

6

WEES
EEN
ACTIVIST

Neem het persoonlijk
Geef ongevraagd advies

An Kramer

Je kent het wel, dat advies 'neem het niet persoonlijk'. Juist als je geraakt wordt en je je gevoel laat zien, dan krijg je deze reactie. Of soms nog voordat je ook maar iets hebt gezegd, als een waarschuwing vooraf: 'wat ik nu zeg, moet je niet persoonlijk nemen hoor'. En dan volgt er een opmerking die je onaangenaam treft. Het is een teken dat de ander bang is. Want misschien word je wel boos. Het betekent: houd je mond.

Een variant hierop is: 'wees professioneel'. Dat betekent: slik je emoties in, houd je oordelen en commentaren voor je, want die komen nu niet uit. Professioneel zijn is iets volledig anders dan jezelf zijn, dat doe je maar met je kinderen op het voetbalveld, of liever nog achter de beschermende muren thuis waar niemand je ziet. Dan mag je impulsief, boos, verontwaardigd zijn, moedeloos, dralend, depressief en verlegen, als niemand het ziet. Als je iets professioneel aanpakt, ben je beheerst. Je slikt je primaire reactie in, later tegen een andere collega blaas je stoom af, of nog later thuis. Of, nog weer later, als het emotioneel te ingewikkeld lijkt, dan kan je altijd nog escaleren naar hogerhand. Liever dát dan je echte gevoelens of je onmacht te laten zien.

Dat wat 'professioneel' genoemd wordt, is een versmalling. Mensen zijn meer dan hun professe. Op het werk zijn emoties lastig en persoonlijke voorkeuren niet gewenst, en dat vinden we normaal. Onder het motto van professionaliteit laten mensen zich diskwalificeren. Ze houden zich in, laten hun rake intuïtie of goede ideeën buiten.

Oordeelsvrij

Ik zie met regelmaat dat we als adviseurs en organisatiecoaches een deel van deze opvattingen over 'professioneel en persoonlijk' geïnternaliseerd hebben. Bijvoorbeeld dat we oordeelsvrij moeten zijn. We moeten neutraal een proces begeleiden. Onze emoties zijn hooguit een spiegel van wat er speelt, of een teken dat je zelfonderzoek moet doen, want je projecteert iets op de ander of op de situatie. We stellen open vragen en we houden onze meningen voor ons. Ongevraagd advies, dat geven we niet.

Ik denk dat ieder mens gekleurd is, door wie hij is. Niemand is oordeelsvrij. Ik denk dat het onmogelijk is om dat te zijn. Gelukkig maar. Het zou je saai maken, en ook onprofessioneel. Je bent niet vrij van gevoel. Geen neutraal hol vat.

Je bent zelf het instrument

Het is een mooie uitspraak 'je bent zelf je instrument' als coach of adviseur. Ik ben er allergisch voor. Ik word er wantrouwig van. Het klinkt als open en eerlijk. Maar de uitspraak werkt eerder als censuur: de ruwe randjes zijn eraf, het is mooi gemaakt, juist omdat het 'professioneel' is. Dus juist niet open. Het is zoiets als 'functioneel boos'.

Of het suggereert een extra grote gevoeligheid die anderen niet zouden hebben. Kijk mij eens gevoelig zijn, "ik voel 'het systeem' aan en dat doe jij niet", is de ondertiteling. Veel adequater? Ik voel me dan beter dan anderen. Ik plaats mezelf er bij voorbaat buiten en boven.

Ik heb vaak genoeg meegemaakt dat ik een situatie persoonlijk nam, zonder dat dat mijn keuze was. Het overkwam me, ik had geen controle. Soms werden dat vervolgens momenten die de relatie verbeterden, of een kanteling betekenden. Ik leerde ervan mezelf vaker op het spel te zetten, vuile handen te maken door mijn gedachten of gevoelens ongezouten in te zetten. Makkelijk gezegd. Maar lastig gedaan. Ik denk aan al die momenten dat ik mijn woorden inslik. Of aan de gepolijste zinnen die persoonlijk lijken, maar deel zijn van mijn truendoos om mezelf buiten schot te houden.

Ik val uit. Mijn collega naast me schrikt. De groep ook. Ik ben fel, verhef mijn stem. Ik herinner me het moment nog goed: niet meer waarover het precies ging, wel dat ik de organisatie waar ik toen werkte, verdedigde. De persoon naar wie ik uitviel werd ook boos, we spraken steeds harder en meer door elkaar heen. Het was geen constructief conflict. Uiteindelijk bond ik in. Bood mijn excuses aan onder de verklaring dat dit mij persoonlijk raakte. Voor de groep gaf ik er nog een leerzame meta-reflectie over, die nauwelijks aankwam. Iedereen was te geschrokken.

Ik moet huilen. Ik probeer mijn tranen nog in te houden, maar dat lukt niet. Ik vind mezelf een onprofessionele, beginnende coach. Ik verontschuldigd me. Ik weet niet meer wat de vrouw me vertelde, maar wel dat ik het zo erg vond voor haar, dat ik moest huilen. En ik herinner me vooral dat ze vervolgens zei: 'er heeft nog nooit iemand gehuild voor mij.' We zijn samen stil.

Ik zeg niks. De directeur kijkt me vragend aan. Hij heeft zojuist, vlak na mijn uitleg over het traject aan zijn medewerkers in de zaal gevraagd 'of jullie dit wel zien zitten?' Ik houd mijn mond. Geen idee hoe te reageren. Van binnen explodeer ik. Wat een eikel. Hij ondermijnt het hele co-creatieproces. Hij had de besluitvorming toch juist bij anderen gelaten? We hebben een zorgvuldige en mooie gezamenlijke voorbereiding gedaan, helemaal in lijn met de opzet van het traject. Een medewerker redt me met de vraag: 'Wat vind je er zelf van? Het lijkt wel of jij er zelf niet achter staat.' Nu staat hij met zijn mond vol tanden, denk ik triomfantelijk, terwijl ik blijf zwijgen. Mijn relatie met deze directeur is koel, beleefd en afstandelijk gebleven. Ik had niet het lef te vertellen hoe ik me voor gek gezet voelde.

Persoonlijk en professioneel

Wanneer voel ik me echt onzeker? En hoe verbloem ik dat? Dat zijn de vragen waar het over gaat als we het hebben over 'jezelf als instrument inzetten'. Wat hoort bij het vak? Wat is niet relevant voor de werksetting, en hoort in je privé leven of bij je psycholoog thuis? Waar zit de grens? Is die er wel?

Wanneer is mijn woede, mijn angst, blijdschap of onzekerheid professioneel? Ben ik dan niet te veel 'ingezogen' in de situatie, zodat ik niet goed meer kan kijken? Of word ik er juist gelijkwaardiger van, gelijk aan die medewerkers, managers of directie waarmee ik werk?

Activist

'Ik ben An en ik vind er wat van, dat moet je op je visitekaartje zetten', zei een collega tegen me. Ik wierp tegen dat ik 'slechts een proces begeleidde.' Er ontspoon zich een mooi gesprek. 'Jij kijkt op

een andere manier, jij hebt meer dan een visie, en die moet je delen'. Ik vond dat eng. Zaten ze daar wel op te wachten? Dat paste toch niet bij mijn rol als coach of adviseur? Schrijven hielp me.¹¹ En een nieuwe titel op mijn visitekaartje: De Organisatie Activist. Die geuzennaam baant de weg naar een andere invulling van mijn rol. Is het zo simpel? Natuurlijk niet. Nog steeds werk ik met organisaties aan complexe vraagstukken. En gaat het om meer dan mijn visie. Maar ik geef mezelf wel de toestemming om uitgesprokener te zijn. Het helpt. Mij. En hen.

Maar ik vind het ook spannender. In die organisatie die internationaal opereert, zeg ik stoer dat ze zich moeten afvragen of zo veel bedrijfs-vluchten nog wel kunnen in deze tijd. De directeur kijkt me vragend aan en legt me omstandig uit hoe hun business in elkaar zit, hij is trots op de groei die ze hebben doorgemaakt, hoe hij mensen aannam, en samenwerking en verbinding bracht. Ik vind hem sympathiek. Ik denk 'zo'n leidinggevende zou je iedereen gunnen, hij lijkt me geduldig, heeft overzicht en geeft ruimte, een soort lieve papa'. En tegelijk denk ik 'maar wat hij zegt en doet, hoort ook bij een oude manier van denken'. Ik schuif mijn boek, *Ben jij al activist*, over tafel naar hem toe. Dat is een makkelijk breekijzer, hoop ik. Hij knikt en vertelt verder, over werken met minder papier, dat iedereen opleidingen mag doen. Ik luister niet meer. Hij verdedigt zich. Terecht denk ik. Had ik hem maar niet moeten aanvallen met mijn boek. Ik verdwijn in mijn eigen gedachten en voel me machteloos. Je bent te eigenwijs, bijt ik mezelf toe. Je moet beter luisteren en kijken welke vraag hij heeft, vervolg ik tegen mezelf. Stommerd, nu kan je het wel schudden, er zou mogelijk een leuke opdracht in zitten.

Op LinkedIn ontvang ik een filmpje van een onbekende jonge vrouw: "we zijn je boek aan het lezen en passen het meteen toe, kunnen we je verleiden om eens te komen praten en met ons mee te denken, hoe we een beweging in onze eigen organisatie kunnen opzetten?" Ik

¹¹In 2019 publiceerde ik *Ben jij al activist? Organisatieverandering in de betekenis-economie*. Businesscontact, Amsterdam.

moet lachen. Te leuk dit. Ze verrassen me met één van de opdrachten uit mijn eigen boek: zorg dat je opvalt in je communicatie. We maken een afspraak. Ik schuif aan tafel bij vier onbekenden die vertellen dat ze een goed plan willen voor hun interne *grassroots* beweging. Ik stel vragen, maar adviseer vooral: 'zou je niet dit of dat'. Alle bezwaren kantel ik vrolijk een andere kant op. Ik geniet. Ik voel me vrij. Ik zeg voluit wat ik denk. 'Nee dat is een smoes.' 'En waar is hier dan een prikbord? Daar kan je dus nu een oproep ophangen'. Verbaasde blikken. Energie aan tafel. 'En jullie moeten ook...' Ongevraagd advies geven is fijn. En zinvol. Waarom zou ik ze zelf laten zoeken in plaats van mijn ideeën delen? De dag erna ontvang ik foto's van de uitnodiging van een duurzaamheidscafé. 'En we hebben al tien positieve reacties, ook van de directie'. 'Zie je wel', denk ik, 'gewoon zeggen en doen wat je denkt'.

Na mijn verhaal over de betekenis-economie in de ochtend, staat in de middag 'de verbinding met onze *business*' centraal. Ik laat de groep interne adviseurs met elkaar aan hun vraagstuk werken, is het plan. Het gaat traag, de gesprekken waaiëren uit naar details, naar andere thema's, het gedoe in de eigen organisatie. 'Heb jij geen voorbeeld hoe je dat dan doet, vanmorgen was zo inspirerend'. Ik schud mijn hoofd. 'Ik heb geen routekaart of stappenplan', zeg ik, 'wel de principes die we vanmorgen besproken hebben'. Er valt een ongemakkelijke stilte. De stelligheid van de ochtend staat in schril contrast met het gedoe in de middag. Stelligheid suggereert snelle oplossingen en die heb ik juist nu niet.

Engagement

Het is midden in de vluchtelingencrisis. Als ik al die beelden zie en verhalen lees, kan ik niet meer toekijken. Ik wil iets doen. Ik vraag me af hoe ik me kan inzetten en ik denk 'ik kan mensen coachen'. Ik vind een organisatie waar ik die kwaliteit kan inzetten en ik word gekoppeld aan Amina. Amina is een Syrische vrouw van in de vijftig. Ze was in Syrië docent Arabisch. Coachen blijkt veel kopjes muntthee drinken, meedenken, praktische tips geven en vooral mijn netwerk inschakelen waardoor Amina met haar ondervinding aan de slag

kan als onderwijsassistent op een basisschool.

Maar ik blijf met een ontevreden gevoel achter. Wat heeft dit voor zin in het licht van al die grote maatschappelijke vraagstukken? Het klimaat, sociale ongelijkheid, diversiteit. Ik denk aan mijn werk voor organisaties. Het is een andere wereld. Als ik in organisaties kom, dan lijkt het soms wel of dat plekken zijn die los van de actualiteit staan. Dan werk ik aan het verbeteren van samenwerkingen, strategie en visie-ontwikkeling, innovatie, zelforganisatie. De maatschappelijke vraagstukken lijken er niet te bestaan: die zijn er alleen in mijn vrije tijd. Ik wil die beide werelden samenbrengen. De organisatie activist in mij is ontstaan.

Een activist ben je niet zomaar. Die wordt gewekt door gevoel. Door woede, pijn, verdriet, verontwaardiging. Je kan daardoor niet meer stil blijven zitten. Je gaat iets doen dat je eerder niet deed. Dat is engagement. Het is niet neutraal en niet gevoelloos. Je bekennt kleur.

Soms denk ik dat alle adviseurs en coaches eigenlijk activist zouden moeten zijn. We moeten ons laten raken, zo diep, dat we niet meer aan de zijlijn kunnen blijven staan. We zien en horen zo veel over de wereld achter de buitenkant van organisaties. We krijgen inblikjes in



An: *Soms denk ik dat alle adviseurs en coaches eigenlijk activist zouden moeten zijn. We moeten ons laten raken, zo diep, dat we niet meer aan de zijlijn kunnen blijven staan*

de schoonheid, de talenten maar ook de lijken in de kast worden ons getoond. Zouden we niet meer vanuit engagement moeten werken? Is dat niet onze verantwoordelijkheid?

Wicked problems

Wacht even, dat klinkt wel erg simpel. Alsof je met engagement en activisme alles kan oplossen. Je weet toch ook wel dat wij adviseurs en coaches aan taaie vraagstukken werken? Ook wel wicked geheten? Of complex met een vriendelijker woord. Dan lijkt het nog of je zo'n vraagstuk kan ontrafelen. Vergeet het maar, de tweede betekenis van wicked is gemeen. Die betekenis nadert de realiteit beter.

Ik ben op een school voor speciaal basisonderwijs. Ik mag er een half uurtje rondlopen en verschillende mensen spreken. 'Wij zijn voor de moeilijkste kinderen', vertelt één van de onderwijzers me. 'Het ziekteverzuim van de onderwijzers is hoog', zegt de conciërge terwijl hij een jongetje opvangt dat boos de bibliotheek binnenloopt. Tijdens ons gesprek daarna laat de directeur het raam naar het schoolplein open en houdt hij schuin een oogje in het zeil. 'Dan kunnen mijn onderwijzers tenminste lunchen'. 'Soms leggen we mijn brommerhelm in de hal, dan denken de kinderen dat ik er ben', bekent hij een oplossing voor het personeelstekort.

Daar komt te weinig inzet van de benodigde jeugdzorg bij. De school is te klein om meer financiering voor inkoop van zorg te krijgen. Die kleine school waar ze iedereen kennen, is juist zo fijn voor de kinderen. De directeur springt zelf in als er weer iemand ziek is, en daardoor blijven zijn taken liggen in de samenwerkingen en is de financiële huishouding niet op orde. 'Het is eigenlijk een onderwijsprobleem, je moet helemaal geen speciaal onderwijs willen, maar het gewoon onderwijs ondersteunen', zo vertelt de bestuurder. Het duizelt me. Ik ben geneigd om in het gesprek met de schooldirecteur te zoeken naar oplossingen. 'Bestaan er geen inval-pools voor onderwijzers?' 'En hoe kunnen de ouders betrokken worden?' Ik krijg geen reactie. Dan vraag ik verder en de complexiteit en urgentie die ik hoor, wordt alleen maar groter. Ik voel me machteloos en word stiller.

De werkelijkheid is emotioneel

Na mijn eerste bezoek aan de school voor speciaal onderwijs, schrijf ik onderstaande persoonlijke reflectie die ik aan alle betrokkenen op-

stuur. Ik verwoord mijn machteloosheid en geraaktheid. De directeur apt: 'wat doet dit me goed.'

Ik loop de gang in, het is stil, maar geen gewone stilte. Later zal iemand zeggen: 'het voelt als een onveilige, gespannen stilte'. Er wordt met een deur geslagen, een jongen komt tevoorschijn en trapt nog even tegen de deur, alsof deze deur de schuld is. 'Niemand is hier schuldig', zal later iemand zeggen. De deur gaat weer even open, en een andere jongen zegt bijna vriendelijk: 'je moet niet zo tegen de deur trappen, dat mag niet.' 'Dat weet ik ook wel, maar ik doe het toch, ik ga naar huis', is het antwoord. Er komt een begripvolle reactie die ik vergeten ben.

De jongen op de gang sleurt zijn tas achter zich aan, laat deze vervolgens over de gang slepen en gooit 'm dan verder: 'ik ga naar huis', roepend: 'ook zonder mobiel'. Ik kijk hem aan, en wil iets liefs zeggen, maar ik weet niet wat. Hij passeert me nog een paar keer. Hij gaat niet naar huis.

In de gang hangen lijstjes. Lijstjes met regels. Later hoor ik dat de kinderen deze regels mee hebben opgesteld. Dan snap ik het beloningslijstje waarop onderaan staat 'een ochtend op je sokken in de klas'. Zou deze boze jongen dat fijn vinden? Zou hij nu eigenlijk het liefst zijn schoenen uitdoen, en op kousenvoeten geruisloos terug de klas in glijden? Gewoon omdat dat zo'n lekker gevoel van vrijheid aan je voeten geeft?

De stilte keert terug. De hoge lichtgroene muren zwijgen. Getuigen en ontvangers van veel meer dan woede. Zij zien wat er in de klassen gebeurt, zij horen de verhalen van docenten, van de directeur, zijn zorgen over financiering, over personeelstekort. De muren weten hoe groot de liefde hier is. Zo groot dat mensen volhouden tegen de klippen op. Kinderen kun je niet in de steek laten. Deze kinderen al helemaal niet.

In ons gesprek hoorde ik verhalen van jullie, over deze kinderen, maar vooral over het systeem om hen heen. Het systeem is stuk. Niet meer te repareren. Alleen een radicale verandering is een redelijk antwoord op deze onmacht - producerende machine. Dit vraagt morele verantwoordelijkheid. Van iedereen. Belanghebbenden genoeg. Het is waar, maar het is niet oké.

Op weg naar huis, samen met de collega met wie ik op de school was, zijn we afwisselend stil en verontwaardigd. We bedenken een list. Iedereen moet dit weten. We mailen De Correspondent. Benaderen radio-onderzoeksprogramma Argos. En we mailen Tim Hofman, van YouTube kanaal #BOOS. We krijgen geen reactie van Tim, maar worden wel op het matje geroepen bij één van de bestuurders. Er ontstaat een spannend gesprek. Omdat ik denk dat ik toch niks meer te verliezen heb flap ik eruit: 'je zou de school eigenlijk moeten sluiten'. Stilte. Nu heb ik het helemaal verpest denk ik, waar moeten de kinderen dan heen. De bestuurder knikt. 'Ik ken nog minstens tien scholen met vergelijkbare problemen', antwoordt hij. 'Misschien moeten we deze school als proeftuin zien', vervolg ik. 'Sluiten en parallel de tijd nemen om een volledig andere school op te zetten'. 'Misschien moet het wel geen school zijn', draaf ik door. 'Ja' roept de directeur. We denken door. Zou het een soort Lab kunnen worden, waar we lerend en zoekend samenwerken? Mijn ongenueanceerde flapuit opmerking was het keerpunt. Ik opper een samenwerking met een hogeschool in de buurt. Hardop denken we samen verder.

Jouw ongetemdheid is nodig

Je moet taaie, *wicked* vraagstukken niet temmen. Ze vragen ongetemde reacties. Ze vragen emotionele betrokkenheid. Ze hebben ongevraagd advies nodig. Ook als daar emoties en conflicten bij kunnen ontstaan. Ook, of liever juist, als mensen zich hierdoor persoonlijk aangesproken voelen, het persoonlijk nemen. Je ontdekt en wekt dan juist betrokkenheid.

Om deze vraagstukken hangt onzekerheid. Niemand weet precies wat er aan de hand is, niemand heeft een heldere definitie van het probleem. Er hangen te veel verschillende dingen met elkaar samen. Daarom is de aanpak ook niet helder. Ongevraagde adviezen lossen niks op, maar openen andere manieren van kijken.

Als je in die complexiteit zit, krijg je ook complexe gevoelens. Blij als er iets in beweging komt, als mensen aanhaken. Gefrustreerd als er wéér iets verandert, als er weer nieuwe gezichtspunten bijkomen.

Als betrokkenen afhaken en anderen zich ermee gaan bemoeien, net nu je fijn contact had. Boos of verdrietig als je gepasseerd wordt, of geen informatie krijgt.

Het goede nieuws is, dat de andere betrokkenen ook zo'n palet aan gevoelens met zich meedragen. Je bent hierin niet uniek, je bent geen grote redder als adviseur of organisatiecoach. Trek je Supermanpak maar uit.

Juist dit palet aan emoties helpt je om niet te genuanceerd te zijn, om ongeraagd advies te geven en je gedachten te delen, om uit de beleefde vragensteller te blijven. Je bent geen expert die erbuiten staat, maar een medestander in gedeeld engagement voor een *wicked*, gemeen vraagstuk. Samen onzeker zijn, dat wekt creativiteit en nieuwe mogelijkheden. Als je open blijft. Als je deelt wat je denkt en voelt. Je engagement en het vraagstuk zelf wijzen de weg. Neem het persoonlijk, geef ongeraagd advies. Wees een activist, of het op je visitekaartje staat of niet. Jouw ongetemdheid is nodig.

Literatuur

- Kramer, A. (2019). *Ben jij al activist? Organisatieverandering in de betekenseconomie*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.
- Rittel, H., Weber, M. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning. In: *Policy Sciences*, Vol. 4, pp. 155-69.
- Vermaak, H. (2009). *Plezier beleven aan taaie vraagstukken. Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbarstigheid*. Deventer: Kluwer.