



Malewicz, *zelfportret* in twee dimensies,
1915

**Lezing Conferentie *Voorbij de onteigening* –
Windesheim - 11 april 2014**

door *dr. Mieke Moor*

Een paar weken geleden liet ik mijn nieuwe onderneming inschrijven bij de Kamer van Koophandel onder de handelsnaam Vrij Werk. De mevrouw die mijn gegevens invoerde trok even haar wenkbrauwen op bij die naam en ik zag haar denken: kan dat wel ‘vrij werk’? Maar gewend als ze was aan de stormvloed van mensen die de meest gekke eigen bedrijven beginnen typte ze de naam gewoon in. Vervolgens vroeg ze mij naar mijn bedrijfsactiviteiten. Ik had mij daar natuurlijk op voorbereid, maar toch aarzelde ik even. Wat ik – even later – toch zoals voorbedacht zou zeggen was: ‘filosofisch organisatieadvies’. Waarop zij zou zeggen: “maar dat zijn toch twee verschillende dingen?”. Waarop ik instemmend zou knikken en zou zeggen: dat is precies mijn niche. Waarop zij, nogmaals proberend mij van zoiets vaags af te brengen, zou zeggen: “maar dat roept allemaal vragen op!”. Waarop ik heel veelbetekenend zou knikken, want dat is nu precies mijn bedoeling.

Maar ik aarzelde dus. Want even overwoog ik om te zeggen ‘geestelijke verzorging van organisaties’. Maar waarschijnlijk was dan ze echt in verzet gekomen en ik was nog niet helemaal zeker van mijn zaak.

Dat ik zoiets overwoog te zeggen had te maken met een gesprek dat ik onlangs voerde met een bestuurder van een grote thuiszorgorganisatie. Dat gesprek had bij mij iets bij in gang gezet. Ik kende deze bestuurder al lang, ik had meermaals organisatieadviesopdrachten voor hem / zijn organisatie gedaan en dat bracht mij ertoe hem te vragen eens een keertje met mij mee te denken over mijn plannen om naast mijn werk bij het organisatie-adviesbureau Twynstra Gudde, ook ander (vrij) werk te ontplooiën via een eigen werkpraktijk. Wat ik precies onder ‘vrij werk’ verstond wist ik niet, of kon ik in elk geval niet zomaar onder woorden brengen, daarvoor voerde ik nu juist die gesprekken, maar mijn beweging had (heeft moet ik zeggen) iets te maken met wat hier vandaag ook aan de orde is: ook mijn ‘vak’ (organisatieadvies) maakt een proces van onteigening door, al wil dat besef nog maar tot weinigen echt doordringen, gehecht als we zijn als aan onze vertrouwde status en positie. Wat ik de betreffende bestuurder vroeg was: “voor welk van jouw vraagstukken / vraagstukken van jouw organisatie ben ik, met mijn gemengde profiel van organisatiekunde

en filosofie (ik laat het feit dat ik van oorsprong ook theoloog ben vaak achterwege, kom ik zo op terug) van betekenis?”.

En toen vertelde hij mij over een geestelijk verzorger uit zijn organisatie, iemand die op de een of andere manier niet alleen belangrijk is voor de cliënten van die organisatie – in zijn ‘traditionele rol’ van geestelijk verzorger – maar ook voor hem als bestuurder. Deze geestelijk verzorger was voor de bestuurder een soort klankbord, iemand die, zonder dat er sprake was van een formele adviesrelatie, hem van repliek diende, hem op ideeën bracht, hem bij de les hield, in zijn rol als bestuurder, met betrekking tot vraagstukken van en in de organisatie. En hoewel ‘klankbord’ klinkt als een formele rol, was (is) het dat toch niet en dat was niet uit gemakzucht of vanwege onzorgvuldigheid, maar omdat juist die ‘losse’ rol (vrije?) een (ongelooflijke – mooi woord in dit verband) waarde blijkt te hebben. Misschien past hier het woord ‘vrijplaats’ dat, zoals ik heb begrepen van Sjaak Korver, in de huidige ontwikkelingen van jullie vak een discutabel smaakje heeft gekregen. Ik kom daar zometeen op terug.

De bestuurder vertelde dit verhaal omdat hij dát wat zijn geestelijk verzorger voor hem betekende, ook in mij zag / mij zag doen. En hij verzekerde mij ☺ dat als zijn geestelijk verzorger zou vertrekken, hij mij dan zou bellen. En dat was waarom ik bij de Kamer van Koophandel stond te aarzelen. Het was al lang geleden dat ik mezelf ook als theoloog had (h)erkend.

Een paar maanden geleden werd ik ook op die ‘oude identiteit’ van theoloog aangesproken. Dat was toen Ton Zondervan mij belde om te vragen of ik een bijdrage wilde leveren aan de conferentie van vandaag. Ton en ik kennen elkaar van de studie theologie, maar het was zeker 20 jaar geleden dat wij elkaar hadden gesproken. We wisselden over en weer wat uit over hoe het ons in de tussentijd was vergaan en waar onze studie ons had gebracht en op gegeven moment zei Ton: “jij noemt je tegenwoordig filosoof hè?” (en verwees daarmee naar de achterflap van mijn boek *Tussen de regels*). En dat zette mij aan het denken. Want waarom noem ik mijzelf eigenlijk geen theoloog? Of in ieder geval niet óók theoloog – naast mijn graad in de filosofie. Een paar weken later kwam ik daarop terug in een gesprek met Ton en antwoordde ik hem alsnog: “met mijn filosofiestudie was ik steeds meer op afstand komen te staan van de theologie, die ik, hoe liberaal ik daarin ook was opgeleid, toch steeds meer associeerde met geloof, kerk en een zekere waarheid – en ‘daar was ik niet (meer) van’”. In de termen van deze conferentie zou je kunnen zeggen dat ik in mijn ‘identiteit’ als theoloog steeds meer ‘onteigend’ raakte, steeds minder legitimatie voelde om mijzelf als zodanig te positioneren. Maar door Ton (en die bestuurder) begon ik daar dus weer over te denken en dat brengt mij bij een laatste anekdote in dit verband.

Een tijdje geleden stond ik in de rij voor een theatervoorstelling – nota bene van mijn oud-docent Cilia Hogerzeil bij wie ik tijdens mijn theologieopleiding taalexpressie had gevolgd en die inmiddels zelf prachtige voorstellingen choreografeert. Ik raakte in gesprek met de dochter van mijn goede vriend Kees die weer een goede vriend was van Cilia en ons via die voorstelling weer met elkaar in contact bracht, en zo kwamen we op de theologie. De dochter van Kees vroeg mij toen: “wat heb jij nu overgehouden van je studie theologie?”. En ik wist het antwoord meteen: “de taal”, zei ik, “de liefde voor de taal, omdat die zo eindeloos

is”. En ik herinnerde me ook weer waarom ik destijds theologie ging studeren: omdat ik met eigen ogen de oorspronkelijke teksten wilde lezen, waarmee ik – ik zeg het maar even onparlementair – als kind zo vaak om de oren was geslagen en wat ik in het streng protestants christelijke streekziekenhuis waar ik als verpleegkundige werkte, ook vaak zag gebeuren, door wat toen nog ‘ziekenhuisdominees’ heetten: en het verdriet dat dat vaak teweeg bracht. Taal dus.

De taal is nog steeds mijn belangrijkste werkgebied. Ik durf zelfs te zeggen dat taal de substantie is van mijn werk. Het materiaal waarmee ik werk, waarin ik werk, dat ik bewerk. Ik ontleen dat begrip substantie en materie aan de kunstenaar Joseph Beuys die mij ooit trof in zijn verzuchting dat wij in moderne beroepen de substantie van ons werk zijn kwijtgeraakt. Wie Beuys kent weet dat hij het grootste deel van zijn leven bezig is geweest met te ‘snappen’ (..) wat vet, vilt en was voor materialen zijn. Hij was daarop gekomen doordat hij in de tweede wereld oorlog, als piloot neergestort boven een onherbergzaam gebied in Rusland, was gered door die materialen: een rondtrekkend volk Tartaren had zijn wonden met die substanties behandeld en hem tegen de kou en de ogen van de vijand in vilt gewikkeld. Eenmaal terug in Duitsland wijdde Beuys, van oorsprong fysicus, zijn hele verdere leven aan het doorgronden van die schijnbaar dode materialen die voor hem van levensbelang waren geweest. En wat hij – in het kort – ontdekte – was dat die materialen helemaal niet dood waren, maar bestonden bij ‘gratie’ van een continue spanning tussen wat hij de + en de – pool noemde. Dat in die spanning de energie zat. En die spanningsgedachte paste hij vervolgens ook toe op hoe het er tussen mensen, in een samenleving aan toe ging. In mijn woorden: die spanning moet je vooral niet wegorganiseren

Beuys is voor mij een enorme inspiratiebron geweest (en nog steeds). Door hem ben ik gaan nadenken over wat de substantie van mijn vak is. En zo kwam ik al heel snel op ‘taal’. Dat – in de organisatiewereld althans, maar feitelijk door heel veel mensen – wordt gezien als ‘een ding’ waarin je tot waarheid kunt komen en die waarheid ook kunt vastleggen en elkaar aan kunt houden (niet het filo- of theologische waarheidsbegrip waarin nog ruimte is voor het ongrijpbare, maar het rationele waarheidsbegrip waarin de dingen en de woorden zondermeer samenvallen). Denk maar eens aan hoeveel aandacht er wordt besteed aan functiebeschrijvingen – terwijl iedereen weet dat wat een functionaris tot de beste maakt altijd buiten die functiebeschrijving omgaat, of – mooier gezegd – daaraan ont-snapt –, of aan de beleidsnotities en strategiedocumenten waar eindeloos aan gesleuteld wordt, of aan de kwaliteitsnormen die precies omschrijven wat goede zorg, goed onderwijs, etc. is. Achter al dat werk (want het is een ongelooflijke hoop werk) schuilt de overtuiging, het geloof dat er essenties zijn te vinden en dat je die kunt vastleggen, dat dat zelfs móet omdat we anders geen grip op de wereld krijgen, betekenisloos zijn en verloren gaan.

In de websitetekst over deze conferentie zie je dat verschijnsel ook opduiken als daarin de vraag van directies en medewerkers naar ‘de BTW van de geestelijk verzorger’ als min of meer logisch wordt geaccepteerd (daarom deze conferentie ook, om dat eens preciezer te definiëren), of waar vanuit diezelfde logica wordt gesteld dat “de geestelijk verzorger niet langer een beroep kan doen op zijn/haar vrijplaatsfunctie” en “dat profileren een noodzaak is geworden”.

De paradox is natuurlijk dat zodra wij iets ‘vastleggen’ er van alles aan ‘ont-snapt, dat ons er dan weer toe brengt om datgene wat we bedoelden te zeggen nog beter / preciezer vast te leggen, nauwer te omschrijven – en die activiteit houdt ons zagezegd aan de gang. Daarom maken we telkens nieuwe wetten, andere regels, volgende kaders, etc. In organisaties wordt dat – als je er bij stilstaat – vaak als een ‘mislukken’ van het voorgaande werk gezien en roept het nogal eens frustratie en stress op. Maar in filosofie en de kunst wordt daar heel anders naar gekeken: Hannah Arendt heeft dat ‘mislukken’ zelfs de voorwaarde voor onze vrijheid genoemd, juist in het ‘telkens opnieuw kunnen beginnen’ (waarvoor zij het woord nataliteit gebruikt) zit onze menselijkheid. Je zou er niet aan moeten denken dat je dingen werkelijk kunt vastleggen, dan zouden we in een totalitair bestaan belanden, waar alles af is.

De taalfilosoof Roland Barthes heeft dat ‘tekortschieten’ van de taal, *de nulgraad van het schrijven* genoemd (Le degré zéro de l'écriture) waarmee hij duidde op een enorme rijkdom en de paradox van de taal. Want du moment dat er iets wordt opgeschreven of gezegd wordt er onmiddellijk een nieuw taalveld aan betekenissen ontketend. Dat is in gewone dagelijkse gesprekken zichtbaar, maar ook in wat ik eerder noemde aan teksten – en de vier evangeliëverhalen zijn hier natuurlijk een ijzersterk voorbeeld van. Teksten of taal schieten dus altijd tekort, maar precies daarvan leeft de literatuur (en dus ook de bijbel.). Poëzie is hiervan misschien wel het beste voorbeeld: die dankt haar betekenis vooral aan wat er niet staat of anders gezegd: aan een afwezigheid.

De organisatiethoreticus Robert Cooper – maar hij was ook: filosoof, boeddhist, socioloog, en nog wat meer – heeft die nulgraadsgedachte ook toegepast op organisaties: met de term *zero degree of organization* wijst hij ons op het voortdurend ‘tekortschieten’ van onze pogingen om dingen te definiëren en vast te leggen, (of dat in nu in taal is of in structuren, systemen, etc.). En hij noemt het organisatiewerk dan ook *boundary activity*, om daarmee aan te geven dat dat werk niet zozeer iets afbakent (denken we vaak), maar iets opent en grensoverschrijdend is.

Het is met dit inzicht dat ik kritisch kijk naar die klaarblijkelijke behoefte (noodzaak) van uw (mijn?) beroepsgroep om:

- zich nader te positioneren en te profileren in de context van het moderne organisatiedenken,
- om de onteigening van jullie ooit vanzelfsprekende plek *voorbij* te komen,
- en naar de jullie bereidheid om de vrijplaats in te ruilen voor een nuttige functie.

Mochten u denken dat je met die beweging vooruit loopt op de troepen dan wil ik dat hier graag ter plekke ontmantelen: in de afgelopen twintig jaar is (in organisaties) zo ongeveer alles wat van waarde is ‘stukgedefinieerd’ – ik gebruik daar het grote woord *geweld* voor. De voorhoede van nu bestaat juist uit mensen die bereid zijn om zich in niemandsland op te houden. Die weigeren om zich naar de bekende vormen te schikken. Die het aandurven om te werken op de grens van het definieerbare en het organiseerbare. Die én het één kunnen zijn én iets anders kunnen ont-ketenen. Dat vond ik ook zo mooi aan die geestelijk verzorgen die ‘bijna stiekem’ ook organisatieadviseur is. En ik doe het andersom: ik ben organisatieadviseur, maar stiekem ook geestelijk verzorger.

Ik wil eindigen met het beeld dat u hier achter mij ziet: het is een beroemd werk van Malewich dat de titel 'zelfportret' draagt. Malewich was een schilder die zichzelf ten doel had gesteld om 'uit de bekende vormen te komen'. En wie zich inleeft in de tijd waarin hij werkte – de mensen reden nog in koetsjes! – kan zich voorstellen wat een immense taak hij zich stelde. Malewich wordt gerekend tot dé avantgarde in de schilderkunst. Maar hoezeer hij ook over de grenzen van de bekende schilderkunst heen ging: hij bleef schilder.

Dank u wel.

Mieke Moor

Organisatiefilosoof @ Vrij Werk; Bestuursadviseur @ Twynstra Gudde; Onderzoeker @ Haagse Hogeschool
miekemoor@vrijwerk.org / mmx@tg.nl