

‘Het nieuwe organiseren’-initiatief (1)

Jeroen van der Zijde: ‘Het nieuwe organiseren’ in ander licht

‘Het nieuwe organiseren’-initiatief

Op 13 juni 2014 vond er bij Van De Bunt Adviseurs in Amsterdam een rondetafel plaats met een groep mensen die ervaringen uitwisselden over ‘het nieuwe organiseren’. Velen van hen hadden in de drie jaar daarvoor bijdragen geleverd over dit onderwerp op een website, die werd gefinancierd door de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek. Diederik Starreveld, Bonne Datema en Petra Meijssen en ikzelf waren de initiatiefnemers.

Opmerkelijk genoeg zei één van de deelnemers, Nico Tukker, aan het slot van de rondetafel, dat hij het allemaal nogal ‘oud’ vond klinken. Dat was voor mij één van de prikkels om deze blog op te schrijven. Wat heb ik in de afgelopen drie jaar geleerd van het werken met de initiatiefgroep, het leveren van bijdragen op de site, het lezen van reacties daar op, het lezen van andere bijdragen en ondertussen ervaringen opdoen in de praktijk? Daar ga ik nu op in. Wat ik leerde is voor mij ook niet ‘nieuw’, wel verhelderend en belangrijk. Het zet ‘het nieuwe organiseren’ in ander licht.

Voortdurend open voor een nieuwe zoektocht

In één van de eerste bijdragen op onze site stelde Edu Feltmann intrigerende vragen bij de term ‘het nieuwe organiseren’. Hij stelde een gezamenlijke denk- en schrijftocht voor, “waarin geen woorden voorkomen uit het discours en vocabulaire van de populaire organisatie- en veranderkunde, of waarin wij bijvoorbeeld het gebruik van bepaalde suggestieve woorden of woordcombinaties uit dat discours (zoals ‘het’, ‘nieuwe’, ‘organiseren’) zoveel mogelijke trachten te vermijden. (..) In een taal die ons niet verleidt tot nadenken over en bedenken van alweer een ‘nieuwe’ organisatica, maar mogelijk wel tot articulatie van en plezier beleven aan de ‘elementaire’ poëtica die wij kunnen ervaren in de spanning tussen zijn en doen, tussen samenzijn en samen iets doen, tussen en?”

Ik vond het een belangrijke bijdrage. Ik heb toen gereageerd dat je inderdaad kunt zeggen dat we ons met deze titel al weer vastzetten. Tegelijkertijd vond ik dat dat voor iedere titel zou gelden. Hoe kom je uit dat dilemma? Via taal creëren we verbinding en kunnen er zelfs momenten van poëtica ontstaan en we maken er onderscheidingen, begrenzingsen, scheiding mee. Ik heb toen voorgesteld het te zien als een titel met een knipoog.

Wat gebeurde er? In het hele traject heb ik bij mezelf en bij anderen een zoektocht ervaren naar het ‘goede’. Zo bezien, had het resultaat van het traject kunnen zijn dat we een gezamenlijke betekenis hadden gegeven aan ‘het nieuwe organiseren’, zodat we dat ‘goede’ daarin weerspiegeld zagen. Voor mij zou dat echter juist het probleem zijn geweest. Want door ‘het nieuwe organiseren’ zo een specifieke betekenis te geven, zouden volgende vragen voor mij zijn:

- Hebben we ‘het’ nu gevonden? Staat dat voor altijd ‘vast’?
- Is dat ‘nieuwe’ wel nieuw? Mag het ‘oude’ er niet zijn?
- Moeten we alles ‘organiseren’ of kunnen we zaken ook hun ‘eigen loop’ laten?
- etc. etc.

Voor mij is de kern van wat ik, weer opnieuw, maar indringender, geleerd heb hoe belangrijk het is om voortdurend open te zijn voor een nieuwe zoektocht.

Polariteiten en paradoxen

Zo had ik op onze site in een periode waarin ik een aantal teams begeleidde een zoektocht met Ernst Drukker over mijn favoriete metafoor, namelijk die van de 'zwerm vogels'. Er is gedeeld leiderschap. Iedere vogel reageert op de vogels direct om zich heen en zo ontstaat de goede richting. Bovendien ontwikkelen ze met elkaar een thermiek die het voor ieder lichter maakt om te vliegen. Genieten. In een 'flow': los en verbonden.

Ernst reageerde dat hij de 'flow' inderdaad fantastisch vond om mee te maken, maar dat hij het 'geploeter' in mijn verhaal miste. "Mijn ervaring is nogal sterk dat je het geploeter nodig hebt om een dergelijk punt te bereiken, waarop je samen constructief te werk kunt gaan." En hij voegde er aan toe: "In ons vak vind ik het uithouden van frustraties van de dingen die nog even niet lukken wel erg belangrijk." Dat leidde bij mij tot het bewustzijn dat ik diep in mij de neiging had om het geploeter over te willen slaan. En ik realiseerde me dat het daarmee gepaard gaande ongeduld, de irritatie, soms leidde tot dysfunctioneel gedrag, dat me ver van de 'flow' deed afraken

Wat ik met dit voorbeeld wil laten zien dat de zoektochten, die ik belangrijk vind, te maken hebben met de bewustwording van een polariteit die over het hoofd wordt gezien, er niet mag zijn, weggedrukt wordt etc. De kunst is vervolgens je vrij te maken van beide, elkaar tegengestelde 'polariteiten', het creatieve midden te zoeken, ze te beschouwen als niet-oplosbare 'paradoxen', zodat je per situatie zelf kan bepalen waardoor je je laat leiden. Concepten hierover, die mij inspireren, zijn bijvoorbeeld te vinden bij:

- Salomo Friedlaenderⁱ: "the concept of creative indifference and polar differentiation";
- Paul Watzlawickⁱⁱ: niet communiceren is ook communiceren;
- David Bohmⁱⁱⁱ: "if the mind treats a paradox as if it was a real problem, (...) the mind is caught in the paradox forever";
- Robert Kegan en Lisa Laskow Lahey^{iv}: de immuniteit voor verandering op individueel niveau en op sociaal niveau is te zien als een dynamisch evenwicht tussen openlijke commitments en verborgen, concurrerende commitments.

Polariteiten aan een rondetafel

Een voorbeeld van het hanteren van polariteiten was de voorbereiding door ons als initiatiefgroep van de afsluitende rondetafel over 'het nieuwe organiseren'.

We zijn daar flink mee bezig geweest, omdat we worstelden met twee polariteiten. De ene was de 'oude' neiging om te willen structureren, om een resultaat te willen behalen, de financier ter wille te zijn etc. De andere was de 'nieuwe' ambitie om juist ruimte te bieden, te vertrouwen op wat uit de groep zou komen, ons er niet mee te bemoeien. We kwamen uiteindelijk uit op een 'paradoxale aanpak', waarbij we de deelnemers ruimte lieten om eigen ervaringen met 'het nieuwe organiseren' in te brengen en wijzelf de ambitie tot enig resultaat loslieten, wat niet wegnam dat we wel een minimale procesrol op ons namen om de deelnemers uit te nodigen tot een inbreng. Achteraf gezien kun je zeggen dat het geworstel en gezocht met elkaar ons de vrijheid gaf om te kiezen wat ons in deze situatie met een groep ervaren adviseurs en managers het beste leek.

Een mooi moment vond ik dat de penningmeester van de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek aan het slot stelde dat hij enig resultaat in geschreven vorm op prijs

zou stellen en dat de deelnemers, ook wij als initiatiefnemers, daar in vrijheid op reageerden. Sommigen zegden wel iets toe en anderen niet.

Polariteiten bij een TaalPlusKlas

Een ander voorbeeld is een kritisch incident bij de TaalPlusKlas die ik in het schooljaar 2013-2014 initieerde voor een groep jonge vluchtelingen uit Afghanistan en Somalië, die in hun eigen land geen onderwijs genoten.

Dit initiatief kwam voort uit mijn begeleiding van Aman (naam vanwege privacy gefingeerd), een jonge Afghaanse vluchteling die bijna 18 was en van school zou gaan, maar nog een grote taalachterstand had. Ik wist met hulp van de school, een aantal fondsen en 2 professionele taaldocenten een groep van 10 jonge analfabete vluchtelingen, waaronder Aman, te mobiliseren om zich op hun vrije zaterdagen in een TaalPlusKlas in te zetten om die taalachterstand weg te werken.

Groot was mijn frustratie dan ook toen Aman na enige tijd begon af te haken. Eerst vroeg hij mij nog of ik het goed vond dat hij verzuimde. En dan zei ik nee en legde uit hoe belangrijk het voor zijn toekomst was. Later verzuimde hij met min of meer plausibele redenen: ziek, lekke band etc. Vervolgens verzuimde hij zonder te vragen. Dat frustreerde, irriteerde. Tegelijk werd mij steeds duidelijker dat Aman zich overbelast voelde door een combinatie van factoren: school, een komend eindexamen, onzekerheid over wat er na zijn 18^e ging gebeuren, een krantenwijk, zelf zijn huishouden runnen etc. Ik ging bij mijzelf te rade en merkte dat ik me liet meeslepen door mijn frustratie en daarmee geen ruimte gaf aan zijn terechte gevoelens van overbelasting. Het kwam tot een gesprek, waarbij ook één van de taaldocenten aanwezig was. In dat gesprek gaf ik aan dat ik het belangrijk vond dat hij aan de TaalPlusKlas deelnam en tegelijkertijd dat ik zijn gevoelens van overbelasting begreep. Ik zei dat hij wat mij betreft vrij was om te stoppen. Tot mijn verrassing zei hij, na enig nadenken, dat hij toch verder ging en dat heeft hij ook gedaan. Ik was daar blij mee. Mijn inschatting is dat dit gebeurde, juist omdat ik niet alleen de pool van meedoen bleef promoten, maar ook de tegengestelde pool van afhaken volledig had geaccepteerd.

Een paradox aan het werk.

Tot slot

'Het nieuwe organiseren' zou ik het liefst vervangen door '....', omdat welke term dan ook zaken vastzet. Voor mij is de voortdurende openheid voor nieuwe zoektochten belangrijk. Dit neemt overigens niet weg dat het zinvol en plezierig kan zijn om zaken voorlopig vast te zetten.

Als er op individueel niveau, op sociaal niveau spanning ontstaat, is voor mij een benadering die uitgaat van polariteiten en het omarmen van de daarmee gepaard gaande paradoxen waardevol en praktisch.

En om af te sluiten met een paradox: als je hier iets in ziet, let dan niet op mij!

ⁱ Frambach, L.; *The weighty world of nothingness: Saloma Friedlaender's creative indifference*; in: Lob, M.S. et al.; *Creative license: the art of gestalt therapy*; Springer Verlag, Wien, 2003

ⁱⁱ Watzlawick, P. et al.; *Pragmatische aspecten van menselijke communicatie*; Van Loghum Slaterus, Deventer, 1970

ⁱⁱⁱ Bohm, D.; *On dialogue*; Routledge, New York, 1996

^{iv} Kegan, R. & Lahey, L.L.; *Immunity to change*; Harvard Business Press, Boston, 2009