## Aandacht in Interactie; de spanning tussen organiseren en laten ontstaan.

Margret van Paassen. (Uitgeverij Stili Novi; 2014).

Een klein half jaar geleden (nov. 2014) verscheen het boek “Aandacht in interactie” van Margret van Paassen. Inmiddels staat het op de shortlist van 9 boeken, die genomineerd zijn als beste boek van 2014 door de OOA. Dit boek “Aandacht in interactie” is begonnen als een eerbetoon aan Marianne van Hoorn, die met haar promotie “Aandacht: bron van verbinding” (2007) destijds de prijs van Beste Boek 2008 van de OOA won. Omdat Marianne een geliefde collega van me was en ik haar schrijfproces op de voet had gevolgd, was ik onmiddellijk ook zeer geïnteresseerd in dit “vervolg”. Dat schept ook ongemerkt hoge verwachtingen: zal het origineel worden overtroffen? Ik heb “Aandacht in interactie” ademloos gelezen, maar ben toch door een heel aparte leeservaring gegaan. Die wil ik de lezer bij wijze van recensie niet onthouden.

Het boek van Margret van Paassen kent de volgende opbouw: In deel I begint ze met een samenvatting te geven van het gedachtengoed van Marianne van Hoorn, vervolgt daarna met een casus, waarin de lotgevallen van diezelfde Marianne in haar werksituatie worden beschreven (die uiteindelijk tot haar ontslag leiden), en tenslotte interviewt Margret een aantal nauw betrokkenen bij de casus om het eerste deel met een aantal reflecties over de spanning tussen aandacht en organiseren in de praktijk af te sluiten. In deel II neemt Margret steeds meer de vrijheid om haar eigen gedachten over aandacht uit te werken. Met name staat ze daarbij stil bij de spanning tussen sturen en laten ontstaan, en eigenlijk neemt ze daarbij een leiderschapsperspectief in. Voor wie nog niet vertrouwd is met het werk van Marianne van Hoorn is dat eerste deel natuurlijk een handzame samenvatting en verdieping. Omdat ik zelf het boek van Marianne al grondig kende was het voor mij een herhaling, die door het soortgelijke taalgebruik en zoekende formuleren tot mijn verrassing zelfs een beetje begon te irriteren. Bij nadenken daarover ontdekte ik hoezeer de ideeën van Marianne nog uitgaan van een soort afzetten tegen de boze wereld, die alsmaar de schone zuivere aandacht corrumpeert. Dat besef werd sterker bij het lezen van de interviews door Margret bij de betrokkenen van de casus. Ook door die betrokkenen werd soms bedekt, soms steviger kritiek geuit op de benadering van Marianne. In mijn beleving ging Margret daar in eerste instantie best defensief mee om: het concept van de “zuivere aandacht” kwam ineens onder vuur te liggen. Maar geleidelijk reflecteert Margret daar zelf ook steeds meer op en ziet ze de beperkingen van het oorspronkelijke gedachtengoed nadrukkelijker in, zij het in m.i. nog omfloerste bewoordingen.

Maar daarmee is ze wel klaar voor het tweede deel en voor het schrijven van haar eigen verhaal over aandacht! Door het origineel in een groter kader te zetten creëerde Margret ruimte voor niet alleen aanvulling maar ook echte vernieuwing van het oorspronkelijke gedachtengoed. De kleine stap voorwaarts is het besef dat in het leven nu eenmaal “shit happens”. Dat organiseren niet een kwalijke bezigheid van manipulerende managers is, die geen tijd hebben voor echte aandacht. Dat organiseren nu eenmaal de bestaande situatie is, van waaruit je altijd vertrekt. Zoals ze zelf zegt: ‘dat is niet iets om moedeloos van te worden, omdat precies in de moeilijkheid de mogelijkheid schuilt”. De grote stap voorwaarts is het besef hoe je die wezenlijke spanning tussen aandacht (geven én ontvangen) en organiseren in de praktijk hanteert. En daarvoor biedt Margret in het tweede deel van het boek heel wat pareltjes. Ze benadrukt dat aandacht juist de kans biedt om de eeuwige spanning tussen resultaatgerichtheid, daadkracht en eenduidigheid enerzijds en ontvankelijkheid, ervaren, laten ontstaan anderzijds te overstijgen door allebei tegelijk in de gaten te houden. Ze benadrukt dat zoiets alleen maar kan door je aan te wennen al zoekend verbinding te maken, door te beseffen dat je én de situatie bepaalt maar er tegelijk door wordt bepaald. Ze betoogt dat daadkrachtig management alleen maar zin heeft als je tegelijk ook ontvankelijk kunt zijn voor wat zich ter plekke voordoet. Ze betoogt dat je de ander wel mag afrekenen op wat hij met zijn verantwoordelijkheid doet en derhalve wat hij presteert, maar alleen als je tegelijk die ander ook als gehele mens kunt zien. En dat vraagt van leidinggevenden, dat ze ook condities scheppen waarin die dubbelheid van resultaatoriëntatie (doorgaans al voldoende aanwezig) én vrije ruimte mogelijk worden. Kortom, allerlei handreikingen voor managers hoe in de praktijk met aandacht om te gaan. Want. Zoals Adriaan Bekman terecht in zijn voorwoord zegt,: “Dit boek gaat over leiderschap”.

Naast al deze loftuitingen wil ik als recensent toch nog een kritische noot plaatsen. Ik voelde na lezing immers dat ik nog wat miste. Ik werd me ervan bewust dat Margret in haar boek nogal een positief taalgebruik hanteert. Dat komt volgens mij omdat ze vooral de versterkende mogelijkheden ziet van aandacht: het brengt je dichter bij de ander, bij nieuwe mogelijkheden. Daarmee hanteert ze m.i. een concept van aandacht waarbij je je bewustzijn van binnen naar buiten vergroot. En daarmee is niks mis. Maar het is volgens mij niet het hele verhaal. Wat als dat hele denken tussen binnen en buiten nu eens tot ons oude repertoire behoort? Het is mijn eigen ervaring dat als je je helemaal verdiept in je eigen drijfveren en patronen je geleidelijk tot de ontdekking komt dat die opvatting van een zeer intiem ik niet meer is dan een construct. Je bestaat helemaal nooit op je eentje, ik ben er omdat jij en jij er ook zijn. In Zuid-Afrika spreekt men over “Ubuntu”: ik ben, want wij zijn. En dat omvat veel meer dan het klassieke clan-gevoel. Wie oog begint te krijgen voor de “buitenkant van het ik” begint te beseffen dat je eigenlijk niet alleen onderdeel bent van een groter geheel maar daar in wezen mee samenvalt. Je bent niet een stukje van je context, je bént die context. Het leven gaat m.i. daarom niet over zelfrealisatie maar over contextrealisatie! Aandacht kan dus beginnen bij stilstaan bij jezelf, maar net zo goed bij liefde voor de wereld. Of anders gezegd bij maatschappelijke betrokkenheid. Aandacht heeft dus vooral ook te maken met het zien en ervaren wat er in de context gaande is. Aandacht gaat dus ook over begaan zijn met “het lot van de wereld”. Wie dat serieus neemt beseft dat aandacht juist in deze tijd een heel maatschappelijk fenomeen is. Want er is veel gaande op samenlevingsgebied, we spreken niet voor niks van het tijdperk van transformatie. Het is niet alleen een tijd van “Wat heb ik toch een mooie innerlijke ruimte” maar het is ook de tijd van “Verdorie, wat is er toch allemaal gaande, wat heb ik hier te doen?”. En dus betekent de oprechte oproep van Margret tot meer aandacht in de praktijk van alledag dat je zoiets niet alleen maar op een geschikt oefenveldje in de organisatie af en toe eens doet, maar is het een klemmend beroep op iedereen die het menselijk samenleven een goed hart toedraagt om de hele dag door en overal vol bewustzijn present te zijn . Niet om daarmee eventjes de hele wereld om te turnen. Aandacht vraagt inderdaad om extreme focus op het hier en nu. Maar wie de hele context in zijn aandacht meeneemt kan wát hij doet de kracht van een kernbom meegeven. Ik noem dat daadkrachtig op je handen zitten. Stof voor een nieuw vervolg?

Is met “Aandacht in interactie” het origineel overtroffen? Een hommage aan een groot schrijfster is natuurlijk geen wedstrijdje. Maar deze reflectie op “Aandacht, bron van verbindinding” is wel een inspirerende verrijking van het begrip aandacht geworden. Als het origineel een prijs verdiende, dan verdient dit vervolg het tenminste door velen gelezen te worden. Immers, dit boek maakt daarmee waar wat Margret ook over aandacht zelf zegt: juist het dubbele karakter van aandacht –het er helemaal in opgaan én tegelijk er helemaal boven staan- staat garant voor ontwikkeling, voor beweging. Aandacht is niet alleen een bron van verbinding, maar ook een poort naar vernieuwing. Dat geldt ook voor dit boek zelf!

Frans Verhaaren. 9 februari 2015.