid voor de generatieve processen achter die fenomenen met zich mee (in welke systeemprocessen zijn deze fenomenen ingebed?). Rijpere onbevangenheid is daardoor heel bruikbaar bij systemische vraagstukken als bijvoorbeeld duurzaamheid van organisaties, en maatschappelijk verantwoord organiseren."

Reacties: [f.verhaaren@wxs.nl](mailto:f.verhaaren@wxs.nl)

## Vrijplaatsen

Elders organiseer en onderzoek ik 'vrijplaatsen'. Ik gebruik het woord als metafoor: vrijplaatsen zijn 'hangplekken voor vrije gedachten'. Het zijn de plekken waar we met uiteenlopende mensen, niet gehinderd door professies, rollen en andere beperkende identiteiten, met elkaar in gesprek gaan en het fundament leggen van waaruit we als netwerk-samenleving de trage vraagstukken oppakken.

Deze rubriek heb ik als zo'n vrijplaats opgevat. Kenmerkend voor een vrijplaats is dat je er samen onbevangen in het vak kunt staan. Je geeft elkaar gelegenheid om ieder je eigen positie in te nemen, zonder bevreesd te zijn voor wat een ander daarvan vindt. Een plek waar meningen vrijelijk naast elkaar gezet worden, en het beoordelen ervan opgeschort wordt om beter naar elkaar te kunnen luisteren. Een plek ook waar stellingen kunnen botsen, zodat achterliggende belemmeringen en idealen zichtbaar worden. Een plek waar we kunnen oefenen in het zien van het geheel, waar we systeembewustzijn ontwikkelen en sociaal leren. Een plek van waaruit we samen onze samenleving besturen. Ik wens Jaap Boonstra veel plezier bij het verder uitnodigen tot deze organisatienetwerken bouwende gesprekken.

Meer over vrijplaatsen:

- Filosofie in Bedrijf april 2006: Vrijplaatsen: hangplekken voor vrije gedachten
- M&O juni 2006: Vrijgeleiden als interventiemethode (leiderschap van niks en het lijkt nergens op)

Beiden zijn te downloaden op [www.vrijplaatsen.nl/prikbord/essays](http://www.vrijplaatsen.nl/prikbord/essays)