

# De Weg

## AFLIVERING 10

Jaap VAN 'T HEK

Ik geloof in de metafoor dat we voortdurend onderweg zijn en dat onze focus op doelen en stippen vaak te statisch is, in de dynamische sociale weefsels die we organisaties noemen. Onderweg is niet voor niets de titel van een van de boeken die ik met Leike van Oss schreef. Mijn leerweg verloopt vooral stap voor stap en afhankelijk van wat zich aandient.

Ik volgde de sociale academie in de jaren zeventig. Alle beelden die nu in je hoofd schieten kloppen: de school bezetten, docenten naar huis sturen, Marx en Watzlawick bediscussiëren (deden we liever dan ze lezen), tuinbroeken dragen en plechtig beloven om later nooit een arbeider te ontslaan. Ik heb er vooral geleerd om mijn eigen leren vorm te geven - je moest wel.

Mijn eerste baan was bij een klein scholingsproject in Amsterdam. Vlak na de Surinaamse onafhankelijkheid begeleidde ik daar Surinaamse en Antilliaanse jongens naar stages en werk. Dat lukte naar heel veel typen organisaties, maar niet naar de gemeente. De eisen waren afgestemd op het reguliere onderwijs: zo moest je ten minste lts hebben om een bushokje te mogen lassen. Mijn jon-

gens kwamen daar nooit tussen. Dus ging ik actievoeren met Surinaamse vrienden, dat had ik immers geleerd!

Dit leidde tot een (aangenomen) motie in de gemeenteraad, dat het ambtelijk apparaat een afspiegeling van de bevolking moest worden. Daar zocht men vervolgens een projectleider voor. Omdat ik mezelf als begeleider tekort vond schieten - wat een afstand in achtergrond en toekomst tussen die jongens en mijzelf! - meldde ik me voor de stadhuisbaan. Ik vermoedde dat ik ambtenaren beter zou begrijpen. In vier jaar tijd werd ik dé expert op het gebied van multi-etnisch personeelsbeleid. Op inhoud kreeg ik zo goed als iedereen onder de tafel, maar de verandering ging wel tergend traag.

Ik besloot daarom dat het tijd was te gaan leren over het 'hoe': hoe gaat veranderen eigenlijk? Na enig zoeken werd ik organisatieadviseur. Ik hopte een paar keer naar een steeds beter bureau, schoolde me uitgebreid

*J.M. van 't Hek is adviseur, onderzoeker, publicist, opleider, interim-manager en coach. Met Leike van Oss vormt hij Organisatievragen te Utrecht en Maarssen. E-mail: jaap@organisatievragen.nl.*

bij Sioo en belandde gaandeweg in de pure organisatieontwikkeling en procesadviesring. Mijn rol bestond steeds meer uit het begeleiden van veranderingsprocessen. Het lukte om de sterke inhoudelijke kant van mijn stadhuistijd in te ruilen voor een puur procesmatige kant als adviseur.

Maar toch begon het weer te kriebelen. In een coachingsgesprek met een directeur - zo zouden we het nu noemen, toen heette dat nog gewoon 'adviseren' - betrapte ik mezelf op de gedachte dat ik hem maar onhandig en omslachtig vond; dat kon ik sneller en beter. Met direct ook de gedachte: 'Maar Jaap, wat weet jij nu eigenlijk van leidinggeven? Dat is alleen theoretische kennis, je hebt het nooit zelf gedaan!'

Ik vertrok bij De Galan & Voigt, richtte eind jaren negentig Organisatievragen op en meldde me als interimmanager op de markt. Op die manier kon ik ervaren wat leidinggeven eigenlijk vraagt. Mijn collega-interimmanagers vonden me wel een rare, omdat mijn stijl heel adviseursachtig bleef, met meer gesprekken dan spierballen. Maar die stijl bleek ook effectief: hij gaf ruimte om inhoud en proces te combineren en zo de verandering te versterken. Omdat ik ook (tijdelijk) verantwoordelijke was, kon ik (beter dan als adviseur) impasses doorbreken en vaart maken. De mentale ruimte om op te kunnen stappen wanneer ik dat wilde, beviel me daarbij buitengewoon goed.

Eerder in dat decennium was ik, na afloop van mijn Sioo-opleiding, daar aangebleven als docent. Ook dat is deel van mijn verhaal. Het leerde me het leren van anderen te stimuleren en richting te geven. Het helpt me bovendien mezelf vakinhoudelijk te blijven ontwikkelen en de organisatie wereld steeds door andere ogen te zien: die van de deelnemers aan de leergangen.

*In dit onderdeel van Ontmoeting vertellen begeleidingskundigen over wat hen maakte tot wie zij zijn. Via welke weg kwamen ze in het vak terecht? Wat waren beslissende kruispunten? Welke ontmoetingen, reisgenoten, films, beelden of boeken waren belangrijk? En waren er ook dwaalwegen?*

Ten slotte vind ik het belangrijk om onderdeel te zijn van een grotere gemeenschap van collega's. Ik leer en ontwikkel mij, door met mensen in een netwerk mooie dingen te doen, zoals bij Sioo-opleidingen of de onlangs opgerichte Ambachtsschool voor Organiseren en Veranderen.

Tot slot had ik de mazzel dat mijn gewaardeerde collega Leike van Oss vertrok bij GTP, kort nadat ik me had verzelfstandigd. Zij wilde graag meedoen aan Organisatievragen. In eerste instantie waren we alleen twee vaklieden met één logo, maar meer dan dat deelden we een visie op het vak. Gaandeweg gingen we erover schrijven en werkten we die visie steeds verder uit. We verdiepten ons in echt veranderkundige onderwerpen, die hun weerslag kregen in *Onderweg* en *Onomkeerbaar*. Soms verdiepten we ons in aspecten van het functioneren van organisaties die impliciet waren of weggestopt worden. Zo schreven we boeken met titels als *Onveranderbaarheid van organisaties* en *Ondertussen in de organisatie*. Een boek over onmacht is nu in voorbereiding.

Zo blijf ik lerend onderweg. Niet door doelen te stellen of een stip op de horizon te plaatsen, maar door een nabij onderwerp te pakken en dat beter proberen te begrijpen. Zo leer ik ondertussen en onderweg.