

# Verbinding de moeite waard....

Margret van Paassen

*‘Vertrouwen ontstaat als je het samen uithoudt op de plek der moeite’<sup>1</sup>*

## Inleiding

In mijn werk als team- en organisatiecoach kom ik in aanraking met allerhande vraagstukken. Hoe kunnen we meer gemeenschappelijkheid ontwikkelen, onze samenwerking, onze slagkracht en onze resultaat- en klantgerichtheid verbeteren? Hoe kunnen we een professionaliseringslag maken, meer regie hebben in ons werk en plezier houden in wat we doen? Als we die verschillende vragen uitzetten, komen we bijna altijd uit bij de kernvraag: hoe creëren we verbinding? Verbinding met het gemeenschappelijke doel, met de eigen taak en met de collega's. Verbinding tussen de top van de organisatie en de werkvloer en tussen verschillende afdelingen.

Het lijkt een enorme vanzelfsprekendheid om te stellen dat als de verbinding ontbreekt iedere poging tot samenwerking en verbetering gedoemd is te mislukken. Als een technische infrastructuur, bijvoorbeeld internet, plat ligt dan verwachten we niet dat e-mails toch op hun bestemming aan komen en moeten we wachten tot de verbinding gerepareerd is voordat we verder kunnen. Maar bij menselijke interactie gebeurt iets heel anders. Waar een technische storing onmiddellijk prioriteit krijgt, schuiven we storingen in de menselijke

verbinding, vaker voor ons uit, proberen we ze te bedekken met de mantel der liefde of te doorbreken met een kloek besluit, waardoor ze onder de oppervlakte blijven. Ze krijgen niet onze onmiddellijke aandacht, want we hebben het druk met ons werk en alle dingen die gisteren klaar hadden moeten zijn en die minder lastig zijn.... We werken vaak gewoon door, doen onze taak alsof de verbinding volledig in tact is en klagen in de wandelgangen over wat er allemaal niet deugt. Zo pompen we heel veel geld, energie, tijd en toewijding in een systeem, waarvan de pijpleidingen verstopt zijn.

Waar verbindingen verstoord zijn en pijpleidingen verstopt raken, ontstaat een plek der moeite. Op deze plek hebben we onszelf te verhouden met tegengeluiden, verschillen, de andere kant van het gelijk, die vaak als onbruikbaar en/of ongewenst in een onderstroom verdwijnen. Er is een boven-de-tafel gesprek waarin we dingen in taal uitdrukken en er is een onder-de-tafel gesprek, waarin een onderstroom resoneert die in taal onzichtbaar blijft maar wel zijn werking heeft op de interactie en ons gevoel van verbinding. Als we onze aandacht richten op de onderstroom in de communicatie, op dat wat zich lastig laat zien, kan dat wat ons aanvankelijk

leek te scheiden weer in verbinding komen. Dat vraagt echter om een heel precies kijken en durven afdalen in de onderstroom.

In dit artikel wil ik stilstaan bij de vraag hoe aandacht ruimte kan creëren voor het betreden van de plek der moeite, en welke betekenis deze plek kan hebben voor het herstellen van (het gevoel van) verbinding, waardoor ontwikkelingsprocessen zich beter kunnen ontvouwen. Allereerst beschrijf ik het begrip 'plek der moeite' en aan welke condities een dergelijke plek bij voorkeur moet voldoen. Verder volgens wil ik aan de hand van een casus iets van de wisselwerking laten zien tussen aandacht, de plek der moeite betreden, het groeien van verbinding en vertrouwen en het spanningsveld tussen organiseren en laten ontstaan.

### De plek der moeite

Een belangrijke factor die bijdraagt aan verstopte pijpleidingen is het wij-zij denken dat veel organisaties kenmerkt. Daarmee bedoel ik dat we als mensen, in ons leven en ons werk geneigd zijn te denken in termen van waarheid: van één juiste beschrijving van de werkelijkheid. Alles wat vreemd is, andere visies op de werkelijkheid worden dan bevochten of uitgesloten. Ieder gesprek is dan gedoemd tot een debat of strijd. De waarheid is dan een schaars goed. Wie de waarheid in pacht heeft, heeft de macht, jammer van die anderen die het onderspit delven. Dit is precies de strijd die we tegen komen in verschillende lagen en onderdelen van een organisatie. Een andere positie in een organisatie levert per definitie een ander perspectief op. Zo heeft iemand uit de top van een organisatie generiek zicht op het geheel en iemand op de werkvloer specifiek zicht op het productieproces en de klantrelatie. Daarnaast kleurt ook het eigen

referentiekader de informatie die we binnen krijgen op specifieke wijze. Die verschillende werkelijkheidsperspectieven veroorzaken vaak een kloof. Alhoewel de kloof betrekking heeft op een verschil in zienswijze, ervaren we het veelal als een conflict in zienswijze.<sup>2</sup> Op één of andere manier lijkt ons bestaansrecht op het spel te staan in plaats van ons perspectief op de situatie, waardoor de verbinding met de ander stagneert en een gevoel van afgescheiden zijn ontstaat.

Wie de waarheid in pacht  
heeft, heeft de macht,  
jammer van die anderen die  
het onderspit delven.

In haar promotieonderzoek *Aandacht bron van verbinding* beschrijft Marianne van Hoorn de plek der moeite als het moment waarop mensen over hun eigen grenzen in hun onwetendheid durven te stappen.<sup>3</sup> Ieder heeft een eigen verhaal over de werkelijkheid, maar dat is niet de werkelijkheid zelf. Als we onze beleving van en kijk op de werkelijkheid kunnen zien als slechts een verhaal en niet als Het Verhaal, ontstaat er ruimte waarin dialoog en verbinding kunnen gedijen. Juist als verhalen schuren en mensen moeite doen om het verschil in zienswijze en betekenisgeving te onderzoeken, kan er nieuwe betekenis ontstaan. Het vraagt van mensen om zich in het ongewisse durven te begeven, vanzelfsprekendheden en gekoesterde verhalen ter discussie te durven stellen en ruimte te bieden aan het ongemak dat daarmee gepaard gaat. Het gaat om de ander daadwerkelijk te willen horen en begrijpen, ruimte te scheppen voor andere betekenislagen en jezelf kwetsbaar op te durven stellen. Als ons bewustzijn van een meervoudige werkelijkheid groeit, zullen wij makkelijker de plek der moeite betreden en bereid zijn het 'andere' te onderzoeken. Op die plek der moeite zetten we iets op het spel: onze visie op de werkelijkheid en op onszelf. Op de plek der moeite wordt er niet alleen inhoudelijk nieuwe betekenis gevonden, maar de moeite zelf heeft ook betekenis. Het

met elkaar de moeite uithouden, constateert Marianne van Hoorn, heeft een bijzondere waarde. Er verschuift dan iets in de afstand die mensen kiezen: er ontstaat meer ruimte voor nabijheid en verbinding.<sup>4</sup>

De oriëntatie op meerstemmigheid is terug te vinden in hoe psycholoog Hubert Hermans het dialogische zelf definieert, dat uit verschillende 'stemmen' (posities) en relaties daartussen bestaat.<sup>5</sup> Deze meerstemmigheid zien we zowel terug in interne dialogen (tussen een persoon en zichzelf) en externe dialogen (tussen een persoon en anderen). Dialogische relaties zijn in tegenstelling tot logische relaties ruimtelijk van aard. Dit betekent dat 'dezelfde' uitspraak een verschillende betekenis krijgt afhankelijk vanuit welke positie zij afkomstig is. Deze verschillen vormen de basis voor misverstanden.<sup>6</sup> Hiermee geeft Hermans aan dat misverstand een wezenskenmerk van onze communicatie is, niet bepaald een grondhouding van waaruit wij geneigd zijn om onze organisaties en manieren van organiseren te beschouwen. En dat begrip slechts bereikbaar is langs de weg van het ophelderen van misverstanden. Een goede dialoog betekent niet elkaar perfect aanvoelen of begrijpen, maar is een proces waarin misverstanden erkend worden en vooronderstellingen, meningen en vooroordelen wederzijds bijgesteld of gecorrigeerd worden. Zo kan een mens beter zicht krijgen op zichzelf én op de ander.<sup>7</sup> Hier beschrijft Hermans naar mijn idee, op eigen wijze 'de plek der moeite' en hoe deze onontbeerlijk is in ons samen leven en werken. Op deze plek worden wij uitgedaagd het 'andere' en 'anders zijn' te onderzoeken. Als een mens zich bewust is van zijn innerlijke meerstemmigheid, zal hij eerder en makkelijker in staat zijn om de meerstemmigheid in zijn relatie tot anderen te herkennen. Bijvoorbeeld als iemand zowel zijn kracht als kwetsbaarheid kan voelen zal hij makkelijker herkennen dat in een team alleen over successen en niet over worstelingen wordt gesproken. Andersom zal de confrontatie met meerstemmigheid in teamverband een appèl

doen om de meerstemmigheid in zichzelf te herkennen. De plek der moeite kan dan gezien worden als het raakvlak waar interne en externe dialogen samenkomen, waarin je tegelijkertijd iets leert over de situatie waarin je je bevindt, over jezelf en hoe je samen een doel kunt realiseren. De kloof tussen jou en de ander wordt dan 'the place to be!'

Veel veranderingen in organisaties stagneren doordat het besef van meerstemmigheid en de waarde van tegenstellingen ontbreekt. Vaak identificeren we ons met één deel van de polariteit en wordt de andere kant als negatief en onbruikbaar gezien, met als gevolg dat we alleen de uitsluitende werking en niet de samenwerking van de polariteiten ervaren. Denk bijvoorbeeld aan een team dat sterk aan harmonie, een goede sfeer en onderlinge relaties hecht. Een te sterke nadruk hierop heeft tot gevolg dat veel zaken met de mantel der liefde bedekt worden en teamleden de confrontatie uit de weg gaan, hetgeen ten koste gaat van de resultaten en de creativiteit van het team. Zo'n team waardeert een harmonieuze omgang dus als zeer positief en ervaart conflicten als ongewenst en bedreigend. Maar juist het onderzoeken en in beeld brengen van deze tegenstelling maakt het mogelijk om tot een positieve herwaardering te komen van conflict en de schaduwkant te ontdekken van harmonie. Hierdoor ontstaat ruimte en beweging, waarin zowel harmonie als conflict hun werk kunnen doen: door op constructieve wijze verschillen aan het licht proberen te brengen. Door in het spanningsveld tussen harmonie en conflict te gaan staan, en zich niet (meer) met een van de twee posities te identificeren, kan een derde mogelijkheid van handelen en denken ontstaan.<sup>8</sup>

Aandacht is een sleutel om de verbinding met jezelf, de ander en het gezamenlijke werk te herstellen. Aandacht gaat over verbinding hebben met alles wat er is in het hier en nu. Alles wat ons bevalt en wat ons niet bevalt, wat ons vertrouwen geeft en wat ons angst inboezemt, wat ons verder brengt en wat ons

weerhoudt, wat ons bekend is en wat ons vreemd is. Als je kunt zijn met wat er is, heb je als vanzelf verbinding met jezelf en met de ander(en). Dat klinkt eenvoudig maar het is een klus. Want het druist in tegen onze neiging om zaken te (onder)scheiden en om vervolgens alles wat anders of vreemd is buiten te sluiten. We kunnen de kloof en het gevoel van afgescheiden zijn ontstijgen als we beseffen dat we zelf (mede)verantwoordelijkheid zijn voor het ontstaan ervan. De kloof onderzoeken als consequentie van het eigen handelen in plaats van de schuld hiervan bij de ander te leggen. Dit onderzoek is een weerbarstig proces, waarbij de plek der moeite veelvuldig in beeld komt.

Wat is nodig om een ruimte te creëren, waarin de plek der moeite betreden kan worden en op de bestaande werkelijkheid en verhoudingen gereflecteerd kan worden? Veranderkundige André Wierdsma geeft twee condities aan die behulpzaam zijn bij het creëren van een dergelijke ruimte.<sup>9</sup> Allereerst gaat het om het toelaten van verschillen en meerstemmigheid. De tweede betreft de machtsvrije dialoog. Naarmate relaties gelijkwaardiger zijn, is de mogelijkheid om verschillen te onderzoeken en onzekerheid en ongemak toe te laten optimaal. Grote hiërarchische- of machtsverschillen kunnen de kwaliteit van de dialoog verlagen. In organisaties hebben we te maken met enerzijds de rol, functie en positie die iemand heeft en anderzijds de mens zelf die haar vervult. Er is sprake van een bepaalde spanning tussen beiden. Soms gaat de mens schuil achter de functionaris of soms raakt de rol en verantwoordelijkheid die daarmee gepaard gaat ver op de achtergrond. De plek der moeite gedijt het beste bij gelijkwaardigheid, het (tijdelijk) afleggen van maskers en afstand nemen van je positie zodat ogenschijnlijke vanzelfsprekendheden en mogelijke verschillen makkelijker aan het licht gebracht en onderzocht kunnen worden. Als mensen zich onveilig voelen, het niet precies weten, als vertrouwen en duidelijkheid niet voorradig zijn, dan neemt de be-

hoefte aan beheersbaarheid toe en zoeken zij houvast in hun formele rol en positie. Maar het is juist de mens achter zijn rol die nodig is om aandachtig te zijn, zich moeite te getroosten, om het vertrouwen en de verbinding te kunnen herstellen. In veel van mijn programma's maak ik ruimte voor mensen om elkaar te leren kennen. Ik nodig deelnemers uit iets van zich zelf laten zien. Niet vanuit de functie die ze vervullen, maar juist vrij daarvan. Vaak kleven er allerlei gestolde beelden aan deze mens in zijn rol. Als organisatieleden een ruimer en frisser beeld van elkaar hebben, namelijk van wie zij zijn als mens, gaat hun 'rollenspel' en samenwerking vaak met veel minder frictie gepaard.

In de hierna volgende casus over een managementteam, draait het precies om deze vraag: hoe komen mensen zo ver om de plek der moeite te betreden en verhalen, beelden die schuren en botsen bespreekbaar te maken. Hierin reflecteer ik zowel op de weerbarstigheid waar het team mee te maken kreeg, maar ook mijn eigen moeite die ik in het proces ervoer.

### **Casus 'De ondoorgroendelijke weg naar de plek der moeite'**

Een aantal jaren geleden begeleidde ik een cultuurverandering in een middelgrote organisatie. De werkprocessen waren op een logische wijze ingericht, waardoor samenwerking richting klant beter mogelijk werd. Ik had een programma voorgesteld met een aantal trainingsmodules voor alle leidinggevenden en het managementteam (MT) geadviseerd zich als team te laten coachen zodat ze hun voorbeeldrol in de veranderingen sterker neer konden zetten. Het MT had een vrij formeel karakter. Men hield elkaar meer op afstand dan dat het gesprek werd gezocht. Afdelingshoofden positioneerden zich als belangenvertegenwoordigers van hun afdelingen, waardoor een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de organisatie als geheel ont-

brak. Wat ik vooral zag was dat de gewenste verandering zo niet tot leven zou komen. Hoe zouden zij de samenwerking tussen afdelingen kunnen bevorderen als zij de uiteenzetting met elkaar uit de weggingen? Als zij zich verscholen achter plannen, structuren, succesverhalen en de (formele) rollen die zij vervulden? In een teamontwikkelingstraject zouden zij uitgenodigd en uitgedaagd worden om als mens te voorschijn te komen, in hun kracht en hun dilemma's, en de dialoog met elkaar aan te gaan.

Terwijl het trainingsprogramma door het MT wordt goed gekeurd en in gang gezet, schuift het besluit over de teamcoaching van de ene vergadering naar de andere. Ik merk op hoe taai hun vermijding is en hoe zij zelfs het gesprek erover uit de weggaan. Ik breng alles in stelling om dit punt niet van de agenda te laten verdwijnen. Het is voor mij de basis waar de rest van de verandering op rust. Ik kom in een spanningsveld terecht, een dynamiek waarin het MT duikt en ik als coach/adviseur 'mijn' plan op tafel probeer te houden en invloed uitoefen om de situatie in de door mij gewenste richting te bewegen. En zo raakt de plek der moeite van het MT, een open gesprek met elkaar willen, durven, en kunnen voeren, aan mijn eigen plek der moeite: het omgaan met een situatie die zich in mijn ogen in een onproductieve richting begeeft.

Na een aantal maanden erkent het MT schoorvoetend dat coaching misschien een goede zaak is. Tot mijn verrassing blijkt dat de helft van de MT-leden mij als coach niet ziet zitten. Hetgeen opnieuw tot vertraging leidt, want Bert, de voorzitter van het MT, moet een nieuwe coach gaan zoeken. Bert, die mij wel als een geknipte kandidaat ziet, vraagt aan het team waar een coach dan volgens hen aan moet voldoen. Opnieuw gaan er een paar maanden voorbij voordat het profiel er is en Bert op zoek kan. Ik vind het teleurstellend dat ik de rol van coach niet kan vervullen, maar vat het niet al te persoonlijk op. Wat voor mij belangrijk is dat de trainin-

gen die ik aan het MT geef goed verlopen en dat Bert als mijn directe opdrachtgever duidelijk vertrouwen in me blijft houden. We zien beiden de actie binnen het MT als koudwatervrees. Ik ervaar het als een blijk van vertrouwen als Bert me meevraagt naar het gesprek met Hans, de potentiële nieuwe teamcoach om waar nodig zijn verhaal aan te vullen. Hans luistert naar het relaas van Bert en stelt af en toe een vraag. Als het beeld helder is, richt hij zich naar mij met een verrassende vraag. 'Waarom coach jij dat team eigenlijk niet?' Er wordt nog wat heen en weer gepraat, maar uiteindelijk stuurt Hans ons terug met de opdracht dat het team zich preciezer uit moet spreken over waarom ze mij niet geschikt vinden. 'Kijk misschien vinden ze haar rode jasje niks, maar als ik straks kom met een groen jasje, dan vinden ze dat na een paar weken ook niks. Wellicht is het feit dat ze juist Margret niet willen een deel van het teamprobleem.' Ik ben onder de indruk van de professionele reactie van Hans, die niet op gemakkelijke wijze meebeweegt en een opdracht scoort, maar de vraag bij het team terug legt. Bert en ik besluiten, gezien de agendadrukke, dat we de vraag tijdens een training over leiderschap, die ik dan geef aan het MT, aan de orde zullen stellen. Bert zal voor die tijd het MT van deze vraag op de hoogte brengen. Ik ben enorm benieuwd....

Tien dagen later zijn we volop met de training bezig als één van de MT-leden roept: 'Ja, nu vind ik dat we het er toch echt over moeten hebben! Over waarom we Margret niet als coach willen. Ik vind dat we niet langer om de hete brei heen moeten draaien!' Er volgen instemmende geluiden en er wordt wat heen en weer gepraat over hoe het dan aan te pakken. Totdat iemand roept: 'Ja, maar wil Margret hier zelf wel bij aanwezig zijn?' Daar zit ik dan als trainer, opeens als lijdend voorwerp van een publiekelijk assessment. 'Ik heb er geen probleem mee om erbij te zijn. Maar ik ben nu onderwerp van gesprek en om tegelijk gespreksleider te zijn, lijkt me niet zo handig. Dus het lijkt me het beste als jullie

zelf het gesprek leiden.’ ‘OK, laten we dan eerst eens terug gaan in de tijd. Wie heeft er destijds voor of tegen gestemd en waarom?’, vraagt één van de teamleden. Om de beurt geven ze antwoord op de vraag. ‘Goed, er waren dus vijf teamleden tegen. Ondertussen zijn we ruim een half jaar verder, waarin we Margret verder hebben leren kennen. Ik stel voor dat degenen die tegen gestemd hebben, nagaan of ze dat nog steeds vinden of dat ze van mening veranderd zijn.’ Vier stemmen veranderen van een nee in een ja met motivatie. Ik ben het meest geraakt door de reactie van Rik: ‘Ja, ik was dus ook één van degenen die Margret niet geschikt vond als coach. Ik begin me nu af te vragen of onze profielschets voor een coach wel juist was. We wilden een ‘zwaar’ iemand, iemand met autoriteit, die ons de weg zou kunnen wijzen. En Margret lachte op voor mij onbegrijpelijke momenten en zei af en toe rare dingen over kwetsbaarheid en zo. Nee, ik denk dat we een heel ander type coach nodig hebben als we aanvankelijk dachten. En vanuit die achtergrond denk ik dat we juist eigenlijk iemand als Margret nodig hebben.’ Ongelofelijk die Rik, wat een openheid en transparantie van iemand waarvan ik soms de indruk had, dat hij vooral de verandering aan het traineren was. Eén van de vijf, Jaap, blijft onvoldoende vertrouwen hebben. Voor zijn gevoel ben ik niet zwaar genoeg om het team aan te kunnen. Het is tijd voor een pauze.

Na de pauze vraagt Jaap nog even de aandacht. ‘Ik heb zojuist gezegd dat ik mijn vragen heb of je wel zwaar genoeg bent, maar ik wil nog toevoegen dat als het team besluit met jou in zee te gaan, dat ik dan mijn volledige medewerking zal verlenen’. En aldus besluit het team. We hervatten de training.

### **Reflectie: een proces ontvouwt zich**

Nu terugkijkend realiseer ik me hoe bepaalde ervaringen en inzichten in deze markante opdracht geweest zijn voor de ontwik-

keling van mijn manier van werken, denken en kijken. Het belangrijkste voor mij in deze casus is het toelaten van meerstemmigheid, de verschillen die in verbinding zichtbaar worden en hoe ik zelf deel uitmaakte van dat proces. Deze opdracht had een verrassend effect op mij. En de term verrassend zegt het al: er gebeurde iets wat ik niet verwacht had, wat ik tot dan toe niet kon zien en wat mij verrijkte. Ik zelf werd geconfronteerd met de andere kant van het gelijk. Mijn kracht als adviseur en coach lag tot dan toe in de confrontatie aangaan, het erop afgaan en de zaken beetpakken. Maar daar kon ik in deze situatie niet voldoende mee uit de voeten. Ik werd gedwongen (los) te laten en ervoer dat als (tijd)verlies, als vertraging, als geldverspilling. Maar juist in die vertraging, het laten, kreeg het proces dat in gang gezet was de tijd en de kans om zich op eigen wijze te ontvouwen en kon het vertrouwen langzaam groeien. De grootste beweging gebeurde vooral in de innerlijke ruimte van mensen, voor het oog nauwelijks waarneembaar. En op één of andere manier resoneerde dat ook in het verbindingsnetwerk binnen het team en tussen mij en het team. Mijn overtuiging dat je iets moest doen om iets te laten gebeuren ging op de schop. Deze ervaring was voor mij een les in nederigheid. Noch ik, noch het MT konden het proces bepalen. We konden er mee stoeien, worstelen, er mee in uiteenzetting blijven. Soms konden we er sturing aangeven, maar vooral moesten we het proces leren volgen door al zoekend verbinding te maken met onszelf, de anderen en het proces als geheel. De socioloog Richard Sennett zegt het mooi: je bent niet heer en meester van het proces, maar in dialoog ermee. En in die dialoog, in dat zoekend verbinding maken, ontdekte ik de waarde van het laten, naast die van het doen; van het laten ontstaan, naast die van het organiseren en plannen. Ik was weliswaar trouw gebleven aan mijn ingezette koers, maar de grip en sturing moest ik laten vieren, waardoor er meer mogelijk werd.



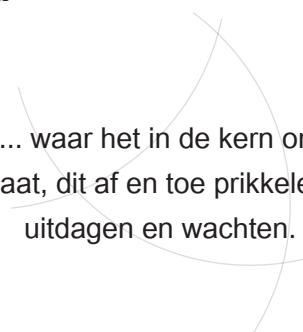
Het MT verraste mij compleet met de wijze waarop zij tijdens de training de plek der moeite met elkaar betraden en samen (onder)zoekend een weg vonden. Het getuigde van grote teamvolwassenheid om een besluitvormingsproces te reconstrueren en om vervolgens de moed te hebben om door nieuwe zienswijzen en betekenisgeving tot een ander besluit te komen. Niemand had gezichtsverlies geleden. Eerder waren er zaken ontmaskerd. Er werd achter de bestaande werkelijkheid gekeken, er kwam ruimte voor de onderstroom en er was respect voor de verschillen in perceptie. Ook Jaap getuigde van moed door als enige overgeblevene bij zijn eigen oordeel te blijven, niet mee te bewegen met de druk die in een groep kan ontstaan. Hij was degene die vaak ja zei en nee deed. Ook voor hem was dit proces een transformatie want hij zei nu nee, maar deed ja. Hij stelde zich loyaal op naar het teambesluit ook al was hij een andere mening toegedaan. Dit proces binnen het team was een jaar eerder volstrekt onmogelijk geweest. Terwijl ik dacht dat de teamontwikkeling stagneerde, voltrok er zich tussen de bedrijven door een niet precies te doorgronden proces, waarvan de vruchten pas later zichtbaar werden. Dit proces liet zich niet dwingen. Het had tijd, ruimte en aandacht nodig, waardoor het de gelegenheid kreeg om zijn eigen werk te doen.

Het zoekend verbinding maken, het bewegen naar en op de plek der moeite geschiedt vaak niet in een rechte lijn. Het gaat veeleer om een spiralende beweging van naderen, raken, omcirkelen en weer weg bewegen. Om op de juiste wijze aan te sluiten bij wat gaande en wat mogelijk is, is aandacht nodig. Voeling hebben met het proces, dat zich ontvouwt, kijken welke stap nodig is, wat werkt en niet werkt. Het vertrouwen hebben om dingen soms te laten. Raken en laten en dat wat in

beweging is gezet zijn werk laten doen. Dit laten is geen laissez faire, maar het is een aandachtig aanwezig en betrokken zijn – verbinding houden met waar het in de kern om gaat, dit af en toe prikkelen, uitdagen en wachten. Iets de tijd geven in plaats het onder druk eruit willen persen.

Om aandacht een plek te geven in organiseerprocessen hebben we organisaties nodig die weerbaarheid, verschillen, dilemma's en tegenstellingen erkennen als belangrijk oefenmateriaal, waaruit geleerd en ontwikkeld kan worden. Elke keer weer en elke keer weer anders. Deze organisaties creëren een klimaat waarin de plek der moeite gemakkelijker betreden kan worden en waar oefenplaatsen kunnen ontstaan, waarin ruimte is op te onderzoeken, te proberen, te mogen falen en weer te proberen, om te zoeken hoe het kan werken, en al zoekend ontstaat een weg.

Aandacht betekent voor mij een vrije speler zijn, vrij van mijn eigen verwachtingen en die van de ander. Mij bewust zijn van mijn reacties op wat ik aantref, op het systeem waarin ik stap. Vrij zijn om het proces te volgen en het midden kunnen houden tussen enerzijds iets willen forceren en anderzijds iets willen vermijden. Want forceren en vermijden worden niet ingegeven door wat de situatie vraagt, maar door onze eigen verlangens en angsten. Daarbij is het voor mij belangrijk dat ik me niet alleen voel. Want als een mens zich alleen voelt gaan de overlevingsmechanismen werken. Maar als ik me verbonden weet, dan kan ik met alles wat ik in me heb bijdragen. Soms neemt dat de vorm aan van in stilte en vol vertrouwen aanwezig zijn. Soms door kwetsbaar te durven zijn en daarin mijn kracht te tonen. Soms door een vraag te stellen of juist stelling in te nemen. Of met humor en lichtheid iets in de aandacht te brengen....



... waar het in de kern om gaat, dit af en toe prikkelen, uitdagen en wachten.

Speel het spel. Breng je werk in gevaar. Wees niet de hoofdpersoon. Zoek de confrontatie. Maar doe het onopzettelijk. Vermijd bijbedoelingen. Verzwijg niet. Wees week en sterk. Wees slim, steek je nek uit en veracht de overwinning. Kijk niet toe, bewijs niets, maar blijf met alle tegenwoordigheid van geest open voor tekens. Laat je ogen zien, laat de anderen erin kijken, zorg voor ruimte en beschouw ieder in zijn eigen perspectief. Beslis alleen met harts-tocht. Misluk rustig. Neem vooral de tijd en bewandel zij paden. Laat je afleiden. Neem om het zo te zeggen vakantie. Houdt je niet doof voor geen boom voor geen water. Trek jezelf terug in jezelf als je daar zin in hebt en gun je de zon. Vergeet de mensen in je naaste omgeving, verstevig je banden met onbekenden, buig je over bijzaken, wijk uit naar de verlatenheid, vermoord het noodlotdrama, veracht het ongeluk, analyseer het conflict. Neem je eigen kleur aan tot je in je gelijk staat en het ruisen van de bladeren zoet wordt. Loop stilzwijgend langs de dorpen. Ik volg je<sup>10</sup>

Margret van Paassen is organisatiecoach en schrijver, gespecialiseerd in ontwikkel- en samenwerkingsvraagstukken vanuit verrassende leer- reflectie en dialoogvormen.  
www.tarade.nl

Dit artikel is een voorpublicatie van het boek 'Aandacht in interactie – tussen organiseren en laten ontstaan' dat begin oktober 2014 verschijnt bij [www.stilnovi.nl](http://www.stilnovi.nl)

## Noten

- 1 Van Hoorn, M. (2007), *Aandacht: bron van verbinding – verkenningen rond rijker organiseren*, Deventer, van Gorcum, blz 150
- 2 Van Dongen, H. et al (1996), *Een kwestie van verschil*, Delft, Eburon
- 3 Van Hoorn, M. (2007), *Aandacht: bron van verbinding – verkenningen rond rijker organiseren*, Deventer, van Gorcum blz 133 ev.
- 4 Ibid blz 135

- 5 Hermans, H. (2006), *Dialoog en misverstand – leren leven met de toenemende bevolking van onze innerlijke ruimte*, Soest, Nelissen
- 6 Ibid blz 142
- 7 Ibid blz 113
- 8 Paassen van, M. 2008, 'De filosofie van het tegendeel' in *Leren in organisaties*, blz 41.
- 9 Wierdsma, A., 'Verschillend denken maar afgestemd handelen: omgaan met diversiteit en tijdelijkheid' in: *Diversiteit en vertrouwen in sociale systemen* (2007), Lannoo Campus, Leuven, blz 300-301.
- 10 Peter Handke (1981), 'Over de dorpen' in: *Langzame Terugkeer* (Bruna, 1982)

## Literatuur

- Van Dongen, H. et al (1996), *Een kwestie van verschil*, Delft, Eburon.
- Hermans, H. (2006), *Dialoog en misverstand, leren leven met de toenemende bevolking van onze innerlijke ruimte*, Soest, Nelissen.
- Peter Handke (1981), 'Over de dorpen' in: *Langzame Terugkeer* (Bruna, 1982).
- Van Hoorn, M. (2007), *Aandacht: bron van verbinding – verkenningen rond rijker organiseren*, Deventer, van Gorcum.
- Van Paassen, M. (juni 2008), 'De filosofie van het tegendeel' in *Leren in organisaties*.
- Wierdsma, A. 2007, 'Verschillend denken maar afgestemd handelen: omgaan met diversiteit en tijdelijkheid' in: *Diversiteit en vertrouwen in sociale systemen*, Lannoo Campus, Leuven.