

# Recensie

t.a.v. Zorgsupport

Betreft:

Kessels, Jos, Erik Boers, Pieter Mostert:  
*Vrije Ruimte. Filosoferen in organisaties*. Amsterdam,  
Boom, 2002. **Prijs €?**. ISBN 90 5352 827x.  
246 pagina's

Door:

Mieke Moor, organisatieadviseur, Twynstra Gudde Health Care Management  
Consultants

Op de faculteit waar ik studeerde was een deel van de verplichte studiepunten gereserveerd voor de zogenaamde 'vrije ruimte'. Je werd als student geacht om in de tijd die daarvoor stond vakken te volgen die het verplichte programma te buiten gingen of activiteiten te ontplooiën waardoor je bepaalde vaardigheden kon ontwikkelen. Deze 'vrije ruimte' was ook voor docenten een ontsnappingskans aan de voorgeschreven colleges. Zij hadden de mogelijkheid om ideeën die nog niet aan de publieke wetenschappelijke discussie waren blootgesteld te doordenken met een groep studenten die daarop 'aansprongen'. Zelf heb ik de 'vrije ruimte' beleefd als het meest wezenlijke deel van mijn studie. Tijdens die uren ontdekte ik wat mij écht bezighield en vond ik uit wat ik wilde met de kennis die ik opbouwde. Het verplichte programma gaf me toegang tot 'het papiertje', middels de vrije ruimte kreeg ik toegang tot mijn innerlijke beweegredenen om die studie te doen en om datgene wat ik leerde betekenis te geven in mijn dagelijkse en werkzame leven.

Aan deze ervaring moest ik terugdenken toen ik het boek *Vrije ruimte. Filosoferen in organisaties* las.

Vanaf de eerste bladzijde voelde ik mij geplaatst in een levendig gesprek over de waarde van het (mijn) vak, namelijk organisatieadvies. In dat gesprek kreeg ik woorden aangereikt voor gedachten die ik tot dan toe wel vaak had, zo vaak zelfs dat ik ze als 'lastig' dreigde te gaan beschouwen, maar niet onomwonden uitsprak. In mijn werk, en dat geldt evenzeer voor het werk van managers, word ik vaak voor de situatie gesteld dat ik een probleem moet oplossen van een ander. Een voorbeeld daarvan is een ziekenhuisdirectie die vindt dat haar middelmanagement getraind moet worden in coachend leiderschap, om zodoende te kunnen anticiperen op het probleem dat veel werknemers uit de zorg vertrekken om redenen van frustratie. Een ander voorbeeld is een Raad van Bestuur die een nieuw strategiedocument wil hebben om naar buiten toe duidelijk(er) positie in te kunnen nemen. In beide voorbeelden zoeken sturende per-

sonen, of een team daarvan, naar een oplossing op het niveau van middelen. Nu is er niets mis met middelen, maar is het vaak wel de vraag of de inzet van dit middel de oplossing is voor het probleem dat eraan ten grondslag ligt. Het is mijn ervaring dat voor het zoeken naar die grondslag, ik noem het meestal 'de vraag achter de vraag', weinig aandacht is. Dat geldt zowel voor de probleemhebber (een directie, een raad van bestuur), als voor degene die gevraagd wordt het probleem op te lossen (de organisatieadviseur). Iedereen kent wel de ervaring dat de meeste adviezen 'in de la verdwijnen', maar de vraag waarom ze in de la verdwijnen laat zich kennelijk maar moeilijk verkennen.

De auteurs gaan nog één stap verder: het gaat hun er niet zozeer om aan de orde te kunnen stellen of een bepaald middel wel de oplossing is voor een bepaald probleem, zij zijn ook niet echt op zoek naar de mogelijkheid om te verkennen wat de oorzaak is van bepaalde problemen. Waar ze wel voor pleiten is om een probleemsituatie te gebruiken als materiaal aan de hand waarvan onderzocht kan worden welke waarden bindend (en richtinggevend) zijn en vandaaruit zicht geven op ervaren problemen. De vooronderstelling is dat zo'n onderzoek wel iets oplevert, maar niet in een vooraf gedefinieerde vorm of resultaat.

Zo'n onderzoek is ongebruikelijk. Het vermogen om je los te maken uit de gebruikelijke strategische oriëntatie en voorbij directe belangen en resultaten te denken is een voorwaarde. Dit is wat de auteurs 'het vermogen om te filosoferen' noemen. Dit vermogen krijgt gestalte in de vorm van een 'vrije ruimte'. Om zo'n vrije ruimte te kunnen creëren maken de auteurs gebruik van drie (vrije) kunsten uit de klassieke oudheid: dialectica (de kunst om een dialoog te voeren), retorica (de kunst van het overtuigend spreken) en de grammatica (de kunst van het 'op'schrijven'). De regels die binnen deze drie kunsten gelden helpen degenen die zo'n onderzoek willen doen om dat op een systematische en constructieve manier te doen.

Het is, zeker voor de niet filosofisch ingestelde lezer, wellicht lastig om te begrijpen dat deze methode niet instrumenteel is bedoeld. Dat wil zeggen dat het verkennen van een probleemsituatie volgens de inzichten van de auteurs niet bedoeld is om logischer wijze tot daden (middelen) over te kunnen gaan. Op de vraag 'wat voor nut' zo'n exercitie dan zou hebben heb ik geen beter antwoord gevonden dan dat het daar niet om gaat. Het gaat niet zozeer om 'denken voordat je gaat doen', maar om het denken *an sich*. Zonder de claim op een oplossing, een antwoord of een resultaat. Dit is een voorwaarde voor het ervaren van vrijheid van denken.

In feite was dat wat er gebeurde tijdens mijn studie in mijn 'vrije ruimte-uren'. En ik zal zeker niet de enige zijn die zich haar studententijd herinnert als een tijd waarin je, zonder dat je daarop uit was, ontdekkingen deed over jezelf en de wereld die echt schokkend konden zijn. En niet dat je daarmee meteen wat 'moest', maar het vormde je wel.

Over creëren van die vrije ruimte gaat dit boek. En het helpt dat er praktijkwijzers in staan en dat er veel aandacht is besteed aan de kunstzinnige vormgeving van het boek. Maar het meest treffend is dat de auteurs in het boek zelf, met de woorden die ze gebruiken en de beelden die ze scheppen ter plekke die ruimte om vrij te denken creëren. Het lukt hun om met hun verhaal de lezer te raken. Althans zo heb ik het ervaren. En voor een paar mensen om mij heen die ik het boek heb aanbevolen gold dit ook.

Mijn enthousiasme over dit boek zal zeker ook te maken hebben met mijn ontdekking destijds in mijn studie van het gedachtegoed rondom het communicatieve handelen. Dat is, kort samengevat, een denkrichting waarin het spreken en het gebruiken van de taal als een handeling, een echte daad, wordt gezien. In dat gedachtegoed wordt ervan uitgegaan dat in het met elkaar in gesprek zijn iets tot stand wordt gebracht dat werkelijk is. Ook dat is een ervaring die velen van ons zullen herkennen, denk maar eens een gesprek met een coach waarna de wereld er heel anders uit kan zien, of de blijdschap na een verhaal dat je hebt gehoord of gelezen en waardoor er ineens nieuwe inzichten ontstaan en je je verlicht kunt voelen. Maar in de haastige werkelijkheid van alledag vervluchtigen dergelijke ervaringen vaak weer en wordt makkelijker overgegaan tot de tastbare orde van de dag.

Ik ben ervan overtuigd dat de betekenis van het met elkaar spreken in organisaties te weinig wordt erkend. Dat de energie meestal eenzijdig wordt besteed aan het maken van dingen die vaak slechts een schijnbaar houvast geven. Het gesprek daarover durven aangaan is niet eenvoudig, maar kan veel betekenis hebben. Dit boek helpt daarbij.

Mieke Moor  
Organisatieadviseur, Twynstra Gudde