De Plek der Moeite

De spanning tussen organiseren en laten ontstaan

Het komt nogal eens voor. Iemand heeft een idee en weet in zijn omgeving een aantal vrienden te enthousiasmeren samen te gaan ondernemen. Het idee wordt in de vriendengroep verder uitgewerkt. Er is een positieve dynamiek, er is verbinding, met elkaar, met het idee, met de markt. Er is geloof in eigen kunnen. Het idee blijkt een succes, het slaat aan in de markt. De (werk)druk wordt groter, de dagen worden langer, maar er is een enorme drive en geloof in elkaar. Als iemand iets laat vallen dan is er onmiddellijk iemand anders die bereid is het op te vangen. Er is een sfeer van ‘’yes we can’’. Taken zijn nog niet echt afgebakend. We zijn er allemaal verantwoordelijk voor is de gedeelde mores.

Hoe anders is dat binnen sommige ‘’organisaties’’. Het woord zegt het al, waar we dingen ‘’georganiseerd’’ hebben. Vanuit het idee van maakbaarheid hebben we een hiërarchische structuur ontworpen. En alle lijntjes zijn met elkaar verbonden door mensen die een ‘’functiebeschrijving’’ hebben. En we verwachten dat die mensen precies doen wat er in hun functiebeschrijving staat. En het ergste is, dat doen ze soms ook, met alle gevolgen van dien. Als iemand iets laat vallen, dan laten we het vallen omdat het niet bij mijn functie hoort er iets aan te doen. Waar vanuit het individu er geen enkele verbinding is met collega’s, leiding, producten, de markt, de klant. Waar je mensen tegenkomt met een backward draaiende kalender op hun computer die aftelt naar het weekend, of soms erger, aftelt naar het pensioen. Waar het antwoord op problemen altijd lijkt te zijn gericht op de korte termijn, het blussen van brandjes. Waar er een voortdurende reorganisatie aan de gang is om het geheel beheersbaar en passend te krijgen. En waar het gezien de voortduring ervan niet echt lijkt te lukken. Kortom, waar we verstrikt zijn geraakt in allerlei disfunctionele patronen.

Ik ga even terug naar de jonge enthousiaste startende onderneming. Naar het moment dat het met alleen positiviteit, plezier en hard werken niet langer lukt. Het groeit ze boven de pet, er moeten mensen bij. Er wordt nagedacht over wat voor mensen dat moeten zijn, wat moeten ze doen. Voorzichtig wordt er iets van een functiebeschrijving op papier gekrabbeld. Er worden besluiten genomen wie deze nieuwe mensen gaan aansturen. En ongemerkt verschuiven we van ‘’laten ontstaan’’ naar ‘’organiseren’’. En uitgaande van dat het idee ook op termijn succesvol is, is het slechts een kwestie van tijd voordat de jonge, innovatieve, enthousiaste vriendenclub een heuse organisatie is geworden. Vaak zie je dan ook de mensen van het eerste uur de organisatie verlaten, soms zelfs financieel onafhankelijk. Ergens lijkt de verbinding zoekgeraakt en is er een behoefte het met een nieuw idee nog eens helemaal opnieuw te doen. Het grootste plezier en voldoening lijkt vooral gelegen te zijn in de beginjaren, toen we het nog samen deden, toe het nog geen organisatie was, toe we het lieten ontstaan.

Omwille van de herkenbaarheid zijn bovenstaande voorbeelden een versimpelde weergave van de werkelijkheid. Het gebeurt gewoon. We hebben de onbedwingbare behoefte vroeg of laat ‘’het laten ontstaan’’ te gaan ‘’organiseren’’. En we weten inmiddels dat het niet werkt, dat we daarom organisaties platter proberen te krijgen, dat we van mensen met een functiebeschrijving mensen met ‘’ondernemingszin’’ proberen te maken zodat het weer wat flexibeler wordt en we sneller kunnen inspelen op de behoeften van de markt.

Wat me fascineert is dat mensen binnen een organisatie collectief situaties kunnen creëren die niemand individueel wil. Dat we ongewild verstrikt raken in disfunctionele patronen. We voelen het, we willen het niet maar zitten er soms letterlijk in vast. Hoe kunnen we deze patronen veranderen?

In haar meest recente boek ‘’Aandacht in interactie’’ gaat Margret van Paassen¹ dieper in op de spanning tussen organiseren en laten ontstaan. De plek der moeite² is de naam voor de ontmoetingsplaats waar we binnen organisaties kunnen reflecteren op bestaande (disfunctionele) patronen in denken en handelen en waar nieuwe contexten en invalshoeken vorm kunnen krijgen. Het is de plek waar mensen hun verlangen het ‘’beter’’ te willen doen kwijt kunnen, waar bezieling, zingeving en aandacht voorop staat.

En dat is spannend. Want zoals van Paassen op veel verschillende manieren laat zien zijn aandacht en organiseren twee verschillende werelden. Organiseren doen we met de blik naar de buitenwereld. Vanuit een illusie van maakbaarheid. Aandacht gaat over de binnenwereld. Over wat mensen ten diepste drijft, over bezieling. Het zijn werelden met elk hun eigen taal. De plek der moeite doemt op wanneer we merken dat veranderen lastig wordt, dat het niet langer vanzelf gaat. Het is het moment dat de overtuiging groeit dat een korte termijn oplossing niet langer wenselijk is. Het is de plek van collectieve reflectie en herbezinning van alle betrokkenen, medewerkers en leiding. En dat is een niet gemakkelijk en vaak ook een pijnlijk proces. Daarom willen we er ook wegblijven! Het vraagt de bereidheid om samen kritisch naar het bestaande te kijken, te erkennen dat het anders moet, samen los te laten en samen opnieuw te leren. Je komt, met z’n allen, buiten de comfortzone want het overstappen naar een nieuwe werkelijkheid vraagt het loslaten van bestaande patronen en vaardigheden en het ontwikkelen van nieuwe. En dat moet je wel durven met z’n allen.

Centrale vraag in ‘’Aandacht in interactie’’ is hoe we de wereld van laten ontstaan en de wereld van organiseren zo kunnen zien, dat we de verschillende kwaliteiten die beiden voortbrengen kunnen verbinden, zoals ruimte en resultaat, ontvankelijkheid en daadkracht, sturen en laten ontstaan? Wat hebben we nodig om een balans te vinden tussen deze aanvullende en tegelijkertijd tegengestelde krachten?

“Aandacht in interactie” doet een appel op zowel het hart als het denken, op openlaten en vastpakken, op organiseren en laten ontstaan en biedt daarmee stof tot nadenken voor iedereen die in deze materie geïnteresseerd is.

1. Paassen, van M. (2014), Aandacht in interactie, Utrecht: Stili Novi
2. Wierdsma, A. (1999), Co-creatie van verandering, Delft: Eburon