

Eigenlijk lijken alle boeken die zijn geschreven in het vakgebied dat handelt over management en organisatie op elkaar. Allereerst zijn ze bijna zonder uitzondering geschreven vanuit de rotsvaste overtuiging dat de lezer een hoge mate van praktische toepasbaarheid verlangt - er moet immers iets nuttigs gedaan kunnen worden met het gebodene. De opbouw voltrekt zich doorgaans langs vaste en herkenbare lijnen: er is een centrale probleemstelling, waarvan de auteurs laten zien dat het een buitengemeen en zeer ernstig probleem is, waardoor in de praktijk veel energie verloren gaat en onnodig gedoe ontstaat. Daarna presenteren zij hun oplossing: een model, concept en liefst ook een stappenplan, met fraaie casuïstiek die krachtig illustreert waarom hun unieke oplossing werkt en veel succes zal brengen.

Is er ruimte in de gevestigde orde? van kunstenaar en adviseur Marjorieke Glaudemans onttrekt zich geheel en al aan bovenstaande (toegegeven, licht karikaturale) typering. Eerlijk gezegd maakt dit het tot een ongemakkelijk boek. Ongemakkelijk om te bespreken en ongemakkelijk ook om te lezen. De dertig notities die tezamen het boek vormen - waarover zo dadelijk meer - zijn beslist origineel en prikkelend, maar laten zich niet lezen als een doorlopend verhaal en bevatten nauwelijks concrete antwoorden; tijdens het lezen zeurde veelvuldig een vervelend stemmetje in mijn hoofd: wat kan ik hiermee?

Het boek maakt dus zeker geen deel uit van de gevestigde orde van managementboeken en vraagt het een ander van de lezer. Wie geen trek heeft in zo'n boek - een boek dat je niet zomaar van kaft tot kaft doorleest en dat daarom

Is er ruimte in de gevestigde orde?

BOEKBESPREKING

Joris BRENNINKMEIJER

enig ongemak met zich meebrengt - raad ik aan het werk (en deze recensie) links te laten liggen. Voor de nieuwsgierigen onder u zal ik het hier op enigszins onorthodoxe wijze bespreken. Ik doe dat in de vorm van een vijftal korte notities die beogen te beargumenteren waarom dit boek juist wél de moeite waard is voor een begeleider van individuele of collectieve leerprocessen.

Prachtige trage vraag als bron van het onderzoek

De titel van het boek vormt de hoofdvraag waar alles om draait: is er ruimte in de gevestigde orde? Een prachtige trage vraag, waar je eindeloos op kunt kauwen, die je van verschillende kanten kunt bezien en waar geen definitief antwoord op mogelijk is. De gevestigde orde, stelt de auteur, zijn alle regels, afspraken, overtuigingen en normen die samen het systeem vormen waarin we leven. Een gevestigde orde vormt zich door taal, geschreven en ongeschreven regels en wat we daarover met elkaar communiceren. Zij is dus geen vaststaand gegeven, geen establishment, maar een georganiseerd systeem dat we zelf creëren en waar we even gemakkelijk zelf in verstrikt raken. En hier nu richt Glaudemans haar onderzoek op: in hoeverre vormen wij zelf de wortels van onze gevangenschap? En waar ligt dan de ruimte voor ons als individu om uit de verstrikking te stappen, ons erover te verwonderen en een ander perspectief te vinden?

Voor begeleiders is dit uiteraard een zeer interessante en ook belangwekkende vraag. U en ik, wij streven er in principe naar de ander of anderen te helpen zichzelf beter te leren kennen in lastige organisatiecontexten, nieuwe mogelijkheden te vinden en een andere kijk op de zaak te ontwikkelen. We willen de ander helpen zich te verhouden tot de wonderlijke verstrikkingen waar we in vastraken in organisaties. Het streven anderen hun weg te helpen vinden in de dagelijkse (organisatie)werkelijkheid is



BESPROKEN

Marjorieke Glaudemans (2015). *Is er ruimte in de gevestigde orde?*

Essay over het individuele in organisatie, management en bestuur.

Utrecht: Uzer.

ISBN 978 90 8684

veelal praktisch en pragmatisch. Daarin verschilt het van wat Glaudemans beoogt, namelijk om de trage vraag hoe we ruimte kunnen vinden, fundamenteel te beschouwen, te doordenken en te doorleven.

Veelkleurige en prikkelende notities

Een tweede reden waarom het boek het lezen waard is, zijn de notities die de auteur wijdt aan allerlei vormen van systeemverstrikkingen. Het gaat in *Is er ruimte in de gevestigde orde?* even gemakkelijk over ons verlangen naar controle, onze afhankelijkheid en behoefte aan goedkeuring, over mentale ruimte (of het gebrek daaraan) als over ons geldsysteem. De notities kennen een haast associatieve verteltrant die afwisselend handelt over concrete gebeurtenissen, dan overgaat in een korte filosofische uitweiding of verwijst naar een afbeelding, foto of kunstobject. ▼

Drs. J.H. Brenninkmeijer is als zelfstandig adviseur werkzaam vanuit zijn eigen bedrijf Brenninkmeijer Organisatieontwikkeling en is redactielid van dit tijdschrift. E-mail: info@brenninkmeijer-ontwikkeling.nl.

In de tekst staan noten die in de kantlijn worden uitgewerkt. Regelmatig brengt de auteur eigen ervaringen in, die opvallen door een grote openhartigheid en gespeend zijn van enige neiging zichzelf in een positief daglicht te stellen. Integendeel: het zijn vaak pijnlijke, kwetsbare voorvallen, waarin Glaudemans laat zien hoe zij zelf in een verstriking belandde. In de beschrijving van haar lotgevallen bij managementcentrum De Baak verhult ze niet dat ze zelf in een mum van tijd werd meegezogen in de dynamiek, het jachtige tempo en de eisen van haar werkomgeving.

Nietsverhullend is ook haar notitie met de titel 'Keep our cool' die als volgt begint: 'Gister ontmoette ik een indrukwekkend iemand. Ik bedoel, ik werd weggeblazen en in luttele seconden stond daar een concullega, zo een waar niet aan te tippen valt. Alles was beter: de manier waarop ze haar visie onder woorden bracht, de lippenstift, de nonchalance, de opdrachten die ze doet, kortom haar hele acte de présence.' Vervolgens volgt een betoog over de menselijke neiging om ons naar elkaar als geslaagd en succesvol te presenteren, over het behaagzieke van 'keeping up appearances' en ten slotte: welke (levens)houding past als we hierin niet willen meedoen?

Speelse taligheid

Een onderzoek naar vrije ruimte in ons georganiseerde leven kan niet zonder een spel met taal. Immers: taal is de gevestigde orde en we kunnen onszelf ermee vastzetten, maar ook bevrijden. Soms zit het verschil in een klein woord, een uitdrukking of een elegante formulering. Glaudemans blijkt hierin zeer bedreven: ze formuleert mooi en geeft

er blijk van dat ze ervan houdt te zoeken naar woorden die de kern raken. Een vondst is het onderscheid dat zij aanbrengt tussen 'je verhouden tot' en 'je verhouden met'. Met een verhouding tot iets zoeken maak je het analytisch en creëer je afstand, terwijl je verhouden met uitdrukt dat je onderdeel bent van en telkens opnieuw dient te zoeken naar een omgang met wat zich voordoet. Taligheid spreekt ook uit een verkenning van woorden, zoals 'doorwerken' of 'redderen' of uit de formulering van vragen, zoals de titel van notitie 6: 'Waar meten we ons aan af?' En als haar iets niet bevalt, bedenkt ze er een lelijk woord voor, zoals 'competentiseren' (over onze neiging om te denken en spreken over competenties) of 'managementaliteit'.

Mild verwonderde cultuurkritiek

Tussen alle observaties, terzijdes en reflecties houdt het boek en passant een spiegel voor van de tijd waarin wij leven. 'Een radeloos bewust tijdsbestek' noemt Glaudemans het, met 'zijn globalisering, kapitalisering, informatisering, technologisering, digitalisering, psychologisering, incorporering, ego branding en vercommercialisering van sociale contacten'. Ze beschrijft kritisch hoe we in onze samenleving omgaan met emoties, hoe we er enerzijds vervreemd van raken en anderzijds hoe we ons heel sterk kunnen identificeren met onze gevoelens. En hoe we daarin ook kunnen doorschieten, ons overidentificeren en daarmee ook kunnen klemzetten, want 'zo voel ik dat nu eenmaal'.

Daarna spiegelt ze deze houding aan de manier waarop mensen in Nepal taal hebben om uitdrukking te geven aan emotie. Daar spreekt men niet van: 'Ik heb verdriet', maar zegt: 'Aan mij voelt het verdrietig.' Een verschil tussen een emotie 'hebben' of een emotie ervaren, waarbij je wezen los blijft van de gewaarwording. Bij dit alles valt op dat de cultuurkritiek nergens cynisch wordt, maar steeds mild en verwonderd van toon blijft. Zeker heeft Glaudemans een opvatting, maar ze slaagt er goed in om open te blijven in de vragen die ze stelt. Het blijft gaan om een verhouding te zoeken met (en niet tot) deze radeloos bewuste tijd.

Appel om te (blijven) reflecteren

'Honderden malen heb ik mijn lantaarn genomen om te zoeken midden overdag', zo citeert Glaudemans de Belgische schrijver Henri Michaux. Eigenlijk is *Is er ruimte in de gevestigde orde?* een doorlopend onderzoek, een conversatie en een pleidooi om te blijven nadenken en de ruimte open te houden. Blijf reflecteren, blijf onderzoeken en neem niet zomaar genoegen met de eerste gedachte die zich aandient - dat is de geest

die dit boek ademt. Het leeft daarmee een grondhouding voor van de 'reflective practitioner' en het is die open, reflecterende en onderzoekende opstelling die mij zeer bevalt.

In bijna alles is dit merkwaardige en originele boek een witte raaf in de wereld van het managementboek, die zo'n getrouwe afspiegeling vormt van het georganiseerde leven, met haar overwaardering voor nuttige en praktische actie. Wie *Is er ruimte in de gevestigde orde?* leest wordt er voor even aan herinnerd dat het ook anders kan. 