

Grondleggers voor het doorgronden van de mens in context

Inleiding bij het themanummer

Joost Kampen, Paul Kloosterboer en Odette Moeskops

Hoe is het idee van tijdloze helden ontstaan? Als je er veranderkundig naar kijkt, was het beslist geen aanpak van ‘omgevingsverkenning, drijfverensessie, missie, visie, uitrollen, plan uitvoeren’. Na afloop van een kennisuitwisseling in kersttijd zaten de leden van de Ambachtsschool voor Organiseren en Veranderen te eten en ontstond er een gesprek over de vraag op wiens schouders we staan. We bleken allemaal geregeld terug te vallen op auteurs wiens denken ‘tijdloos’ is; van wie de concepten weliswaar lang geleden zijn ontstaan, maar die nog steeds bruikbaar zijn. Geen mode dus, maar een tijdloos frame om naar mensen en organisaties te kijken. Allemaal bewonderden we auteurs om hun eruditie, het vermogen om taal te geven aan iets wat eerder nog niet zichtbaar was. Om het neerzetten van een tijdloos concept dat niet meeresoneert met opportunistische modes, maar dat helpt een gedegen fundament te leggen voor organiseren en veranderen.

Er ontstond een inspirerend gesprek over deze tijdloze helden, waarbij iemand op een goed moment riep: ‘Laten we een Tijdloze Helden-festival houden!’ Plan geboren. Na enig bloed zweet en tranen kwam dat festival er ook, vlak voor Nederland met rasseschreden op slot ging. Het was een prachtige dag, die zesde maart, en de deelnemers brachten onze helden verder tot leven in de workshops. En toen kwam de vraag van de uitgever: zou er een boek in zitten? Nu nog niet, vonden wij, eerst een *M&O*-themanummer. En dat heeft u nu in handen.

Net als heldendom is dit een proces van toeval, ingeving en synergie geweest. Immers: heldendom is niet gepland, maar ontstaat. Onze helden hebben zich over het algemeen niet als helden gedragen. Ze kenden bovendien geen officiële fanclubs en Instagram-accounts die met elkaar een community vormden en zodoende het heldendom voeden. Onze helden waren vernieuwers die hun eigen levenswerk bouwden. Ze bleven meestal hun hele leven trouw aan de doorontwikkeling van hun ideeëngoed, wat bij de auteurs in dit nummer resoneerde op heel persoonlijk niveau: ‘Dit voel ik ook zo’,

‘Zo wil ik ook werken’, enzovoort. Het waren mensen die een concept of idee de wereld in brachten dat tijdloos is gebleken, goed gefundeerd en ongevoelig voor management-modes.

Selectie van de helden

Het is een selectie van mensen geworden waarvan de concepten nu vaak zo vanzelfsprekend zijn, dat we de oorspronkelijkheid ervan nauwelijks meer zien. Wie kijkt er nog vreemd op van begrippen als betekenisgeving of meervoudigheid, waarbij we allemaal een eigen werkelijkheid hebben en in die werkelijkheden verstrikt kunnen raken? Of dat leren interpersoonlijk en adaptief is – iets waar je onderzoekend voor moet zijn – of dat het helpt om mensen in de eigen context te laten leren? Rond de concepten van de helden in dit nummer is een vorm van epische verdichting ontstaan. Daar zit een belangrijke waarde voor de lezer: door naar hen terug te gaan, zie je weer wat achter dat vanzelfsprekende uitgangspunt zit. En dat helpt je het preciezer te gebruiken, want voor je het weet worden nieuwe woorden gretig geassimileerd in de reeds bestaande denklogica, modes of hypes, in plaats van die te onderzoeken. Terwijl de oorsprong van de concepten juist zo’n tijdloos inzicht geeft.

De auteurs gaan overigens ook meervoudig met hun helden om. Enerzijds dienen ze ter legitimatie, om zelf met hun gedachtegoed aan het werk te kunnen en erop voort te bouwen. Anderzijds laten de auteurs zich door hun helden uitdagen en ontregelen, omdat ze zo anders kijken en het hen daarmee ‘lastig maken’. Bijvoorbeeld doordat de grenzen van het organisatiekundig vakgebied worden opgerekt. Bateson was antropoloog en zowel Watzlawick, Bion als Winnicott waren therapeut: een dergelijk huwelijk is bepleit door Schein (Bradford, 2005). Macy – zij is in de negentig! – heeft meerdere ‘beroepen’ en is onder meer ‘environmental activist’. Freire was een pedagoog met uitgesproken maatschappelijke, emancipatoire opvattingen: ze waren niet (in eerste instantie) voor organisaties werkzaam of zelfs in het geheel niet. De Engelstalige helden zijn overigens veruit in de meerderheid: gelukkig koos een van de auteurs voor de Nederlandse Henk van Dongen.

Deze verzameling helden is niet compleet en dat is ook nooit de bedoeling geweest. Het zijn persoonlijke keuzes van de auteurs die samen dit bijzondere nummer vormen. Wel hechten we eraan enkele namen te noemen die we in deze uitgave missen. Zoals die van Kurt Lewin, grondlegger van onder andere gestalttheorie, action research en veldtheorie. Ook het baanbrekende werk van Edgar Schein over organisatiecultuur ontbreekt, net als dat van Ralph Stacey over complexiteitsdenken. Of de grote bijdragen van Karl Weick aan de sociale psychologie en het sociaal constructionisme daarbinnen. Ook achterwege gelaten zijn hedendaagse populaire gebieden als individuele coaching en teamcoaching of fundamenten daaronder, zoals de T-groups (ook Lewin, overigens). Denk verder aan bijvoorbeeld de ‘large group interventions’, met vele geestelijke vaders en moeders. Ook Senge’s bijdrage aan organisatieleden en sociotechniek of het syste-

misch organisatiewerk in de geest van Bert Hellinger hadden een plaats kunnen krijgen. Wie weet, als er ooit een vervolg komt op dit nummer?

Leeswijzer

Wat al onze helden – en daarmee alle bijdragen in dit nummer – gemeen hebben, is een interesse om concrete gebeurtenissen en interacties in het dagelijkse, veelal werkge-relateerde leven in een bredere context te plaatsen. Maatschappelijke of organisatori-sche karakteristieken, mechanismen, patronen of dynamieken bepalen of kleuren de gebeurtenissen in het kleine, concrete veld van hier en nu. Omgekeerd bieden analyses van wat er in dat kleine relationele veld gebeurt ruimte om lokaal te ontsnappen aan de grote contextuele dynamieken. En om die grote patronen daarmee soms zelfs te kunnen ‘verleggen’. De neiging tot een voortdurend uit- en inzoomen is een van de dingen die de auteurs verbindt en mateloos boeit.

Waar de tijdloze helden in verschillen, is het vertrekpunt van hun analyses. Sommigen beginnen vanuit een macroperspectief en zoomen van daaruit in. Anderen beginnen juist vanuit een microperspectief, om daarna uit te zoomen. We hebben er-

voor gekozen de bijdragen in dit themanummer te ordenen op deze dimensie van vertrekpunten. Zo bevat het eerste deel bijdragen die starten vanuit een macro- of systemisch

Tijdloos, goed gefundeerd en ongevoelig voor managementmodes

perspectief. We zoomen vervolgens met elke bijdrage iets meer in, tot we bij het tweede deel aankomen, waar de auteurs hun analyses primair vanuit een micro- of relationeel perspectief van start laten gaan.

Het eerste deel ('Inzoomen: van groot naar klein') vangt aan met een verhaal over Gregory Bateson door *Leike van Oss*. Zij kiest de breedste definitie van context en verkent aan de hand van het gedachtegoed van Bateson hoe de mens met de grotere ecologie verbonden is en hoe weinig de mens zich daarvan bewust is. Vervolgens geven *Joost Kampen* en *Marco de Witte* met het gedachtegoed van Gareth Morgan een overzicht van organisatiemetaforen gebaseerd op wetenschappelijke paradigma's, inclusief hun karakteristieken en merites. Ze eindigen met opvoedsystemen, als mogelijk aanvullende metafoor.

Marjorieke Glaudemans laat zien hoe Joanna Macy het inside-out- en het outside-in-perspectief – dus van micro naar macro en vice versa – op unieke wijze heeft verbonden. Zij werkt uit hoe mens en omgeving in 'mutual causality' met elkaar in verband staan. *Brechtje Kessener* zet aan de hand van drie helden (Beer, Jaques en Hoebeke), een schijnwerper op hoe mensen met elkaar betekenisvolle contexten creëren. Met name

managers kunnen een rol hebben bij het creëren van levensvatbare organisaties als context voor medewerkers en klanten.

Jaap van 't Hek ten slotte bevraagt aan de hand van Paulo Freire of ook in de huidige maatschappij mensen onderdrukt worden en of ook nu wellicht emancipatoir leren nodig is om mensen weer sociale en verantwoordelijke wezens te laten zijn.

Met een fictief interview van Paul Watzlawick door *Marijke Spanjersberg* vangt het tweede deel ('Uitzoomen: van klein naar groot') aan. 'Watzlawick' vertelt hoe we intermenselijk contact ook in onze tijd veel te veel psychologiseren en te weinig doorhebben dat ingewikkelde contextuele patronen sterker zijn dan het individu. *Odetta Moeskops* belicht aan de hand van haar helden Bion en Winnicot hoe de onderstroom de context vormt van de bovenstroom en vice versa, hoe dit tot zichzelf versterkende actiereactie patronen kan leiden en hoe je daar in organisaties mee kunt omgaan.

Danielle Zandee herinnert ons eraan hoe organisatieontwikkeling is ontstaan vanuit de maatschappelijke betrokkenheid van sociale wetenschappers als Edgar Schein. Zij vertelt hoe Scheins begrip 'humble consulting' adviseurs in staat stelt om klanten onderzoekend naar hun vragen te laten kijken. *Shirine Moerkerken* beschrijft, aan de hand van het gedachtegoed van Henk van Dongen, hoe organisaties ook contexten kunnen zijn waarin mensen zichzelf en elkaar vastzetten in betekenisgeving. En hoe men zich hieruit met speelsheid, humor en 'functioneel conflict' kan bevrijden. Volgens *Ina Ahuis* en *Paul Kloosterboer* ten slotte ontrafelt ook Chris Argyris hoe we onszelf massaal saboteren in ons potentieel om te leren en ons te ontwikkelen in ons werk. Dit vooral door het eenzijdig framen van de werkelijkheid, gericht op zelfbescherming. Ambachtelijke beoefening van de model II-dialogoog helpt zowel persoonlijke als organisatieontwikkeling, aldus Argyris.

Namens alle auteurs van dit nummer wensen wij u veel leesplezier! ■