In 2007 publiceerde Marianne van Hoorn haar schitterende proefschrift *Aandacht: bron van verbinding.* Aandacht had voor haar betrekking op subjectieve, aan ervaring en beleving gerelateerde dimensies. Zij wilde heel precies kijken naar processen van organiseren en aantonen dat er belangrijke elementen tijdens het organiseren op de achtergrond en uit het zicht raken. Van Hoorn legde het verschil bloot tussen de wereld die organiseren als vertrekpunt kiest en de wereld die vertrekt vanuit aandacht. Aandacht kan niet op eenvoudige wijze worden opgenomen binnen een organisatiecontext vanwege de verschillende geaardheid van beide. Door het heel precieze kijken kan de bestaande organisatiecontext juist ook ter discussie worden gesteld. De kwaliteit, de waarde van aandacht verdwijnt binnen een omgeving waar uitsluitend functioneel wordt gedacht en gehandeld vanuit een doel-middelrationaliteit. Binnen een dergelijke context wordt alleen dat gezien en gewaardeerd wat het doel en resultaat bevordert. Alles wat anders is, belemmert en niet bruikbaar is, verdwijnt in een onderstroom. Na de publicatie van haar proefschrift ging Van Hoorn juist werken binnen zo’n context om haar gedachtegoed in praktijk te brengen. Na acht maanden beëindigt zij haar werkverband. Kort daarna wordt zij ernstig ziek en in 2010 overlijdt Marianne.

Haar collega Margret van Paassen heeft nog een aantal diepgaande gesprekken met Marianne en besluit dit erfgoed verder te brengen. In *Aandacht in interactie* doet zij haar verslag. Het eerste deel gaat over het proefschrift van Marianne en haar werk in de praktijk van een turbulente bouwonderneming. Dat is vooral een verslag van het oplopende verschil tussen Marianne en haar directeur. Twee mensen en twee perspectieven – die van aandacht en organiseren – die met elkaar botsen. Margret van Paassen legt deze casus voor aan vijf mensen uit het bedrijfsleven, de advieswereld en de wetenschap die daar in een gesprek met haar op reflecteren. Door de steeds wisselende perspectieven ontstaat er een rijk en gelaagd beeld van de spanning tussen de wereld van organiseren en van aandacht. In het tweede deel komt aan bod hoe we kunnen sturen op ruimte en resultaat, op ontwikkeling en feiten, op laten ontstaan en organiseren. Rijker organiseren is niet eenzijdig kiezen voor een deel, maar voor het geheel van beide tegendelen. We zijn gewoon te denken in tegenstellingen en polariteiten. Als we kijken vanuit het perspectief van tegendelen dan zien we dat die polariteiten deel zijn van hetzelfde geheel, onlosmakelijk aan elkaar verbonden zijn en samen juist dat geheel vormen. Dan ontstaat wordt het mogelijk om te zoeken naar een betere balans tussen ontvankelijkheid en daadkracht, heelheid en fragmentatie, kloof en verbinding, ruimte en resultaat.

Aandacht richt zich op de gelaagdheid, de meerstemmigheid en meervoudigheid van de werkelijkheid. Blik en hart blijven open, waardoor telkens iets nieuws gezien kan worden. Aandacht is een zijnskwaliteit, waarin verbinding en vertrouwen ontstaat en ontvankelijkheid een grote rol speelt. Organiseren richt zich op het creëren van duidelijkheid en eenduidigheid en focust op het tot stand brengen van een resultaat, op iets maken. Organiseren komt door de poort van het denken, de ratio, de logica. Het is een doe-kwaliteit, waarin het vermogen tot sturen en daadkracht centraal staan.

Ik heb genoten van *Aandacht in interactie*. Dat komt vooral door de verrassende hoeveel wijsheid die uit de relatief beperkte, maar heel herkenbare casus naar voren komt. Juist doordat er vanuit verschillende perspectieven aandacht aan gegeven wordt. De organisatiewereld wordt een stuk minder plat zijn als leidinggevenden, medewerkers en adviseurs met de tegendelen van Van Paassen aan de slag gaan. Vooral als zij het gevoel hebben dat de lineaire, mechanistische manier van werken steeds minder effectief wordt.

Nico Jong