

Veranderen en organiseren wordt nog vaak benaderd vanuit een hang naar beheersing. Er worden doelen gesteld, plannings bedacht en afspraken gemaakt over de monitoring. Deze benadering schiet bij het realiseren van complexe veranderingen echter tekort. Daarbij zijn de doelen namelijk vooraf niet helder en eenduidig, onder meer door de verschillende werkelijkheden en behoeften van de betrokkenen.

Het tekortschieten van deze (doel)relativiteit is het vertrekpunt van *Hoe ik verander. Anders interveniëren in organisaties en maatschappelijke vraagstukken* van Shirine Moerkerken. Dit boek heeft het sociaal constructionisme als centraal perspectief. Kort gezegd draait het daarbij niet om het nastreven van een objectieve werkelijkheid, maar juist om het erkennen van de subjectieve werkelijkheid die mensen zelf en met elkaar construeren. Daarmee is de basis gelegd voor een boek dat niet zoekt naar pas-

# Persoonlijk verhaal over het zetten van 'kraken'

BOEKBESPREKING

Barbara VAN DER STEEN

klare oplossingen, maar naar manieren om te spelen met de subjectieve werkelijkheden rondom organisatie- en maatschappelijke vraagstukken. *Hoe ik verander* biedt een rijke en soms wat ongemakkelijke kijk. Rijk, vanwege de vele inspiratiebronnen die gedeeld worden. En ongemakkelijk, omdat we per slot van rekening zoogdieren zijn die houden van voorspelbaarheid en zekerheid. Het aangaan van de complexiteit bij veranderen is daarmee per definitie spannend en confronteert ons met onze haat-liefdeverhouding met ambiguïteit. Moerkerken duikt in deze spanning door over haar zoektocht te verhalen en ons mee te nemen in de diepere betekenis van 'veranderen'. Daarmee getuigt de auteur van lef. Ze gaat de opgave aan om een boodschap te brengen die vervolgens vanuit het sociaal constructionisme continu om relativering vraagt.

Deze boekbespreking richt zich op hoe Moerkerken haar weg zoekt in het vak van interveniëren. De redactie vroeg mij daar het licht op te schijnen, als collega-professional. Haar boek is opgebouwd uit drie delen: over het ambacht, leermeesters en ten slotte alertheid op jezelf. In deze boekbespreking volg ik deze driedeling. Vervolgens reflecteer ik op het verhaal van Moerkerken vanuit de positie van begeleider. Wat leren we als begeleiders van haar verhaal? De bijdrage besluit met een aantal bespiegelingen die het vak van begeleiden mogelijk kunnen verrijken.

## Achtergrond en opbouw van het boek

Het boek is gelardeerd met ervaringsverhalen, offertes, brieven en verslagen, met creatieve bijdragen van Bernhard Christiansen (poëzie) en Rob van den Berg (illustraties). Het is geschreven voor iedereen die interveniëert in het maatschappelijke domein: (organisatie)adviseurs, (interim)managers en bestuurders die nieuwsgierig zijn en hun waarheden graag ter discussie stellen.

Moerkerken behandelt in het eerste deel van haar verhaal over het ambacht twee thema's. Ten eerste het belang van contracteren en hercontracteren. Moerkerken beschrijft hoe ieder mentale contracten sluit met de werkomgeving en hoe dit 'waarheden' kan vastzetten die vervolgens



## BESPROKEN

Shirine Moerkerken (2015). *Hoe ik verander. Anders interveniëren in organisaties en maatschappelijke vraagstukken*. Deventer: Vakmedianet.

als 'onveranderbaar' beschouwd worden. Moerkerken wijst erop hoe gemakkelijk je als adviseur kunt worden verleid mee te gaan in de werkelijkheidsdefinities van opdrachtgevers, bijvoorbeeld door snel in te stemmen met reeds bedachte oplossingen of methoden.

Binnen het sociaal constructionisme is er geen 'goede ware weg' vooraf te bepalen, vandaar dat Moerkerken pleit voor het 'kraken' en deconstrueren van de waarheden over dé oplossing, door bij de start van een samenwerking te 'contracteren'.

Het tweede thema in haar verhaal over het ambacht is vertragen om te versnellen. Daarbij richt de auteur zich op onbedoelde disfunctionele patronen en hoe je die als interventiekundige onbewust in stand houdt. Haar pleidooi is om te vertragen en zo zicht te krijgen op deze disfunctionele patronen en ze vervolgens te doorbreken.

In de hoofdstukken over de leermeesters van Moerkerken vouwt als het ware het fundament van het boek uit. Het doet geen recht om haar lessen en inspiraties hier samen te vatten. Ik volsta met aangeven welk thema Moerkerken koppelt aan elke leermeester.

Drs. B. van der Steen is oprichter, adviseur en coach bij Wenders.nu. Website: [www.wenders.nu](http://www.wenders.nu). E-mail: [barbaravandersteen@wenders.nu](mailto:barbaravandersteen@wenders.nu).

De eerste is Karl Weick, die ze omarmt vanwege zijn rijke metataal. Zo beschrijft Weick ‘organiseren’ als niets meer en niets minder dan het reduceren van dubbelzinnigheid. Anders uitgelegd: alle pogingen die we doen om het leven georganiseerd te krijgen (het reduceren van variëteit) helpen ons van een hoop gedoe af, maar zorgen er vaak ook voor dat we nog maar op één manier kunnen ordenen.

Ze geeft Henk van Dongen een plek vanwege zijn visie op conflict als bron van productieve spanning. Ze betoogt het creëren van functionele conflicten, zodat er een beleefde urgentie ontstaat, door andere vragen te stellen en anders te doen (dan de bestaande patronen). Edu Feltmann noemt Moerkerken aan de hand van haar waardering voor de hier-en-nu-interventie, gericht op fenomenen als het discours, de assemblageregels en de causale kaarten die een klant introduceert. Ze reflecteert, aan de hand van zijn boek *Denkadviseren*, op het begrip belangeloosheid gericht op de volwassenheid en autonomie van de klant.

Nic van Dijk bespreekt ze vanwege de waarde van het contextrijk interveniëren. Veranderen vraagt volgens Van Dijk begrip van hoe betekenis en daarmee inhoud wordt geproduceerd in het domein waarin je intervenueert. Van Dijk reikte haar ‘een methodische strategie van interventie aan’ die vooral gericht is op het vertragen omwille van het vergroten van het reflectief vermogen en ruimte om te blijven zoeken.

In dit laatste deel van haar verhaal over alert blijven zoeken behandelt Moerkerken twee onderwerpen. Ten eerste interveniëren en jezelf daarin meenemen, waarmee ze oproept tot zelfonderzoek wat betreft de eigen vaak onbewuste inbreng en invloed. Ze sluit af met een oproep tot het veroorzaken van ver-

andering. Daarmee bedoelt ze het creëren van condities die mensen in staat stellen om met elkaar tot ideeën te komen – en tot het realiseren van die ideeën – die ze als individu niet hadden kunnen ontdekken.

### **Reflecties voor de rol van begeleider**

Kort gezegd biedt *Hoe ik verander* een variatie aan handreikingen, alle gericht op het recht doen aan de complexiteit tussen de mensen die betrokken zijn. De auteur laat in een snelle afwisseling minstens vier gedaanten van zichzelf zien: die van collegiale gids (*naast* jou als lezer) tot strenge juf (die ‘het’ overziet) en van ijverige adviseur (gericht op impact) tot leerling (kwetsbaar en reflectief). Misschien doet ze hiermee bewust een interventie die ook verwart en irriteert. Het is een manier van schrijven die mij dwingt om me te verhouden tot haar verhaal, van verwondering tot ergernis (als ze te belerend wordt), met hoe dan ook nergens een duidelijke uitkomst (en gelukkig maar).

Wat kunnen we als begeleiders van haar verhaal leren? Het roept bij mij drie thema’s voor reflectie op. Een van de rode draden van het boek lijkt de vraag: welke houding kies je als begeleider en waarop ben je gericht? Wat me opvalt is dat Moerkerken in het algemeen kiest voor het zetten van actieve ‘kraken’, omdat zij dat nodig vindt. Zij handelt vaak vanuit een houding dat verandering een doel op zich is. Dat is gezien de contractering binnen haar veranderopdrachten misschien ook zeker gepast.

Bij mij komt de vraag op: wat betekent dit voor de rol van begeleider? In mijn opvatting is een begeleider gericht op de kwaliteit van de interactie en het proces (de beweging) tussen de mensen en is daarmee niet automatisch degene die ‘moet’ interveniëren of kraken gericht op veranderen. Want moeten wij begeleiders altijd iets toevoegen? Er is immers altijd sprake van spontane en natuurlijke verandering, in welk systeem dan ook. En wat doe je precies als je een kraak zet als begeleider? Het brengt de klant in ieder geval in de positie van diegene die gekraakt wordt. Doet dit dan niet af aan de volwassenheid en compleetheit van het klantsysteem? Ik moet daarbij denken aan Andries Baart en zijn pleidooi voor presentie in *Aandacht. Etudes in presentie* (2005) ofwel het open in aandacht beschikbaar zijn voor ander(en). Zijn houding lijkt vanuit een ander vertrekpunt te komen. Hij heeft het over een responsieve waarneming, beschikbaar en aandachtig, zonder te weten wat je op het spoor zult komen. Deze houding is niet gericht op een handeling, actie, doel of resultaat, maar op de relatie; liefdevol en voorzichtig.

De Nijmeegse filosoof René ten Bos hanteert in dit kader het onderscheid tussen intentioneel handelen (doelgericht, met een bedoeling) en gestisch handelen (heel betrokken, maar zonder doel). In *Stille, geste, stem* (2011) beschrijft hij de niet-doelgerichte manier van aanwezig zijn: door stil te

zijn, iets te zeggen met een gebaar of alleen de stem te gebruiken. Anders dan intentioneel handelen is bijvoorbeeld gestisch handelen nooit uit op een effect. Het gebeurt vaak onbewust, men handelt voordat men er erg in heeft, zoals bij een ondersteunende hand, een high five, een schouderklopje of een excuus. Het komt voort vanuit intuïtie, een menselijke emotie; daarmee heeft het – paradoxaal genoeg – juist een verbindende werking.

Het tweede punt van reflectie naar aanleiding van Moerkerkens boek is de positie van de begeleider. Waar sta je als begeleider? Binnen de context van een klant of er buiten? En wat betekent interveniëren (tussenbeide komen)? Is dat niet sowieso van buiten naar binnen bekeken, jezelf losmakend van het geheel? Moerkerken lijkt te vertrekken vanuit de gedachte dat het mogelijk en wenselijk is om als adviseur van buitenaf te sturen. Kuhlmann e.a. (2008) noemen dit een ‘veranderaarcentreeerde beredenering’. Daarin is de opvatting leidend dat een adviseur eenzijdig kan interveniëren en dat hij zelf losstaat van het geheel aan patronen en dynamieken – terwijl hij daar mogelijk zelf onderdeel van is. Moerkerken geeft aan zich te realiseren dat ze onderdeel is van de interactie, puur door haar aanwezigheid. Toch beschrijft ze haar rol vaak vanuit de buitenpositie, alleen al door de ‘ik’ in de titel en door te stellen dat ze kraken zet en scherp moet blijven, omdat zij (de veranderaar) het anders niet meer doorbroken krijgt.

Dit roept vragen op als: kan er sprake zijn van een kraak die gezet wordt, als sociaal constructionisme het uitgangspunt is? Ligt de nadruk daarbij op het persoonlijk construeren vanuit een ik of juist met elkaar, enkel mogelijk vanuit een wij? Je kunt je afvragen of er vanuit deze kijk onderscheid mogelijk is tussen ik en wij, bijvoorbeeld als ze elkaar ook nog blijken te vormen of zelfs bepalen.

Het is een genoegen om in de praktijk van Moerkerken mee op te lopen bij het lezen van dit boek. Ze is zich bewust van veel patronen, dynamieken en reflecties. En juist in dit verfijnde vlechtwerk van reflectie op reflectie vallen zowel haar gedrevenheid om het goed te doen, als haar soms uitgesproken opvattingen over hoe het hoort op. Bijvoorbeeld haar stelling dat je moet contracteren met beide opdrachtgevers. Staat dat altijd vast? Is dat een vaste methodische manier van denken en doen? Of is dit in elke context mogelijk te heroverwegen?

Dat brengt me op de laatste reflectie over de rol van begeleider. Deze start met de stelling: hoe iemand zijn aandacht inzet, is de sleutel tot wat hij creëert. Anders gezegd: kijk je vanuit een veranderbril, dan valt er iets te veranderen. Kijk je vanuit een waarderende bril, dan valt er iets te waarden. Of kijk je juist vanuit een open en onderzoekende bril? Dan zie je misschien beide en – wie weet – ook fenomeen die je niet verwacht; dat

gene wat zich aandient vanuit het systeem. Het laatste is een onvoorspelbaar proces en vergt het loslaten van vooringenomen opvattingen of bedoelingen. Dit vraagt bijzondere alertheid van elke adviseur: het blijven zoeken naar speling in het eigen repertoire, om los te blijven van historisch gegroeide manieren van denken en doen die, voor je het weet, weer een doel op zich kunnen worden.

### **Persoonlijke reflectie op deze recensie**

Naar aanleiding van deze bijdrage en het boek *Imperfecte adviseur* (zie p. 50), waarvan ik meeschreef, ontstond een intrigerend gesprek met de redactie over de vraag vanuit welke opvattingen je als recensent iets waardeert of bekritiseert. Waar *Imperfecte adviseur* een inkijk biedt in zeven persoonlijke verhalen, als basis voor reflectie op het adviesvak, kan ook deze recensie gelezen worden als een persoonlijk verhaal met een diepere betekenislaag. En dat biedt mij een mogelijkheid tot reflectie op de eigen onderstroom bij het kijken naar mijn vak.

Het verhaal van Moerkerken roept het een en ander bij me op. Ik lees het voorgaande nog eens door en stuit met name op de volgende zinnen, die een boeiende inkijk bieden in mijn professionele opvatting over ‘hoe het hoort’: ‘Ze laat in een snelle afwisseling minstens vier gedaanten van zichzelf zien: van collegiale gids (naast jou als lezer) tot strenge juf (die ‘het overziet) en van ijverige adviseur (gericht op impact) tot leerling (kwetsbaar en reflectief). Het is een manier van schrijven die mij dwingt me te verhouden tot haar verhaal, van verwondering tot ergernis als ze te belerend wordt.’

Wat mij hier in het oog springt is het woord ‘belerend’. In mijn opvatting is dat blijkbaar niet gepast en dat leidt bij mij tot irritatie. Ik wil blijkbaar niet beleerd worden; dat is

### LITERATUUR

- Baart, A. (2005). *Aandacht. Etudes in presentie*. Amsterdam: Boom.
- Bos, R. ten (2011). *Stilte, geste, stem*. Amsterdam: Boom.
- Goedhart, A., Homan, T., Kulhmann, M., Moore, M., Ooijen, M. van, Nistelrooij, A. van & Steen, B. van der (2017). *Imperfecte adviseur. Persoonlijke verhalen over het werk*. Utrecht: Kessels & Smit.
- Goedhart, A. & Steen, B. van der (2016). *Proceskunde. Een pleidooi voor werken met aandacht*. Utrecht: Kessels & Smit.
- Kuhlmann, M. e.a. (2008). *Implementatiekunst. Gids voor realistisch veranderen*. Schiedam: Scriptum Management.

boeiend. Vervolgens ga ik in de reflectie vooral in op de impact die Moerkerken actief zoekt door te kraken, dus veranderen als doel op zich. Dat mag blijkbaar niet vanuit mijn overtuiging; ik stel er in ieder geval vragen bij. En dit punt klopt inderdaad. Ik ontdek in mijn loopbaan dat ik er moeite mee heb om expliciet veranderinggericht te werk te gaan. Ik voel me dan al snel een indringer. Een scherpe mening over wat er allemaal moet veranderen, zul je mij niet snel horen poneren. Voor mij is is het interessant om dit eens te beschouwen als blinde vlek. Mag je niet stellen dat er iets moet veranderen? Mogen mensen niet beleerd of gedoceerd worden – terwijl ik zelf nota bene een deel van mijn werktijd als docent actief ben? Dit werpt licht op een grens in mijn denken over ons vak. En dat terwijl ik open wil kijken en mensen graag op allerlei perspectieven en mogelijkheden wijs.

Zo kom ik uit op een interessant punt: dat mijn reflecties óók ontspringen aan mijn stelligheid en patronen. Dat is trouwens ook leuk en ruimte biedend. Met dank aan Moerkerkens boek en aan de redactie (die mij ruimte bood voor een persoonlijke toevoeging). Als het persoonlijk wordt, wordt het ook leuker; dat ontdek ik ook nu weer. 