

Drucker

In deze rubriek, vernoemd naar een van de grootste managementadviseurs aller tijden, spreken we ieder nummer met een hedendaagse auteur van managementboeken. Deze keer valt de beurt aan Frank Weijers.

FRANK WEIJERS

Frank Weijers (1957) is als proceskundige opgeleid in interventiekunde, transactionele analyse (TA), systemisch werk, *Deep Democracy* en corporate antropologie. Hij schreef de boeken *Spelen met ruimte* (2015), *Ruimte – stop met onzin, doe wat de bedoeling is* (2017), *Now we're talking* (2019) en veel artikelen over leiderschap, groepsdynamica, diversiteit & inclusie en de kracht van taal en cultuur in organisaties. Hij werkt zelfstandig vanuit zijn eigen bedrijf 'Spelen met Ruimte' (<https://www.spelenmetruimte.nl>) en werkt nauw samen met Jitske Kramer e.a. in Human Dimensions (<https://www.humandimensions.nl>).

Hoe wil jij jezelf voorstellen aan de M&C-lezers?

'Ik noem mijzelf afwisselend een proceskundige of interventiekundige. Ik intervier graag in groepen om ervoor te zorgen dat ze prettig ontregeld raken. Als we in de groef blijven waar we in zitten, blijven we doen wat we deden, en krijgen we wat we altijd al kregen; dat wil ik groepen laten doorbreken. In mijn werk gaat het er om dat groepen ervaren om hun perspectief te verbreden en geza-



menlijk potentieel beter te kunnen aanboren. En dat vraagt wat van iedereen. Het vergt dat iedereen zo vrijmoedig mogelijk gaat spreken, zich dus vrij voelt om te spreken en als je je niet vrij genoeg voelt, je moedig genoeg bent dat toch te doen. En dat je aan de andere kant bereid bent om openhartig naar anderen te luisteren, ook naar wat je niet bevalt.

Je kent misschien wel het fenomeen dat je door een potentiële opdrachtgever gebeld wordt met de vraag: "Wil je eens een dagje met ons komen werken, de neuzen moeten weer een kant op". Dan zeg ik: **"JE MOET NIET BIJ MIJ ZIJN WANT IK BEN VAN NEUZEN ALLE KANTEN OP"**. Want als de neuzen alle kanten opgaan, zien we met z'n allen meer.

Woord: Dick van Ginkel

M&C 2 2020

En als we dat goed met elkaar delen vanuit een gedeelde bedoeling, kunnen we dat inzetten voor wat we met z'n allen willen realiseren.'

Je dochter beschrijft je op de website als conflictbemiddelaar, ben je daar veel mee bezig?

'Ik denk dat ongeveer een derde van mijn werk met conflicten in groepen te maken heeft. Conflicten die variëren van peilloze stiltes tot uitslaande branden en alles wat er tussen zit, waarbij het vaak gaat om niet zeggen wat er gezegd moet worden, zeker niet in de groep of tegen de mensen over wie het gaat. Ik vind de metafoer die mijn dochter Niña gebruikt in haar column in *De Groene* wel heel mooi en die heeft een mooie plek op de website gekregen.'

Waar ben jij op dit moment in je professionele leven?

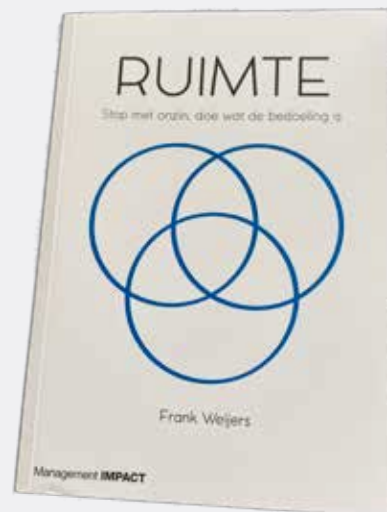
'Een mooie vraag, waar ik in deze maanden met de gedwongen pas op de plaats ook mee bezig ben. Ik heb me in de laatste jaren verdiept in de dynamiek van groepen en daar wil ik ook de komende jaren mee bezig zijn. Zodra twee of meer mensen bij elkaar komen ontstaat er vaak iets buitengewoon lastigs, en dat intrigeert mij. Mensen verschillen van elkaar en hebben verschillende meningen; en hoe kun je er nu voor zorgen dat die verschillen geen last maar een lust zijn. Dat perspectieven niet tegenover elkaar komen te staan maar naast elkaar kunnen

bestaan, en er samen plezier aan wordt beleefd. De zoektocht om als buitenstaander voor groepen echt van waarde en betekenis te kunnen zijn, is waar ik mee bezig ben en ook de komende jaren wil blijven ontwikkelen.

En de situaties waarin ik mag werken worden steeds diverser. De laatste tijd heb ik steeds meer projecten gedaan die dicht tegen de politiek aan liggen. In Amsterdam bijvoorbeeld het faciliteren van "ambtswoninggesprekken". Gesprekken tussen steeds 35 door loting geselecteerde inwoners met telkens een andere wethouder. Superleuk om daar alles wat ik in mijn 62 jaar heb geleerd uit de kast te mogen trekken, en te zien dat het lukt om in tweeënhalve uur met 35 heel verschillende mensen een betekenisvol goed gesprek te hebben en inclusieve besluiten te nemen.'

Wie zijn de mensen op jouw pad die belangrijk waren voor jouw professionele ontwikkeling?

'Laat ik beginnen met Edu Feltmann. Lang geleden zag ik Edu Feltmann op een dag bij Schouten en Nelissen, en tussen twee workshops door zag ik van achter in de zaal Edu aan het werk. Een man die driehonderd mensen tegelijk ontregelde en op het verkeerde been wist te zetten. Ik heb later de LIK (Leergang Interventie Kunde) bij hem gedaan, samen met



hem in projecten gewerkt en veel van hem geleerd. Van Piet Weisfelt bekend van onder andere transactionele analyse heb ik veel coachings- en begeleidingsvaardigheden geleerd. Een andere belangrijk leermeester was Jan Jacob Stam van het Bert Hellinger Instituut in Groningen. Hij is een systeemdenker en van hem heb ik geleerd op een andere manier naar groepen te kijken, bijvoorbeeld groepen niet alleen als een verzameling individuen te zien maar ook als een organisch geheel. Arnold Mindell is de grondlegger van Deep Democracy en Myrna Lewis heeft dit gedachtegoed verder uitgewerkt. Dankzij hen heb ik me kunnen verdiepen in Deep Democracy, zij hebben mij opgeleid en ik kom ze nog vaak tegen bij internationale trainingen Deep Democracy. En als laatste noem ik Louis Steeman met wie ik

eindeloze gesprekken heb gevoerd en nog voer over vragen als “Wat is de essentie van leiderschap nu eigenlijk?”.

Wat is de fascinatie die je hebt met ‘Ruimte’?

‘Het is voor mij de ruimte die in groepen bestaat en hoe groepen daarmee omgaan. Iedereen neemt deel aan die ruimte en probeert zichzelf te zijn en zich aan te passen. Daar zit altijd spanning op. Je kunt je niet de hele ruimte toe-eigenen, maar als je de hele ruimte aan anderen laat verlies je jezelf. Hier ligt de moeilijke vraag voor ons allen in opgesloten: hoe kunnen we vanuit een bedoeling die we delen, allemaal zo onze ruimte innemen, dat we optimaal kunnen doen waar we goed in zijn, maar ook anderen ruimte laten zodat zij dat ook kunnen. Dat is ingewikkeld, altijd in beweging, nooit statisch. Over hoe je daarover goed het gesprek kunt voeren, heb ik het boek *Ruimte: stop met onzin, doe wat de bedoeling is* geschreven.’

Heb jij in je begeleiding van groepen iets met theorieën over stadia van groepsontwikkeling?

‘Voor mij zijn de bekende theorieën allemaal verschillende perspectieven op de werkelijkheid die kunnen helpen om de werkelijkheid beter te begrijpen. Ik werk samen met Jitske Kramer, de antropoloog, en ik heb veel met het antropologi-

sche gedachtegoed. De mens is vanuit dat perspectief een tribaal wezen; ze zoeken elkaar op, komen in *tribes* bij elkaar met alle aspecten van groepsvorming die daarbij hoort. Kijk bijvoorbeeld naar wat Arnold Mindell vanuit een Jungiaans perspectief heeft geschreven over groepen en hoe daarbinnen *roles* met elkaar in spanning komen. Dat perspectief, dat ook in Deep Democracy verankerd is, inspireert mij het meeste.’

Wordt de term ‘de Bedoeling’ niet een beetje sleets?

‘Ik voel ook wel de slijtage die het begrip inmiddels heeft. Toen Wouter Hart ermee kwam vond ik het een mooie uitdrukking en eigenlijk drukt het nog steeds goed uit waar we het over hebben, maar ik begrijp ook wel de allergie die ertegen groeit. Ik probeer het altijd direct te concretiseren en uit de vaktaal weg te halen, maar heb ook geen andere term.’

Dit themanummer gaat over ‘Het Goede’. Is werken volgens de Bedoeling ‘het Goede doen’?

‘Zo’n twintig jaar geleden was ik een tijd interim-manager bij een scholengemeenschap. Een hele complexe opdracht. En als ik dan ’s avonds thuis kwam, ging ik voor de spiegel staan en vroeg ik hardop: “Deugt het wat ik gedaan heb?”. En eigenlijk wist ik nooit zeker of het de goede dingen waren, maar wel of ik het vanuit de goede intenties had



gedaan. ‘Het Goede’ doen heeft wat mij betreft dus alles te maken met goede bedoelingen, jezelf de vraag durven stellen: “Deugt het?”.

Ik denk ook aan Edu Feltmann van wie ik het woord belangenloosheid geleerd heb. Vaak wordt gezegd dat je als facilitator neutraal moet zijn, maar dat is voor mij het verkeerde begrip. Het gaat er om dat je er midden in stapt, je laat raken door alles wat er gaande is, en tegelijkertijd geen belang hebt. Feltmann zei daarover: “Ik ben er niet om klanten een plezier te doen, maar om het goede te doen.”.

Voor wie het nog niet weet, wat is Deep Democracy?

‘Ik leg het vaak op de volgende manier uit. Deep Democracy is in de basis een filosofie en een methode die erop gericht is om de diversiteit, het potentieel van groepen optimaal te benutten. Dat doe je door ervoor te zorgen dat mensen verleid worden om vrijmoedig met elkaar te spreken, dus vrij uit zeggen wat ze te zeggen hebben, en als ze zich niet vrij voe-

len moedig genoeg zijn om dat toch te doen en tegelijkertijd openhartig naar elkaar te luisteren. Dat je de mening van anderen kunt horen, ook al staat die loodrecht op wat jij vindt. Als we dat met elkaar kunnen, kunnen we ook conflicterende perspectieven binnenlaten en conflicten met elkaar aangaan, in plaats van stellingen te betrekken.'

Je laatste boek *Now we're talking*, waar gaat dat over?

'Dit boekje gaat over wat ik bij trainingen vaak noem het minst belangrijke onderdeel van Deep Democracy. Deep Democracy is 90 procent filosofie, en 10 procent een methode, maar die methode is niet onbelangrijk. Als je de trainingen hebt gevolgd, wil je ermee aan de slag, en heel vaak kreeg ik de vraag of zaken rond de aanpak niet ergens beschreven waren. Daarom heb ik dit boekje gemaakt. *Now we're talking* is dus een "hoe doe je dat boekje" over Deep Democracy.'

Dick van Ginkel is organisatieadviseur bij Consort.



PRAAT JE MEE OVER 'HET GOEDE' IN ORGANISATIES?

Op 7 juli van 14:00 tot 15:30 organiseren we het campusgesprek over het Goede. Een moment van reflectie, bezinning en inspiratie naar aanleiding van dit themanummer. Niet op de gebruikelijke wijze, maar door het coronavirus digitaal via ZOOM.

Online komen we samen met een diverse groep ondernemers, managers, adviseurs en onderzoekers. Het doel is het op gang brengen van een dialoog, met de bijdragen van de auteurs uit het themanummer als uitgangspunt. Het campusgesprek staat onder leiding van Harry Starren en Guus Brackel. Na een uitwisseling van verhalen rondom het thema 'het Goede', volgt een uitdieping van het thema. Persoonlijke conclusies delen we op het einde van het campusgesprek. We streven naar een inspirerende uitwisseling van ideeën en ervaringen met aandacht voor verwondering, hartelijkheid en spontaniteit.

Gratis deelname

Deelname aan dit campusgesprek is gratis en vindt plaats via het platform ZOOM. Ga om je aan te melden naar onze website www.managementenconsulting.nl.