




JE WERK OF JE LEVEN!



Sandra van Kolfschoten

Het hart centraal

Het is zondag 28 juni. Ik zit op de bank en adem uit. Flashbacks van de afgelopen dagen schieten aan me voorbij.

Donderdag bel ik 112 en wordt mijn vader met een ambulance naar het ziekenhuis gebracht. Hartinfarct. Mijn broer en ik rijden achter de ambulance aan naar het ziekenhuis. Er mag maar één iemand mee naar binnen. Mijn broer moet buiten wachten. We gaan afwisselen. Maar dat blijkt niet te mogen. Mijn vader heeft koorts en is benauwd. Corona symptomen. Dus het protocol treedt in werking. Iedereen komt in pak. En er mag vooral van alles niet meer. We denken allemaal dat het geen Corona is maar ontkomen niet aan protocol. Dit betekent dat mijn vader net als wij pas na de uitslagen van de test volgende stappen mag zetten.

Mijn werk als dochter en organisatieadviseur begint. Het ombuigen van structuren binnen bestaande systemen. Het aanwakkeren van menselijkheid. Het passeren van regels. Ik ben de dochter die zorgt voor haar vader en die bang is en verdrietig over wat ons allemaal overkomt. Ik ben ook de adviseur die hoort en ziet hoe de organisatie werkt. Die luistert naar de taal en het onderliggende discours dat de mensen uitspreken. Nu zie ik niet alleen maar voel ook waar de systemen schuren met menselijkheid. Omdat efficiënte bedrijfskundige processen leidend zijn. Terwijl het ook die processen zijn die levensreddend zijn.

Mijn vader krijgt de uitslag van zijn hartonderzoek direct ter plekke. Heel efficiënt. Maar hij is helemaal alleen. Niet in bijzijn van familieleden. Het is slecht nieuws. Hij is 76 en in de war. Hij kan het niet volgen. Door de opwindende en shock van de uitslag verslechtert zijn toestand. Toevallig kom ik net na de uitslag binnen omdat het bezoek is. De verpleegster is aangedaan als ik vraag waarom dit zo gegaan is. Waarom niet die uitslag doen als hij iemand van ons naast zich heeft. Ze zegt dat ze dit ook vindt. Dat ze dit ook niet oké vindt, maar zo doen ze het altijd op deze afdeling. Ze schaamt zich. Beroepstrots, signaleer ik. En sla het op om haar straks mee te nemen om de regels voor ons te buigen, omdat we de dingen anders willen, menselijk.

Hartbewaking. Eerste levensreddende acties. Protocol. Procedure. Af-spraak. Regel. Interventie. Behandeling. Uitslag. Logistiek. Lean. Agile. Scrum. Het is een effectief productielijntje. Maar er rollen geen auto's over de lopende band. Nu is het mijn vader van wie we veel houden. Ik merk hoe leven en werk in elkaar overgaan. Hoe de dochter en de adviseur samen optrekken in deze crisis. Hoe ik in de hectiek en zorgen naast mijn vader ook het oog en oor van de adviseur bij me heb.

Met de deadline vandaag voor dit hoofdstuk over de binnenkant van mezelf als adviseur. Hoe het woord deadline en binnenkant nu die andere lading hebben. Het hart. Hoe binnenkant is dat. Het is veel en heftig. Dit ook precies wie ik ben als mens, wat ik meeneem in mijn werk als adviseur en andersom:

Jezelf inzetten als instrument in je werk.

Jezelf zijn als instrument.

Je zelf zijn.

Instrument zijn.

Zijn.

Organisatieadviseur zijn gaat voor mij over strijden voor menswaardigheid. Daar zit ik dus met mijn hart in. Met mijn leven. Als mens en als professional. Ik kan het niet laten deze dingen te verbinden; om mezelf met mijn binnenkant te verbinden aan het werk dat ik doe. Werken en leven.

Het gaat voor mij bij alle twee over die binnenkant. Juist in organisaties waar structuren en protocollen de dienst uit maken. Waar de binnenkant van mensen geraakt wordt. Levensbedreigende situaties in ziekenhuizen maken dat wel heel pijnlijk zichtbaar en voelbaar. Maar in wezen geldt het in alle organisaties waar ik werk omdat er overal mensen zijn. Onderwijs. Politie. Jeugdzorg. Organiseert advies gaat eigenlijk altijd over mensenlevens. Ik heb een bullshit job van betekenis¹². Naast bullshit jobs zijn er beroepen die je 24 uur per dag bent. Greenpeace activisten ketenen zich niet om vijf uur los van het schip. Artsen verschuilen zich niet achter hun krant in het vliegtuig bij een

hartstilstand. Filmmakers zien altijd locaties, leerkrachten geven altijd les. Politieagent ben je ook in het weekend als voor je deur iemand van haar fiets wordt beroofd.

Wat gebeurt er in de binnenkant van een organisatieadviseur buiten werktijd? Is er wel buiten werktijd? Als je op het strand vakantie ligt te vieren, ben jij dan ook met je werk bezig? Niet de hele tijd natuurlijk, in de zin van 'ik kan mijn werk niet loslaten'. Maar gaat je organisatieadviseurs-brein ook aan als je een organisatieverhaal hoort waarin de menselijkheid in het geding komt? Het mijne wel. Altijd.

Werktijd of levenstijd, voorbij de splitsing

'Wat besteden we toch belachelijk veel levenstijd aan werk,' vroeg ik me jaren geleden af. Toen ik in een andere wachtkamer zat. Die van rouw en verlies omdat mijn heel jonge man ineens doodging aan een hartstilstand en ik alleen met onze dochter van toen vijf overbleef. Toen kwam de vraag in me op: 'Waarom vinden we werk zo belangrijk?' Ik dacht aan de discussie in de jaren negentig over mensen die wilden bidden tijdens werktijd. Dat was ingewikkeld. Want hoe moest je dat dan verrekenen. Werken is namelijk belangrijker dan bidden. Logisch. Vond ik ook. Net zoals het belangrijker is dan je kind voeden, want ook dat is eigenlijk onzin tijdens werktijd. Daar moeten we wetten voor maken. Het houdt je maar af van het werk. Je man is dood? Verdrietig. Officieel krijg je twee dagen verlof om de boel te regelen. En je kunt ook wat onbetaald verlof opnemen, maar niet te gek veel natuurlijk. Het werk wacht. En het is ook goed voor je. Werken leidt je af. Wanneer er ingrijpende dingen gebeuren in je leven, dan loop je niet synchroon met de wereld. Je kijkt vanuit een eigen bubbel naar wat er om je heen gebeurt. En je bent ook vertraagd. Later bleken deze nieuwe eigenschappen mij erg goed van pas te komen in mijn organisatieadvies werk. Ik had minder last van ruis omdat ik scherper zag en voelde wat belangrijk was. Of in elk geval wat ik belangrijk vond. Mijn binnenkant had ruimte genomen. Er kwam ruimte voor leven in mijn werk. Levenstijd gaat nu altijd voor.

¹² Graeber, D. (2018). *Bullshit jobs, over zinloos werk, waarom het toeneemt en hoe we het kunnen bestrijden*. Amsterdam: Business Contact

We werken sowieso veel te veel als je naar de theorie van Keynes kijkt. Hij voorspelde in 1930 dat mensen in de twintigste eeuw nog maar vijftien uur per week aan arbeid hoefden te besteden om met elkaar de economie draaiende te houden., dankzij technologische ontwikkelingen. We zouden meer vrije tijd overhouden¹³. Maar we lieten Keynes los en gingen de markteconomie op. Groei, groei. Meer, meer. Aandeelhouders en dividend in plaats van zorg en welzijn. Zo betekent tweeverdiener zijn niet dat je het samen verdient en ieder de helft werkt, maar dat je twee keer zoveel verdient en een groter huis kunt kopen. Werken werd belangrijker dan leven.

Ik besloot mijn leven niet meer om mijn werk heen te organiseren, maar mijn werk om mijn leven. De maanden dat ik thuis was en niet werkte, kwamen de mensen van 'mijn werk' langs voor koffie en praatten we met elkaar over leven en dood. Dat was toen mijn leven. Soms ging het ook over werk. Op een gegeven moment zei iemand tegen me: 'je kunt ook kiezen om niet meer te gaan werken; dan blijf je gewoon jezelf zijn in de dingen die je doet en dan ga je daar op een gegeven moment weer eens facturen voor sturen'. Het was een zin met een hoog 'volg-je-hart-en-wees-gewoon-jezelf-' gehalte. Ik besef nu dat ik dat advies vanaf dat moment meegenomen heb. Mijn binnenkant als mens en als adviseur bestond vanaf dat moment niet meer uit twee losse delen, maar werd een geheel. Zo ben ik toen gaan leven en werken.

In de garage gebeurt 'het'

'Wat doe jij eigenlijk?' vroegen de mannen van de garage toen ik daar jaren geleden mijn auto voor de eerste keer ophaalde. 'Ik ben organisatieadviseur', zei ik. 'Haha', zeiden ze, 'dan kun je ons ook wel eens adviseren'. Ik lachte mee en betaalde de rekening. Toen ik wegreed dacht ik na over die opmerking. En over mijn gedachtes die ik had bij hun bedrijf. Waarom ik van alle garages zo graag juist hier kom. De volgende dag ging ik weer langs. 'Is je auto niet in orde?', vroegen de mannen. 'Nee', zei ik, 'ik dacht na over jullie opmerking en misschien kan ik inderdaad wel iets voor jullie betekenen'. Ik voelde het kriebelen

¹³ Keynes, J.M. (1930). Economic Possibilities for our grandchildren. New York: Essays in persuasion

in mijn buik. Want wat weet ik nu van garagebedrijven? Maar ik hou van auto's en mijn brein gaat aan als ik daar aan tafel zit. Ze keken me even zoekend aan en brandden toen los. Over zorgen, ideeën, vraagstukken. Verlangens en dromen. We bestelden pizza en gingen samen aan het werk. Concepten bedenken, ik bleek het ook voor garages te kunnen. En de garage kon ook dingen voor mij doen. Ik organiseerde een bijeenkomst voor interimmanagers bij hen op locatie, want wie houdt er nu niet van auto's? We deelden levensverhalen in onze lievelingsauto's in de showroom. Als je van klassiekers houdt is daar genoeg te kiezen. Twee bestuurders zaten samen in de Volkswagen Kever. Ik stond voor het eerst van mijn leven onder de brug, een directeur leerde een wiel verwisselen.

Als ik soms het even niet meer weet. Als ik een impuls nodig heb, dan ga ik een uurtje in de garage aan tafel zitten. Er is altijd wat te praten en vooral ook te lachen. We hebben het over de dingen die ertoe doen. Op plekken waar geen loopbaan en pop-gesprekken gevoerd worden praten mensen heel open over hun persoonlijke zaken, viel me op. Tenminste als je vragen stelt vanuit je eigen interesse. En interesse heb ik altijd. Ik wil graag weten hoe de dingen in elkaar steken.

Organisatieadviesverhalen liggen altijd voor het oprapen. De echte wereld is waar het echte werk gebeurt. Die echte wereld kom ik juist vaak tegen buiten werktijd. Het is 'echter' als je niet in je rol van organisatieadviseur ergens zit. In je organisatieadviesrol is er een vraag, opdracht of probleem. Mensen kijken vol verwachting naar je en luisteren naar wat je zegt, want ze betalen geld voor je, dus wat je zegt zal wel zinnig zijn. Zelf gedraag ik me dan ook naar de regels van het spel dat we met elkaar spelen.

Tegenwoordig doe ik dat anders. Ik ga juist bij de organisatie zitten zoals ik bij mijn garage ging zitten. Ontspannen. Vrijwillig. Ik vraag of ik nog meer koffie mag. Ik kijk eens rustig rond naar waar mijn oog op valt. Met wie ik daar zit. Wat er allemaal te zien is in de kamer. Welke niet-organisatie dingen ik zie. Wat er op de gang gebeurt. Of er zich een verhaal aandient. Verhalen die gewoon gebeuren. Het is het leven

dat zich aandient in vele vormen. Op plekken waar het leven geleefd wordt, daar is het werk te doen.

Patiënt is adviseur. Persoonlijke meerperspectiviteit

Niet zo lang geleden was ik zelf ernstig ziek en moest elke dag naar het ziekenhuis in Nijmegen. Mijn aanwezig zijn in dat ziekenhuis voelde alsof ik met een opdracht bezig was. Ik liep zo ook rond, alsof ik onderweg was naar een vergadering met het MT. Bij de koffie vroeg men mij ook standaard naar mijn medewerkerspas. 'Nee', wilde ik dan zeggen, 'ik ben patiënt hier'. 'Jij bent hier toch niet voor je zelf?' vroeg iemand op de radiotherapie; 'werk je hier?' In mijn patiënt zijn toen, besloot ik dat het zo was. Dit zelf ziek zijn als project op te pakken, en me zo door de ellende heen te worstelen.

Complexe vraagstukken vragen niet om oplossingen maar om een meervoudig perspectief. Als je als adviseur gebruikmaakt in je werk van wat je in het leven aangereikt krijgt, krijg je meer perspectief op de zaak.

In het Radboud ziekenhuis viel mijn oog onderweg op een kunstproject. Jonge artsen in opleiding volgden een leergang 'kunst & het menselijk lichaam'. Onder begeleiding van een artiest leerden ze beeldhouwen, tekenen, schilderen en boetseren. Het idee achter het project was, dat wanneer artsen met het oog van de kunstenaar naar het menselijk lichaam leren kijken, ze de beschikking krijgen over een perspectief dat ze eerder nog niet hadden. Dat maakt hen een betere arts. Ik vond het prachtig. Als patiënt. En als professional.

'Je hoeft de mensen hier niet te inspireren', zei de verpleegster tegen me; 'focus je maar op jezelf'. Maar dat was ik juist aan het doen, dacht ik. Ik was gewoon vragen aan het stellen en verhalen aan het ophalen en delen. Ik was niet meer aan het schakelen: de patiënt en de organisatieadviseur bewogen door elkaar heen.

'Ze zeggen dat je dit werk niet kunt doen als je te persoonlijk betrokken bent, want je kunt niet alles mee naar huis nemen', vertelt de leerling-verpleegster, me. 'Het klinkt als waarheid', zeg ik, 'maar de vraag is of dat zo is. Of dat voor jou zo is. En of het een altijd voortvloeit uit

het ander. Alles mee naar huis nemen is veel. Dat gebeurt denk ik ook niet altijd. Maar het kan best heel prima zijn voor een keer. Je zou maar nooit iets mee naar huis nemen vanuit je werk. Dat lijkt me pas afschuwelijk'.

Tijdens mijn ziek zijn en beter worden bleef ik mens, patiënt en professional. Het liep door elkaar heen. Zoals het echte leven. In dit soort intense momenten zijn de dingen extra duidelijk en betekenisvol. Zoals de inzichten over de thema's professionele afstand en betrokkenheid. En wat schaamte en beroepstrots met medewerkers doet. Als patiënt zie en voel je dat allemaal.

Sandra: *Ik was niet meer aan het schakelen: de patiënt en de organisatieadviseur bewogen door elkaar heen*

Kom dichtbij

Op school waarschuwden ze me toen ik vroeger les gaf op 'moeilijke scholen': "Laat de leerlingen je niet te veel raken, anders kun je geen goede leerkracht zijn. Wees niet te persoonlijk. Houd afstand." Nu, jaren later, vragen bestuurders me hoe ze hun mens zijn, hun binnenkant en hun functie meer in elkaar kunnen vervlechten. Omdat iedereen liever gewoon heel wil zijn in plaats maar half. En omdat ze wel voelen dat ze hun werk dan beter kunnen doen.

Je binnenkant meenemen en inzetten. Mens zijn. Ik denk dat professionals niet zo bang hoeven te zijn voor die persoonlijke betrokkenheid. Je behoefte om van betekenis te zijn en het goed zijn in je vak maken dat je blijft staan voor degene die je nodig heeft, en doet wat er moet gebeuren. Je persoonlijke betrokkenheid maakt dat je mens blijft met alle bijbehorende gevoelens, zoals angst, verdriet, boosheid en liefde. Ik denk dat juist de menselijke beroepen daar meer professioneel van worden.

Mijn perspectief op menswaardig adviseren krijgt meer lagen en perspectief door de binnenkant van mijn menszijn te integreren.

Dat komt goed van pas omdat ik organisaties beter en mooier wil maken voor mensen. Omdat de organisatie de mens dient en niet andersom. Als je die gedachte ook zelf (door)leeft, voel je beter waar je mee bezig bent. Dat het niet alleen een beroep is, een vak, iets om je geld te verdienen. Het is allemaal levenstijd. Juist voor de mensen voor wie je werkt. Het (door)leven van wat je meemaakt, voedt je engagement wanneer je in staat bent leven en werken in een groter perspectief te zien en vooral ook te ervaren.

Vervlechten van werk en leven. Je leven je werk. Je werk je leven. Het lijkt te slingeren. Net als mijn binnenkant. Misschien is dat ook wel leven in plaats van werken, dat je iets adviseert dat nog niet helemaal doordacht is. Het lijkt een beetje meebewegen op wat zich aandient bij jezelf en bij de organisatie. Je kijkt wat resoneert. Het lijkt willekeurig. Ik vind het een keuze van levensbelang.

Een keuze om juist buiten werktijd je werk te leven. En binnen werktijd je leven op AAN te zetten. Dat je je ogen, oren en alle zintuigen openhoudt voor de verhalen die zich aan jou aandienen. Juist ook op de momenten dat alles heel ver verwijderd lijkt van het werk waar je normaal voor staat. En uiteindelijk is dat ook waar het in organisaties voor mij als adviseur over gaat. Dat we zorgen dat het menswaardig is en wordt.

Het mooie van het vak van organisatieadviseur is ook dat niemand echt begrijpt wat je doet, tenminste niet in het gewone leven van alledag. Dus het valt niet op dat je aan het werken bent. Als je met aandacht bij mensen bent, komen er wel verhalen. Als je kijkt met extra aandacht zie je dingen die je eerder niet zag. Het kan een spel zijn, en een serieus tijdverdrijf, en ook allebei. Laat het toe, ook als werk en leven door elkaar heen gaan lopen. Werk wordt leven. Leven wordt werk. En voor sommigen van ons wordt het levenswerk.

Organisaties hebben meer menselijkheid nodig. Als je meer menselijkheid wil brengen, moet je die menselijkheid ook in jezelf vinden. In het echte leven is die menselijkheid te vinden. Zoek hem op!
Een mens is niet een verhaal met een helder begin en einde. Maar een kluwen met diverse beginnen en eindes.

Met dank aan:

Mathieu Weggeman, die me leerde over schoonheid en dadaveren.

Jaap Peters, die me door Rijnlandse ogen naar organisaties leerde kijken en voelen ooit lang geleden.

Ben Kuiken, bij wie ik columns mocht schrijven waarin ik leven en werk ging combineren.

Edu Feltman, van wie ik mijn opmerkzaamheid voor discours en meer-voudig perspectief leerde verscherpen en verzachten.

An Kramer, die me het begrip engagement gaf als theorie om over te kunnen vertellen en daarmee zelf te begrijpen wat ik graag doe.

Fer van den Boomen, die me uitnodigde om dit hoofdstuk te schrijven.

Autobedrijf Schoot in Oosterbeek, de auto's, de mannen, de tafel met koffie en verhalen.

Het Radboud UMC Nijmegen, waar ik zelf 44 dagen Patiënt in Residence was.

Ziekenhuis Rijnstate Arnhem, dat mijn vaders hart redde.