**Voorwoord**

Dit is een boek over de ziel, over bezieling. Het is een boek over zingeving en leiderschap en gemeenschap. Het zijn woorden die in het boek niet of nauwelijks voorkomen, het zijn woorden die ik er aan geef.

Dit is een boek over aandacht, over wat voorop staat en wat zich terug houdt, over bezet zijn in de tijd en je vrij maken, over angst en confrontatie. Dat zijn woorden die in dit boek veel voorkomen.

Ik ben sinds enige jaren af en toe onderweg met een muzikale, bewegende, tekstuele theatervoorstelling met de titel “taal van de ziel”. Het streven is aan het begrip ziel, voor velen een vaag begrip, een niet bestaande werkelijkheid, een nieuwe inhoud te geven. Al wat wij organisatie noemen, de betrokkenheid van de innerlijke wereld op de uiterlijke wereld, het druk zijn in de tijd, het innerlijk bezet zijn, zie ik als manifestaties van de ziel. De ziel is een paradoxe werkelijkheid vol met tegenstellingen, een werkelijkheid ook waar wij, en wij alleen zin aan moeten geven, sturing aan moeten geven.

Aandacht is zo’n zielen woord. Je geeft je kind aandacht, je partner en je weet als je dat niet doet er op den duur iets mis gaat in de relatie. Ook aandacht voor wat zich in jou zelf afspeelt. Het is een woord dat in organisaties alleen gebruikt wordt in functionele zin. We geven iets aandacht omdat we daarmee ons doel willen bereiken. We geven medewerkers aandacht wanneer dat past in onze doelstelling. We zijn even aardig, staan even stil voor wij in gehaaste spoed verder gaan.

In de theatervoorstelling ‘Taal van de ziel” bewegen we, spelen we, vertellen we hoe ook in organisaties gerichte aandacht die wij zelf en die wij samen ergens aan geven kan leiden tot een verbinding, met elkaar en met waar wij ons op richten en als we dit even vol houden dan ontstaat zo iets wonderlijks als vertrouwen, in elkaar en in waar we mee bezig zijn: aandacht – verbinding – vertrouwen. Maar ook spelen we angst, angst voor de baas bijvoorbeeld, ‘het niet gezien worden’ en dat dit kan leiden tot subtiele haat, ‘dat die moge oprotten’, wat in ons innerlijk tot een gevoel van schuld kan leiden, ‘had ik dit mogen doen’.

Zoals in dit boek op een zeer directe en soms indringende wijze duidelijk wordt, is dat we zoiets als aandacht – verbinding – vertrouwen niet functioneel kunnen organiseren langs gebaande wegen. Het wordt ons deel in een zoekend reflectief proces, een proces van trage vragen, een proces van plekken der moeite, een proces van uitstijgen boven moerassige grond.

In de georganiseerde werkelijkheid die dit boek beschrijft, in beeld brengt, je mee laat beleven is er een spanning tussen de wereld van functionele activiteiten geleid door managers en een wereld van aandacht en reflectie waarin wij stil staan bij wat werkelijk speelt, zich werkelijk voordoet in het proces en tussen ons die daarin meedoen.

Deze spanning wordt vooral voelbaar in de functioneel/persoonlijke verhouding die Marianne heeft tot de directeur van het bouwbedrijf waar zij 8 maanden werkt.

Hier botsen het functioneel operationele en het reflectief ontwikkelende op elkaar.

In de management vergadering waarin mislukkende projecten besproken worden, is geen plaats en tijd voor aandacht aan elkaar en voor elkaar. Het is een strijd en knokken en plaats maken, van ingrijpen en keuzes maken en doorpakken. Er staat immers veel op het spel, de organisatie vraagt erom. Je moet sturen zegt de directeur en dan vallen er wel eens slachtoffers. In zo’n context zoekt Marianne hoe zij met haar ideaal van aandacht kan werken en ervaart telkens weer de teleurstelling wanneer dit niet lukt, de anderen daar niet op zitten te wachten. In haar eigen leiderschap, in gesprek met een van haar medewerkers, onder vier ogen, betrokken op een persoonlijke vraag van de medewerkster, lukt het wel en dat geeft vreugde.

In dit boek verschijnt het leven en werk van Marianne van Hoorn, verteld en beschreven door Margret van Paasen. Het is een eerbetoon aan de moedige pogingen van Marianne zoiets als aandacht in de wereld van business en resultaten te representeren. Na een promotie op het kwetsbare thema aandacht in een kritische wetenschappelijke context, volgt een beroepservaring als HRM manager en organisatieontwikkelaar in een groot complex bouwbedrijf. Ze is gevraagd door de directeur ‘die iets heeft met aandacht’. We zien hoe zij tot haar eigen verbijstering deel wordt van een hectische gejaagde cultuur, hoe haar ziel bezet raakt met de talloze problemen en issues van de dagelijkse praktijk, hoe een MT schuurt en deels ten onder gaat aan te grote lasten en problemen, hoe er een intieme en soms strijdende verhouding met haar chef de directeur ontstaat, hoe haar ziel bezet en haar tijd gevuld wordt en hoe zij uiteindelijk haar idealistische opgave moet opgeven in dit bedrijf.

Ze lijdt onder de ad hoc reagerende cultuur, de groeiende isolatie van het management team tegenover de gemeenschap, een functioneel sturende directeur die de macht niet schuwt en als het er op aan komt gebruikt en die toch ook weer soms even aandacht heeft voor de mens achter de functionaris.

We worden ons bewust dat er twee haast onverenigbare werelden op elkaar stuiten, de innerlijke en de uiterlijke wereld, de wereld van de functionele verantwoordelijkheid en de wereld van de eigen idealen, de wereld van het verlangen en de wereld van de plicht, de bezette ziel en de bevrijde ziel. Dat geldt voor Marianne en voor haar directeur.

Zo zien wij in dit boek het Ik en de Ander, de verhouding buitenwereld – binnenwereld, de ziel van de mens en de ziel van de organisatie in een spanningsvolle verhouding staan, we zien ze zich manifesteren als polaire verhoudingen, we zien ze in confrontatie, in gevecht, met dat altoos aanwezige diep verlangen naar harmonie, samenhang, zinvolheid, vervulling.

Wat indruk op mij maakt in de beschrijvingen die Margret geeft, is de ultieme uitdaging aan de mens in de georganiseerde wereld in deze spanning te kunnen blijven staan, in deze spanning er te kunnen zijn. Hier zien wij individuen die opstaan in de ziel, daarin verschijnen en daarin elkaar herkennen. We zien ook het lijden als dit niet lukt, als er volledige mislukking is, het uiteindelijke afwijzen, het niet tevoorschijn komen.

Als een grond voor de moeilijke en moeizame verhouding tot de ander en jezelf, zoals ze in de ziel kan optreden, zie ik de spanningsvolle verhouding tussen wat ik de verticale en de horizontale werkelijkheid noem.

In de verticale werkelijkheid, die van hiërarchie en macht, functionele doelen en het gebruik maken van op output gerichte arbeidskracht zijn wij in een spel betrokken dat haar eigen wetmatigheden heeft en waar wij ons niet aan kunnen onttrekken. Voor Marianne was deze verticale werkelijkheid het zijn van HRM manager, deel van het MT, in dienst van een bedrijfsdoelstelling gerepresenteerd door de directeur, een drukke baan invullend als leidinggevende.

In haar verlangen te werken met aandacht en organisatieontwikkeling streeft zij naar horizontale ontmoetingen, van mens tot mens, vanuit de persoon gevoed, waarin het gaat om wezenlijke onderliggende zaken die het gebeuren grotendeels bepalen. Dat is een ruimte die wij zelf moeten openen met elkaar maar die zich snel sluit wanneer de verticale krachten aan het werk zijn. Het horizontale is een ruimte die niet op output maar op input gericht is, er komt bij de ander iets binnen, er gaat mij een licht op. Dit spanningsveld wordt in dit boek prachtig duidelijk getoond.

Gedurende vele jaren werken aan organisatieontwikkeling is het mij steeds weer opgevallen hoe verschillend mensen met elkaar omgaan als ze in een functionele of in een reflectieve context zitten. Zoiets als het verschil tussen de maandag en de zondag. Wanneer er ingewikkelde vragen aan de orde waren, zondag vragen, regelde ik een gesprek tussen de eindverantwoordelijke, enkele verantwoordelijken van eenheden, van teams en enkele medewerkers. Het moeilijke issue werd horizontaal besproken vanuit een onderzoeksvraag die voor allen relevant was. Het valt mij elke keer weer op hoe dit binnen de kortste keren tot een geïnspireerd gesprek leidt waarin personen op een geheel persoonlijke niet functionele toon de dingen bij naam noemen en daarover zonder gedoe tot gemeenschappelijkheid in hun oordelen komen, iets wat in een functionele context nooit kan lukken. Het is alleen een reflectief zingevend gesprek dat hiërarchie overstijgend ontstaat, dat tot inzicht leidt maar ook tot de wil bij allen er samen iets aan te doen, een volgende stap te maken.

Het gaat er dus niet in de allereerste plaats om af en toe op de hei te zitten, zoals de directeur aangeeft, maar het gaat om de aard van het gesprek dat gevoerd wordt en hoe daarin deelnemers van verschillend hiërarchisch niveau samen praten, bijvoorbeeld in dit boek het gesprek van de directeur met zijn monteurs bij een etentje waarvan de directeur vertelde hoe dit hem geïnspireerd heeft.

Functioneel operationeel praten mensen van hetzelfde hiërarchische niveau met elkaar maar zelden reflectief met verschillende niveaus samen. Directeuren doen het met directeuren, afdelingshoofden met afdelingshoofden, team leiders met teamleiders, medewerkers met medewerkers. Daarna vertelt het ene niveau het andere niveau hoe het zit.

In de georganiseerde werkelijkheid kun je tot een persoonlijk gesprek komen onder vier ogen maar als mensen bij elkaar zijn in een functioneel verband werkt het anders. Zo vertelde eens een bankdirecteur mij dat in de persoonlijke gesprekken tussen hem en een andere bankier er een geheel andere taal en ontmoeting plaats vindt dan wanneer zij als bankiers in een formeel functioneel verband samen zijn. Dan is daar niets van terug te vinden.

In het georganiseerde leven, dat wij allemaal leiden, wordt je voortdurend geconfronteerd met disverhoudingen tussen je eigen innerlijk, de werksituatie en wat die van je vraagt en de maatschappelijke context waarin je verkeert en de cultuur die daar heerst. Dit is de plek der moeite en dat is de plek waar het schuurt en wringt. Het onderhuidse machtstreven dat zich daar afspeelt zou meer bewuste aandacht moeten hebben: De waardige strijd aangaan en daarin zichtbaar worden, dat is het morele appel van aandacht in een confronterend gebeuren.

In dit boek worden de existentiële vragen niet gemeden, vragen van leven en dood, van mislukken en vervuld zijn, van je terug houden of je armen open spreiden.

‘De hogere waarheid vind je op de plek der moeite en in de stilte’, zegt de directeur die zich zelf als een gelovend man ziet.

In hoeverre moet je sturen, in hoeverre moet je loslaten? In hoeverre moet je open staan voor anderen en in hoeverre moet je volstrekt je eigen weg gaan? In hoeverre moet je angst toelaten, in hoeverre scherm je je af? Dat zijn vragen die in dit boek steeds weer gesteld worden.

Het is een illusie mogelijk te veronderstellen dat je als onderzoeker buiten kunt blijven, je ideaal kunt inbrengen, de ander kunt veranderen. Het is een kwestie van instappen, er niet buiten blijven, in dialoog gaan, in het proces stappen en toch je zelf zijn, aandacht geven, vrij zijn, je existentieangst overwinnen. Dat is de diepgaande ervaring waar Marianne doorheen trekt.

En dan is er het licht, dat wat je uit het moeras trekt, je zin geeft en vervuldheid.

‘Hoe dichter we iets van de kern van de ander omcirkelen, hoe dichter we bij de eigen kern komen’.

‘Het mysterieuze van het leven weer een plek geven’.

‘Op zoek naar schoonheid, natuur, je verhouding tot vrijheid vindend’.

‘De schoonheid van de confrontatie ervaren, het beslissende moment tussen jou en de ander’.

*Als ik terug denk aan die twee series studiemiddagen over aandacht valt het me op hoe blij mensen er van werden en hoe ongemerkt vertrouwen ontstond,* zegt Marianne.

Aandacht is open staan en te zien wat er werkelijk is.

Aandacht geef je en aandacht ontvang je.

Aandacht is in gelatenheid wachten en je concentreren op het wezenlijke.

Aandacht is de strijd aangaan omdat het er toe doet.

We kunnen in de klem zitten, we kunnen in de verwikkeling zitten, de energie verdwijnt, er is stagnatie in het proces. Het is de aandacht die de opening biedt een stap te maken in vrijheid, met het oog op de ander.

*Vrijheid is te voelen wat de ziel nodig heeft.*

Adriaan Bekman