

Aandacht in interactie

# De ontstaansgeschiedenis van een boek

Op het moment dat ik aanbod om Marianne van Hoorn te interviewen, had ik werkelijk geen idee welke betekenis dit zou krijgen in mijn eigen leven. Het waren haar ervaringen en inzichten die we boven water wilden halen, om zodoende één van haar laatste wensen - het schrijven van een naschrift op haar promotieonderzoek - vorm te geven.

Margret van Paassen

Wat aanvankelijk begint met het ondersteunen van Marianne van Hoorn bij het schrijven van het naschrift, transformeert zich langzamerhand op wonderlijke wijze tot mijn eigen speelveld van aandacht en organiseren. Hetgeen uitmondt in het schrijven van het boek 'Aandacht in interactie – de spanning tussen organiseren en laten ontstaan'. Terwijl ik schrijf over deze thematiek ondervind ik het tegelijkertijd aan den lijve. Het denken over en ervaren van gaan hand in hand. In dit artikel laat ik iets zien van hoe aandacht in interactie gestalte kreeg tijdens het schrijfproces, en hoe het tot stand komen van een boek het resultaat is van een proces van organiseren en laten ontstaan.

## **Aandacht in interactie - gesprekken met Marianne**

Marianne zette niet graag de schijnwerper op zichzelf. Haar bescheiden aard zorgde er vaak voor dat ze anderen op de voorgrond plaatste en zelf gehecht leek aan een plek in de coulissen. En juist daarom was ons besluit voor een interview geniaal, want zo hadden we een structuur gecreëerd waarin onze rollen duidelijk waren gedefinieerd: Marianne op de Bühne in het volle licht en ik de vragen stellend vanuit de zijlijn. Onze gesprekken kenmerkten zich door een buitengewone levendigheid en intense concentratie, omdat we beiden zo gepassioneerd door wilden dringen tot waar het haar uiteindelijk met 'aandacht' om te doen was. In die enorm geconcentreerde aandacht ontstond een vitale verbinding die ons beiden voedde. Er was een ruimte waaruit steeds één vraag en één antwoord uit

een veelheid geboren werd en de intentie meekreeg om de essentie zo dicht mogelijk te naderen.

We zaten soms buiten, in de schaduw van een parasol, met uitzicht op de tuin, een landje met paarden, omzoomd door bomen die langzaam overgaan in bossen. Soms in de woonkamer aan de onbewerkte oude houten tafel, met een grote glazen pot thee en aan bijna alle kanten ramen, waardoor licht en ruimte naar binnen vielen. Beide kwaliteiten die eigenlijk Marianne ook zo typeerden. In onze gesprekken ervoer ik haar enorme dadendrang, haar wilskracht om haar gedachten te formuleren en de toenemende moeite die ze

## *Het denken over en ervaren van gaan hand in hand*

daarbij voelde. Ze was vreselijk opgelucht toen ik een keer opbiechtte dat ik na één van onze interviews gevloerd thuiskwam. De weg was vrij voor een ontboezeming van haar kant: dat zij zich ook uitgeput had gevoeld. Maar dat het dus gelukkig niet alleen aan haar lag... Ze knapte enorm op van mijn 'vaatdoekerigheid'. We lachten om hoe we ons ongebreideld mee lieten voeren door de delta van het leven, waardoor zowel haar zinnen als de leemtes tussen haar woorden stroomden. Er was zoveel energie, die ons vooral aan overvloed herinnerde. Alsof we dansten op een vul-

kaan. Dansten bij het licht van een volle maan en op het ritme van het kloppend hart van de aarde. Alsof er nooit een einde zal komen.

Toen het moment aanbrak om samen te gaan schrijven, trof ik haar in een ziekenhuisbed op wiertjes op het terras onder een parasol, uitkijkend op de pas aangelegde gele tuin. Haar woorden kon ze door de nevels van morfine moeizaam vinden. Ik vroeg haar: 'wil je dat ik het boekje afmaak?' En ze antwoordde, typisch op zijn Marianne's: 'als je dat op kan brengen...'

Na haar dood realiseerde ik me dat onze gesprekken eigenlijk mijn afscheid van haar waren geweest. Uren had ik met haar doorgebracht in de beslotenheid van onze vriendschap. Een samenzijn vol leven en schoonheid maar waar we ook de lastigheid niet schuwden. Een samenzijn waarin Marianne steeds meer tevoorschijn kwam. Ik bleef achter met haar gedachten, die ik naar buiten wilde brengen, maar waarvan ik geen idee had hoe dat in een vorm moest gaan komen.

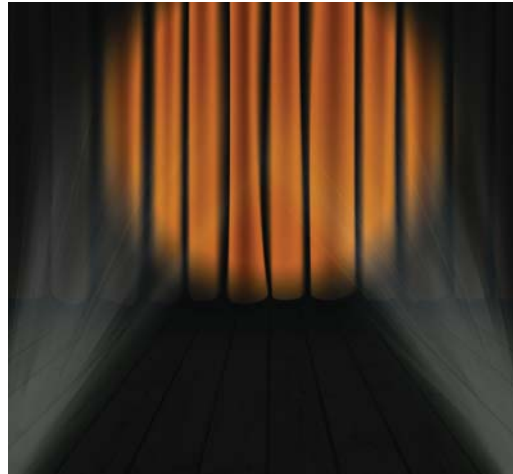
### **Aandacht in interactie - samen schrijven**

Na een half jaar deed ik een eerste poging, maar het was teveel van alles en te weinig van iets. Weer een half jaar later ontstaat het idee om met zes mensen een boek te schrijven. We kennen elkaar van een serie studiemiddagen over aandacht, die Marianne en ik samen hadden begeleid. Allemaal mensen die geïnspireerd zijn door het gedachtegoed van Marianne, daar op eigen wijze handen en voeten aan willen geven in hun werk en het als een verlies ervaren dat Marianne als inspirator is weggevallen. Ik had een duidelijk beeld van het boek, waarbij ieder een casus zou beschrijven, over aandacht in de eigen organisatiepraktijk en welke

## *Het was teveel van alles en te weinig van iets*

moeite en verwondering ieder van ons daarin tegenkwam. We waren allemaal enthousiast over het idee. Ik was verheugd om het boek nu samen met anderen vorm te gaan geven. Al snel vroeg ik één van de andere auteurs om samen met mij de redactie te vormen. Waar vind je een groep mensen die qua bezieling zo'n zelfde vertrekpunt heeft? Ik had er alle vertrouwen in dat het boek er zou komen.

De periode waarin wij samen aan het boek werkten was een turbulente in mijn leven, mijn gevoeligheid was groot, waardoor dingen nogal heftig bij mij binnenkwamen en soms sterke emoties opriepen. Dat was lastig voor mij en voor de anderen. Toen we een jaar onderweg waren, de artikelen vorm begonnen te krijgen en we naar een afronding koersten, begon ik het proces als zwaar te ervaren. Het kostte me heel veel



energie en ik had het gevoel dat we nauwelijks voortgang boekten. Wat vanuit bevlogenheid was begonnen, drukte nu als een molensteen op mijn schouders. De samenwerking tussen mij en de hoofdredacteur begon moeizamer te verlopen. De verschillen tussen ons - die eerst zo aanvullend waren - begonnen te schuren en elkaar in de weg te zitten. Als groep was het ons redelijk gelukt om individuele artikelen te schrijven. Maar nu werden we geconfronteerd met de overgang van *ik* naar *wij*, van 'mijn artikel' naar 'ons boek'. Er ontstond discussie over de vraag of we het gedachtegoed wilden doorontwikkelen of niet. De groep was hierover verdeeld. Ik zag de doorontwikkeling als een volgend boek en was beducht dat, als we dat in dit boek wilden doen, we nog wel een tijdje onderweg zouden zijn. Tijd die ik niet meer voelde, omdat mijn energie uit het project was weggelekt.

Ergens was er een proces ontstaan waarin we met zijn zessen overeenstemming moesten krijgen over de aard van het boek, terwijl ik bij aanvang had gedacht als initiatiefnemer van dit project meer armslag te hebben. Ik herinner me nog een moment waarop er zich een razendsnel proces in mij voltrok. Innerlijk botsten de verwachtingen van de groep (een gelijkwaardige inbreng, waarbij ieder dezelfde positie bekleedt) en mijn eigen verwachtingen (een meer leidende rol in het samenbrengen van de individuele artikelen tot een boek). Maar tegelijkertijd realiseerde ik me dat het ook een oud patroon is om steeds in mijn eentje de kar te trekken en dat voor mij precies de uitdaging en het plezier lagen in het 'samen doen'. Geef die ander toch wat ruimte en probeer niet alles naar je eigen hand te zetten!

In die oefening om de ander ruimte te geven, ben ik ergens mezelf kwijtgeraakt. De zorg voor mezelf en de zorg voor de ander waren uit balans geraakt. Zo was voor mij het project een eigen leven gaan leiden, waarbij ik me verantwoordelijk voelde voor het geheel, maar waar in het ontstane *wij*, mijn *ik* verdwenen was.

Daar zat ik dan, persoonlijk in een lastige fase, met fricties binnen de groep en frictie binnen de redactie. Inhoudelijke meningsverschillen en een stagnerende

energie in het samenwerkings- en productieproces. Een onderstroom waar ik niet de vinger op kon leggen. Ik besloot (tijdelijk) mijn rol als projectleider en redacteur neer te leggen, met het verzoek om samen 'de plek der moeite' te onderzoeken. De plek die Marianne als één van de rode draden van aandacht beschreef in haar onderzoek. De plek die we in onze casuïstiek tot leven wilden wekken. Daar zaten we plots zelf met huid en haar middenin.

Verbinding ervaren als alles moeiteloos stroomt, is een geschenk dat ons af en toe te beurt valt. Maar wat doen wij als de verbinding hapert, als verschillen elkaar niet lijken te verdragen, als we even niet weten hoe verder? Dan bevinden we ons op de plek der moeite, waarin we op de tast zoeken naar verbinding; met onszelf, met de ander en met het doel dat ons samen heeft ge-

## *Geef die ander toch wat ruimte en probeer niet alles naar je eigen hand te zetten!*

bracht. Kunnen wij het zoeklicht van aandacht van perspectief laten wisselen, het richten op onze innerlijke wereld, op (de interactie met) de ander en op onze gemeenschappelijke opgave? En durven we onze visie op de werkelijkheid en ons zelfbeeld op het spel te zetten, zodat er nieuwe betekenissen kan ontstaan? Kunnen wij het in deze ongewisheid uithouden met elkaar en met onszelf?

Het neerleggen van mijn rol en het stellen van mijn vraag, veranderde meteen iets in de dynamiek van de groep. Anderen trokken het initiatief naar zich toe en er werd een datum geprikt voor een onderzoekend gesprek. Het was een moeilijk gesprek, waarin we lastige dingen voorzichtig probeerden te zeggen, wat soms beter lukte dan anders. Het uitspreken van zaken leek de lucht te klaren. Maar na afloop van het gesprek ontstond er opnieuw een divergerende beweging. Nog weer later realiseerde ik me dat we in feite twee verschillende boeken wilden schrijven en dat we dat niet samen kregen. Ik trok me terug uit het gezamenlijke project en stelde voor om te ontvlechten. Ik zou de artikelen van Marianne meenemen en de artikelen met casuïstiek achterlaten. Zo kon de rest van de groep door en ik kon weer terug naar de eenvoud en intimiteit met Marianne: een klein mooi boekje. Ik was blij en opgelucht over deze mogelijkheid. En tegelijkertijd was het enorm pijnlijk.

Hoe was het mogelijk dat professionals die elkaar gevonden hadden op visie het samen niet tot een goed einde konden brengen? Was aandacht en organiseren dan toch niet samen te brengen? Was dit de derde situatie waarin sprake was van een 'mislukking'? Allereerst

het laatste hoofdstuk van Marianne's proefschrift, waarin ze rijker organiseren 'het samengaan van aandacht en organiseren' uitwerkt. Dat beslaat slechts enkele pagina's en laat je achter met de vraag: ja, en wat nu? Vervolgens lijkt de casus van Marianne, waarin zij met aandacht aan de slag gaat in een bouwonderneming, eveneens op het eind spaak te lopen. En nu wij dus. Voor ons allen is het uiterst teleurstellend en pijnlijk dat wat wij met elkaar voor ogen hadden niet te realiseren blijkt. Ondertussen heb ik ontdekt dat ik, in de zorg voor het geheel, de zorg voor mezelf onvoldoende aandacht heb geschonken, waardoor ik in het ontstane 'wij' in de knel gekomen ben. Dat moet voor de anderen verwarrend geweest zijn, omdat ik natuurlijk wel regie heb gevoerd, initiatief heb genomen en mede richting heb gegeven. Ik was zichtbaar aanwezig, maar vooral vanuit mijn rol en verantwoordelijkheid voor het geheel. Onzichtbaar bleef wat ik zelf nodig had of graag wilde. Ik was mijn eigen draad kwijtgeraakt. Het voelde zowel kwetsbaar als kostbaar om die draad weer in mijn handen te voelen; dat ik kon kiezen voor mezelf, voor wat *mij* energie gaf.

Het voelde als een scheiding over en weer. Er moest dus ook een boedelscheiding komen. Ik wilde dat het liefst per mail doen, maar twee auteurs drongen aan om dat in contact, in verbinding te doen. Op hun uitnodiging kon ik aangeven dat ik me niet stevig genoeg voelde om bij mezelf te blijven en dat ik bang was voor alle emoties die het bij mij op zou roepen. 'Wat heb je nodig?', vroeg één van hen. Ik liet me zien, voelde me gezien en gesteund. In ons ontvlechtingsgesprek heb ik misschien meer 'samen' gevoeld dan op enig ander moment in het project. Ieder sprak zichzelf uit en we konden elkaar verstaan in de verschillen die er waren. We kwamen tot goede afspraken en er ontstond iets

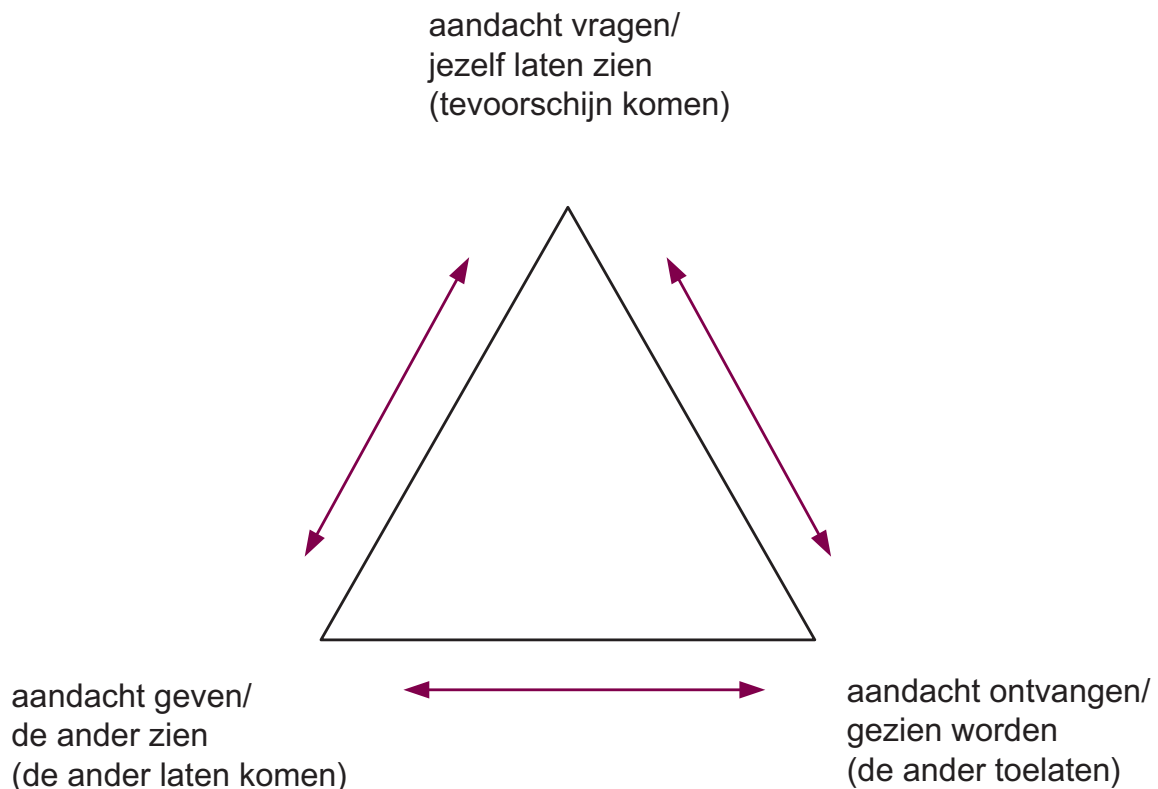
## *Was aandacht en organiseren dan toch niet samen te brengen?*

van een nieuw vertrouwen, een behoefte om contact te houden tussen de twee boekprojecten. Als we zo met aandacht, in verbinding en met de moeite afscheid kunnen nemen, dan is er toch iets mogelijk tussen aandacht en organiseren. Het verzachtte de pijnlijke teleurstelling. Zo gingen we ieder zijns weegs.

Nu terugkijkend herinner ik me Marianne's uitspraak dat er alleen een krachtig wij kan ontstaan als de 'ikken' voldoende aan bod komen.

### **Aandacht in interactie - de interviews**

Hoe vaak had ik Marianne's boek en haar werkreflecties ondertussen niet gelezen? Steeds vielen mij weer andere dingen op, werd mijn aandacht op iets gevestigd wat ik niet eerder gezien had. Ik beitelde aan haar tekst, maar liet de sfeer van haar woorden en zinnen



*Figuur 1. Aandacht in interactie*

intact. Probeerde door te dringen tot de essentie van wat ze schreef. We waren ongelooflijk samen. Ze was in de zinnen die ze schreef, de manier waarop ze keek en de woorden die ze koos zo ongelooflijk aanwezig. Ik kon haar energie voelen.

Op het moment dat ik alleen verderging, begon vrijwel onmiddellijk de energie weer te stromen en keerde de intimiteit, de nabijheid tussen haar en mij terug. Langzaam kreeg het boek enige contouren. Ik besloot in

dat ze van haar hadden. Naast de overduidelijke waardering voor haar, voelde ik soms ook een ongemak en lastigheid. Toen tijdens het eerste interview iemand zich kritisch uitliet over Marianne's handelwijze, was ik van slag, boos ook, hoe durfde hij... Het overviel me, mijn aandacht was helemaal binnen bij het innerlijk tumult dat ontstond en ik kon mijn gesprekspartner letterlijk even niet meer aankijken. Het kostte enige tijd om me te herstellen en weer in verbinding met hem te komen.

## *Er kan alleen een krachtig wij ontstaan als de 'ikken' voldoende aan bod komen*

overleg met Hans - mijn sparringpartner op afstand en een goede vriend van Marianne die zij nog gevraagd had om mij te helpen bij mijn missie - om een aantal mensen te interviewen. Zij zouden de casus van Marianne lezen en in een gesprek met mij daarop reflecteren. Ik vond het een mooi idee dat de inzichten van Marianne nog één keer in de buitenwereld zouden weerklinken. Ik had geen notie wat deze gesprekken in mij en in het boek teweeg zouden brengen. Tot nu toe had ik door haar ogen gekeken en had ik haar spoor gevolgd. Bijna alle mensen die ik interviewde hadden haar gekend. Nu keek ik mee door de ogen van die ander, die naar haar keken. Ze keken niet alleen naar de tekst van de casus, maar ze keken vanuit het beeld

Ik genoot van de interviews. Het was alsof alles tot leven kwam in al die verschillende manieren van kijken. Ik luisterde naar het perspectief en het verhaal van de man die Marianne bij Oase had aangenomen en met wie ze nauw had samengewerkt. Niet langer zag ik hem door haar ogen, maar kon ik hem zelf zien. Mijn aandacht werd getrokken naar wat zich tussen hen afspeelde, de klem waarin zij samen geraakten. Marianne, als hoofd HR, die pal stond voor aandacht en voelde hoe ze steeds meer werd weggezogen in een enorme hectiek, terwijl ze als MT niet in staat bleken om het gesprek te krijgen op wat er werkelijk speelde. Daartegenover stond Herman, eindverantwoordelijk directeur van een bedrijf in een zware crisis, die Marianne's aandacht als een spaak in het wiel ervoer en zelf over de ontstane crisissituatie zegt: 'het moest, het kon niet en ik kon niet weg.' Hier botsten twee mensen, twee werelden en manieren van kijken. Er was geen eenvoudig antwoord mogelijk. Een veelbelovende samenwerking liep stuk, evenals hun ideaal om aandacht ruimte te geven binnen een organisatiecontext.

Maar, vroeg ik mezelf af, bevindt zich in deze klem juist niet ook een potentie?

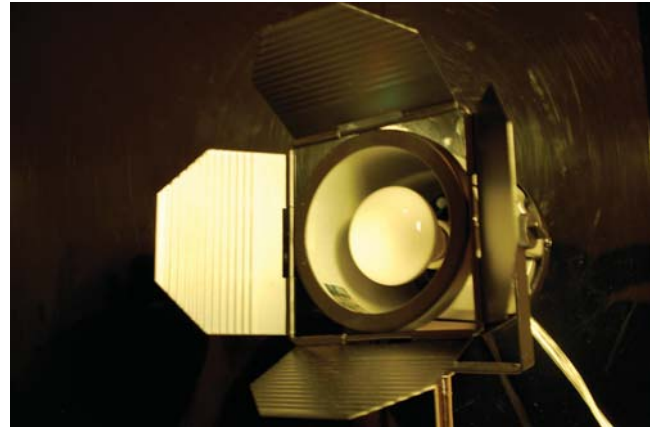
Steeds meer ervaar ik hoe de interviews het boek op zijn grondvesten doen schudden. Mijn houvast valt weg, maar tegelijkertijd voel ik dat het klopt. Ik laat het gebeuren, beweeg mee in de enorme vitaliteit van het proces en vertrouw erop dat ik wel ergens een weg zal vinden. De interviews zijn ondertussen geen interviews meer, maar krijgen het karakter van levendige ontmoetingen, gelijkwaardige en onderzoekende dialogen en waardige strijd. Ik bevraag niet alleen, maar word ook bevraagd en bevraag uiteindelijk mijzelf. Diepe indruk maakt het appel dat Harry Kunneman op mij doet. Terwijl mijn missie tot dan toe was: de laatste ontwikkelingen in haar gedachtegoed naar buiten te brengen, roept hij op me niet langer achter haar rug te verschuilen, als collega tegenover haar te staan en er zelf iets van te vinden. Ik weet dat hij gelijk heeft, ik voel me gezien en gesteund door hem. Wat een humor! Terwijl ik Marianne uit de coulissen naar voren wil brengen, blijf ik mezelf schuil te houden...

Waar Marianne 'Aandacht: bron van verbinding' als thema gekozen had voor haar proefschrift, was ik ooit met een onderzoek begonnen over conflict als bron van communicatie en innovatie. Zo spreek ik de mensen die haar gekend hebben over haar thema, maar nu met mijn energie en persoonlijkheid, waardoor een

## *Ik ben degene die nu verdergaat en zij blijft achter*

andere verbinding ontstaat en er andere dingen tevoorschijn kunnen komen. De interviews breken niet alleen de casus open, maar ook de aard van het boek. Ik moet gaan staan, niet langer haar voetsporen volgen, maar me naar haar toedraaien, haar in de ogen kijken, van vakvrouw tot vakvrouw. Daarmee doe ik haar recht, mezelf recht en dat wat tussen ons was. Dat is een pijnlijk proces, een opnieuw afscheid nemen, loslaten. Ik ben degene die nu verdergaat en zij blijft achter.

Zo ontstaat er een deel 1 en deel 2 in het boek. Deel 1 'uit elkaar zetten' omvat de laatste inzichten van Marianne rondom aandacht en eindigt met een aantal prangende vragen. In deel 2 'verweven zijn' ga ik verder. De nabijheid die ik voelde bij het schrijven van deel 1 is verdwenen, ik moet nu afstand nemen, me verhouden en voorwaarts gaan. Het is een geleidelijk proces, waarin Hans me enorm ondersteunt door bij deel 2 steeds te vragen: 'Nee, nu niet Marianne ten tonele voeren, maar wat vind jij?' Het is een wonderlijke ervaring dat terwijl ik heel precies naar Marianne kijk, er anderen zijn die mij weer zien. Eén van de ervaringen die in het boek tot het inzicht over aandacht in interactie heeft geleid zoals afgebeeld in figuur 1.



### **Aandacht in interactie**

Langzaam dringt het tot me door dat ik Marianne's gedachtegoed doorontwikkel, iets wat ik nooit van plan geweest was en waar ik me in het schrijverscollectief tegen had verzet. Er ontstaat een *fusion* tussen ons beider denken, tussen haar aandacht en mijn filosofie van het tegendeel, tussen harmonie en conflict, tussen schoonheid en destructie, tussen organiseren en laten ontstaan.

Aan het eind van de rit realiseerde ik me dat ik mijn eigen oefenveld van aandacht heb gecreëerd. Ik heb mijn denken gescherpt aan het hare, moest uit mijn comfortzone komen, boven mezelf en de directe ervaring uitstijgen om het bredere perspectief te zien en te kunnen verwoorden. Een taal vinden voor een andere laag van de werkelijkheid. Met als summum mijn hoofdpijndossier: het hoofdstuk over aandacht en organiseren. Hier werd mijn denkkracht tot het uiterste getart. Wat wilde ik eigenlijk zeggen, wat wilde hier tevoorschijn komen? Een volle confrontatie met de vraag: is het samenbrengen van aandacht en organiseren mogelijk zonder dat één van hen haar eigenheid verliest?

Vier jaar geleden begon er een proces waarvan ik de aard en reikwijdte geenszins kon bevroeden. Een proces dat naarmate het vorderde een eigen wil bleek te hebben, waaraan ik zowel sturing gaf als dienstbaar was. Het begon als hoeder van Marianne's erfenis en het eindigt met mijn boek. ●



**Drs. Margret van Paassen** is (organisatie) coach, trainer en spreker, gespecialiseerd in ontwikkel-, leiderschaps- en samenwerkingsvraagstukken. Ruimte scheppen voor verbinding, reflectie en dialoog, waardoor verschillen, tegenstrijdige belangen en vastgelopen patronen productief worden.  
[www.tarade.nl](http://www.tarade.nl)