



In gesprek met organisatiefilosoof Mieke Moor

Monnik én soldaat

Op een koude vrijdag in januari rijd ik naar Doorn. Ik ben op weg naar Mieke Moor, organisatiefilosoof. Ik ben nieuwsgierig, want ik weet niet precies wat een organisatiefilosoof is. Hoe ziet 'organisatiefilosofen' eruit? Wat laat een organisatiefilosoof achter als het werk klaar is? Kan dat überhaupt wel, klaar zijn met organisatiefilosofisch werk? Vooraf beeld ik me in dat Mieke me ontvangt in een rustgevende, misschien wel spirituele omgeving. Als ik aankom, check ik daarom driedubbel mijn navigatiesysteem. Klopt dit wel? Ik zie dan wel een bosrand, maar ik zie toch ook vooral het afvalpunt van de gemeente Doorn, een autobedrijf met grote SUV's scheef op de stoep en een metershoge zendmast in de achtertuin. Wordt hier nou filosofisch werk verricht? Ja dat gebeurt hier. Juist hier, zal ik even later van Mieke leren. Ik ben op de goede plek.

'I prefer not to'

Als ik zoekend om het gebouw heenloop vind ik een open deur met daarop het naambordje van Mieke. Ik zie de open deur als een uitnodiging om binnen te gaan en loop daar de trap op. Boven tref ik Mieke aan in het kleine keukentje bij haar werkruimte. Ze zet echte filterkoffie, terwijl ik me installeer. Vanuit haar werkkamer op de eerste etage verdwijnen de bedrijfsgebouwen en het afvalpunt uit beeld en is vooral het groen van de omgeving te zien, met direct al het Nationaal Bomenmuseum waar tal van vogelsoorten leven. Als ze binnenkomt legt ze me uit dat juist de combinatie, of eigenlijk confrontatie tussen de bedrijfsomgeving en de natuur haar past. Het illustreert al meteen wat me vooral van dit gesprek zal bijblijven: Mieke is zich voortdurend bewust van waar ze is, waar ze binnentreedt, en hoe ze zich daartoe verhoudt. Een plek die spanning uitstraalt, een garage naast een bomenmuseum, hoort daar helemaal bij. Het is een plek die laat zien dat mensen keuzes hebben: waar maak je deel van uit? Voordat we het weten, zijn we volop in gesprek. Direct al raken we het jaarthema van de OOA in 2024, de adviseur en afgehaakt Nederland, vertaald als: hoe verhoud je je tot waar je deel van bent? Hoe handel je tegenover de machtssystemen die organisaties ook altijd zijn? Kun je je onttrekken? Kun je tegenspel bieden? Wat heb je te doen? 'Of kun je activist zijn door niets te doen?' daagt Mieke me uit. Om dat uit te leggen, vertelt ze levendig over het verhaal van Bartleby, een kort verhaal dat al in de negentiende eeuw werd geschreven door Herman Melville (ook bekend van Moby-Dick). Een verhaal dat gaat over een advocatenkantoor waar een nieuwe klerk genaamd Bartleby niets doet en toch niet wordt ontslagen. 'I prefer not to', is vaker en vaker zijn antwoord als hem iets wordt gevraagd. Gek genoeg plooit het hele kantoor zich om hem heen, totdat het zelfs verhuist omdat Bartleby inmiddels in het kantoor is gaan wonen. Wanneer kun jij dat zeggen als adviseur: 'I prefer not to?' Hoeveel tegenmacht kun je bieden door te weigeren? In welke mate kan en mag je verwachten dat het systeem zich dan anders voegt?



Mieke Moor PhD is organisatiefilosoof, primair opgeleid als verpleegkundige en theoloog. Ze werkte ruim 15 jaar als senior organisatieadviseur bij het bureau Twynstra Gudde en promoveerde in die tijd aan de Universiteit voor Humanistiek op het snijvlak van organisatievraagstukken, filosofie en kunst. Ze heeft sinds 2015 haar eigen bureau Vrij Werk en is co-founder van het OrganisatieAtelier. Ze begeleidt mensen en processen in organisaties, werkt als onderzoeker, coach en toezichthouder, en is schrijver.

Ze is tevens verbonden aan diverse onderzoeks- en opleidingsinstituten en lid van de Wetenschappelijk Raad van OOA.
www.vrijwerk.org

Puntmuts of puntzak

Tijdens het gesprek valt me al snel Miekies felheid op. Ook dat verrast me. Alweer iets dat ik niet had verwacht van een organisatiefilosoof. Onze afspraak had even op zich laten wachten omdat ze een maand op retraite is geweest in een klooster en dat gegeven paste beter in het beeld dat ik had. 'Maar ik ben monnik en soldaat tegelijk,' legt ze over zichzelf uit. Vervolgens neemt ze mee in haar ervaring bij de demonstraties van Extinction Rebellion op de A12 in Den Haag. Ze was erbij, en ervoer dat zo'n ervaring door merg en been gaat: 'Het is heftig om tegenover de politiemacht te staan. Tegenover een politieagent die jou arresteert zonder enige uitstraling, met

een vlak gezicht. Als verlengstuk van een apparaat dat naar je toekomt. Gearresteerd worden is een heftig ding.' Ze heeft het zelf niet aangedurfd om helemaal de massa in te gaan en zo behandeld te worden. Dat was deels uit zelfbescherming, legt ze uit: 'Ik weet van mezelf dat ik ergens helemaal in kan verdwijnen. Dat komt misschien wel uit mijn jeugd,' vertelt ze. Mieke komt uit een strenggelovig gezin, uit de bevindelijk gereformeerde traditie: 'Ik ken nog het massieve van de kerk waar je helemaal in kan worden opgetild en ik herken bij mezelf nog steeds het verlangen om ergens helemaal in op te gaan. Te kunnen verbinden.' Met zelf hooguit nog

Hoe handel je tegenover de machtssystemen die organisaties ook altijd zijn?

wat vage herinneringen aan het katholieke geloof, kan ik niet meteen volgen wat Mieke bedoelt. Ze legt uit: 'In de bevindelijke traditie is de ervaring van God in jezelf belangrijk. Je gaat een intieme verhouding met God aan. Je ondervindt dat er iets is dat groter is dan wij, maar dat staat ook tegenover jouw eigen identiteit en zo kan de kerk ook een hard en uitsluitend instituut zijn.' Ik merk op dat het dus wel even meer is dan een weesgegroetje voor het slapen gaan. Daarop maakt Mieke het gebaar van een puntmuts tegenover een puntzak: 'Het katholieke geloof is als de puntmuts. Iedereen is gelijk en boven zit het gezag. Het protestantisme is als een puntzak: jij hebt in je eentje de verantwoordelijkheid te dragen tegenover de hele geloofsgemeenschap. Waar blijf je dan zelf? Dat is zwaar.' Ik vraag haar: 'In je boeken schrijf je over geweld van organisatie. Je bedoelt dit als het fenomeen organiseren en het uitsluitingsgeweld dat dat met zich meebrengt. Dat is dus niet geweld in organisaties door gedrag van mensen. Hoe moet ik dat dan begrijpen? Is het misschien te vergelijken met hoe je het protestantisme ervaart als puntzak? Is een organisatie ook zo'n massief blok tegenover je, waar het individu in ten onder gaat?' Mieke antwoordt: 'Ik ben niet tegen organisaties. Het

is goed om regels af te spreken. Een vormenwereld is nodig om in te kunnen werken. Het wordt geweld als je niet meer ziet dat organisaties tijdelijke constructies zijn, gebaseerd op afspraken. Organisaties zijn reïficaties.' Dat laatste wil zeggen dat iets wat abstract is, concreet lijkt te zijn, alsof het een echt ding is. 'Maar een organisatie is een klerenkast en moet geen mal worden,' licht Mieke nader toe, verwijzend naar het boek *The Grammar of Systems* van Patrick Hoverstadt: het gaat van emergentie ('zomaar tevoorschijn treden') naar reïficatie en weer terug naar emergentie.

Gedachten: product of uitgangspunt?

In het prachtige boek *De bestuurder & de filosoof*, dat ik voor het interview heb gelezen, werkt Mieke deze gedachte verder uit. Ze beschrijft hoe organisaties geen vastgelegde dingen zijn, maar zijn op te vatten 'als een aaneenschakeling van gebeurtenissen waarin het een het ander definieert.' Alles in een organisatie krijgt dus pas betekenis door de dynamiek in die organisatie en hoe mensen in de organisatie daar betekenis aan geven: 'Dingen hebben geen eigenschappen totdat wij er naar kijken wordt. En de vraag is: wat zien we dan (niet)?' In het boek schrijft ze dat we betekenis geven aan de wereld om ons heen door er structuur in aan te brengen. We brengen orde door lijnen te trekken, patronen te tekenen, denkbeeldige muurtjes neer te zetten. 'We richten de open ruimte in met betekenis zodat we grip krijgen,' schrijft ze. En dat is een proces dat nooit stilstaat. Het proces van betekenisconstructie, het alsmat preciseren van interpretaties van afspraken, blijft altijd doorgaan: 'En die herhaling is geen zinloze bezigheid, maar blijkt het leven zelf te zijn. Die herhaling biedt ons zelfs de vrijheid om wat van betekenis is telkens opnieuw uit te vinden.' Zo zijn we echter niet gewend te denken. Veel liever willen we in organisaties van alles vastleggen: visie, strategie, beleid, plannen, afspraken en - niet in de laatste plaats - oordelen. Terwijl we het vermogen hebben om te denken, te onderzoeken en ons oordeel uit te stellen. Mieke wil eraan bijdragen dat we ons bewust worden van hoe we denken. Dat is nodig want onze voorstellingen van de werkelijkheid, worden al snel de werkelijkheid zelf: 'Gedachten worden het uitgangspunt

van ons denken, in plaats van dat die gedachten het, immer te betwisten, product ervan zijn.' Dat is bepalend voor hoe we vervolgens weer verder betekenis geven aan wat we waarnemen. In het boek noemt ze als voorbeeld de toeslagenaffaire, waar gehoorzaamheid aan de wet het principe van rechtvaardigheid zodanig overvleugelde dat een middel voor rechtvaardigheid precies het tegenovergestelde bewerkstelligde.

Wanneer kun jij als adviseur zeggen: 'I prefer not to?'

Altijd anders kunnen denken

De ultieme vrijheid die ons gegund is, is dat we altijd anders kunnen denken: 'We zijn mensen en we hebben het vermogen om zelfstandig te kunnen kijken en denken,' stelt Mieke. 'Dat is echter een oefening in uithouden van ongemak, ook in organisaties. Resultaat van mijn werk is het vergroten van het vermogen van mensen om zelfstandig te blijven denken in de moerassige dynamiek van organisaties. Om je daar staande in te houden. Eigenlijk kan dat niet mislukken want we ondernemen pogingen en er gaan per definitie dingen mis. Ons denkvermogen is een manier om de wereld vorm te geven en dat mag altijd opnieuw.' In het boek brengt Mieke dit bij het begrip luisterend leiderschap: 'Ontvankelijk te zijn

voor wat achter de façades zit. De façades van onze voorstelling van hoe de wereld in elkaar zit, de façades van onze gedachten over wat normaal is (...) achter al die buitenkant ligt een wereld verscholen om de dingen anders te denken. Ons werk van organisatieadviseurs is moeilijk, want we leven in een tijd van polarisatie. Je voelt in alles: we gaan naar een breekpunt. Mijn ambitie is om mensen in organisaties een ander perspectief te bieden, te laten zien dat er altijd een keuze is. En daarbij dialoog in plaats van conflict te brengen.' Dat kan ook klein zijn. Mieke hoeft niet de hele wereld te redden. Maar het is ook wezenlijk anders dan het bevredigen van wat de klant wil: 'Ik wil een ander perspectief bieden.' En zo krijg ik uiteindelijk het antwoord op mijn vraag. Een organisatiefilosoof werkt aan het vergroten van het vermogen om te kunnen kijken en denken, waardoor het vermogen om te werken in het moeras kan groeien, 'zowel op de hoge grond van het rationele als op de lage grond, in de modder, en je daarin staande weten te houden.'

Referenties

- Mieke Moor, *De bestuurder & de filosoof*, Uitgeverij IJzer, Utrecht (2021, tweede licht gewijzigde druk 2023).
- Herman Melville, *Bartleby, the Scrivener. A Story of Wall-Street*, B&R Samizdat Express (z.j.). Oorspronkelijke uitgave: Putnam's Magazine, 1853.



Raoul Schildmeijer Raoul Schildmeijer (CMC) is organisatie-adviseur bij Leeuwendaal en lid van het bestuur van de Orde van Organisatiekundigen en Organisatieadviseurs. Dit artikel heeft hij geschreven als reflectieve practitioner, vanuit de vragen en dilemma's die hij in zijn eigen praktijk ervaart. Hij zoekt niet de polemiek, maar onderzoekt hoe zijn eigen professionele rol opvatting als adviseur is beïnvloed door anderen.