

## **Over organiseren gesproken**

In deze rubriek introduceert Anne-Marie Poorthuis organisatiethema's en nodigt organisatieadviseurs en andere betrokkenen uit om deze thema's nader te onderzoeken.

Het thema 'vraagstuk zoekt leider' is een uitnodiging om mee te zoeken naar leiderschap dat de aandacht voor vraagstukken weet te organiseren. In dit nummer beginnen we bij het netwerk van betrokkenen rond een vraagstuk. Vervolgens verkennen we de gemeenschap waar vraagstukken opkomen en meer of minder aandacht krijgen. We gaan in op voorbereiding en routine die het ondernemen en organiseren rond vraagstukken ondersteunen.

### **Ondernemen en organiseren met betrokkenheid**

Door Anne-Marie Poorthuis

Elk vraagstuk heeft betrokkenen, anders is er geen vraag. Maar betrokkenheid leidt nog niet direct tot ondernemen en organiseren. Vaak voelen betrokkenen zich gevangen in een omgeving die geen aandacht heeft voor het vraagstuk of zijn afhankelijk van anderen om het op te lossen. In onze geregelde samenleving en met de individualiteit als norm blijkt het lastig om ruimte en aandacht te vinden voor vraagstukken. We zijn ook niet meer gewend ons vanuit vraagstukken met anderen te verbinden. Veel vermogens blijven onbenut.

Wanneer we het vraagstuk centraal stellen en van daaruit vertrekken, kunnen we het netwerk van betrokkenheid ontdekken dat zich rond het vraagstuk ordent. Betrokkenheid ontstaat door de (positieve of negatieve) aantrekkingskracht van het vraagstuk. Iedere betrokkene heeft zijn eigen relatie met het vraagstuk en andere betrokkenen, en positioneert zich vanuit eigen mogelijkheden, kwaliteiten en interesses tussen anderen in het netwerk. Het resultaat is een dynamisch geheel van posities dat benut kan worden bij het oplossen van het vraagstuk en dat zichtbaar wordt door te vertrekken vanuit het vraagstuk. De posities in het netwerk zijn initiatiefnemers, partners, schakels, leveranciers en gebruikers.

Het netwerk begint bij de initiatiefnemer die uit zichzelf of in opdracht het initiatief neemt om het vraagstuk en het netwerk van betrokkenheid te identificeren. Een initiatiefnemer staat er bij aanvang vaak alleen voor. De kunst is om er zo snel mogelijk anderen bij te betrekken. Partners zorgen voor draagvlak. Zij maken het vraagstuk tot vertrekpunt en organiseren het verband om eraan te werken. Schakels zijn de ambassadeurs, de sleutelfiguren naar alles wat met het vraagstuk te maken heeft. Schakels leggen relaties, investeren in vermogens en verbinden zich met alles wat aandacht vraagt. Via de schakels komen we bij de leveranciers die een (inhoudelijke) bijdrage leveren en de gebruikers die profijt hebben van de aandacht voor het vraagstuk.

Betrokkenen in een netwerk kunnen meerdere posities innemen, die ook weer kunnen verschuiven. Het gaat erom met de verschillende posities een verband te vormen dat het vraagstuk aankan en mensen uit te nodigen een ontbrekende positie te bezetten.

### **Onverwacht**

Vraagstukken komen vaak onverwacht, ook al begrijpen we achteraf vaak de herkomst. Vraagstukken komen op in de gemeenschap en verstoren bestaande verhoudingen en hokjes. Gemeenschappen kunnen aandacht voor een vraagstuk organiseren door het creëren van ontmoetingsruimte, door het bewust worden van betrokkenheid, door het uitnodigen van (potentiële) betrokkenen, door het zichtbaar maken van het vraagstuk, enzovoort.

Het vraagt nieuwsgierigheid, het gaat om het toelaten en ontdekken in plaats van een vraagstuk al bij voorbaat uit te sluiten of toe te schuiven naar een plek waar het niet thuishoort en betrokkenheid veelal ontbreekt. Besluitvorming over vraagstukken is dan van latere zorg. En als we ruimte nemen om een vraagstuk te verkennen, kan een besluit of een vraagstuk dat een andere aanpak of afronding vraagt met meer grond worden opgepakt.

Behalve door het creëren van ruimte kan een gemeenschap zich ook voorbereiden door het krijgen van routine in het ondernemen en organiseren met betrokkenheid. Enkele belangrijke kenmerken van een routine zijn herhaling, vanzelfsprekendheid en gemeenschappelijke taal.

Het ondernemen en organiseren met betrokkenheid leent zich voor routine zonder dat het beperkt. Want ondanks allerlei pogingen tot zelforganisatie is een belangrijke uiting van onze geregelde samenleving dat we centraal sturen waardoor we de betrokkenheid van velen beperken, weinig vermogens benutten en van onze leiders verwachten dat het supermensen zijn.

De aandacht voor vraagstukken loopt veelal langs lineaire wegen, waardoor een gemeenschap niet meer vragen aankan dan leiders ruimte hebben en kunnen overzien. Leiders kunnen zelf voorbeeld

zijn in het maken van verbindingen en het organiseren van netwerken, waardoor ze wel verbonden zijn met vraagstukken, maar niet beperkt blijven tot wat ze als persoon aankunnen. Leaders scheppen dan ruimte voor initiatiefnemers en in de netwerken rond vraagstukken nemen leaders ook weer posities in. Soms zijn ze leverancier van bijvoorbeeld middelen, een schakel naar andere betrokkenen of een partner in het neerzetten van het vertrekpunt. Essentie is dat ze ruimte durven scheppen voor vraagstukken en het netwerk ondersteunen. Daarmee zijn ze een voorbeeld in het verenigen van ondernemen en organiseren.

*'Veel vermogens blijven onbenut'*