

Het boek *Aandacht in interactie. De spanning tussen organiseren en laten ontstaan* kan het beste omschreven worden als een eerbetoon aan de vroeg overleden Marianne van Hoorn die in 2007 een proefschrift schreef met de titel: *Aandacht: bron van verbinding. Verkenningen rond rijker organiseren*. Ze stelde zich de vraag hoe de relatie tussen organiseren en leven duurzamer kan worden gemaakt. Dit boek werd als beste boek van 2007 gekozen door de Orde van Organisatiekundigen en -Adviseurs.

Na haar promotieonderzoek wilde Van Hoorn de spanning tussen organiseren en aandacht aan den lijve ervaren en ging als HR-manager aan de slag bij een bouwonderneming. De directeur was zeer geïnteresseerd in Van Hoorns manier van kijken, maar de samenwerking bleek van korte duur. Na acht maanden stopte de samenwerking, na een heftige botsing tussen Van Hoorn en de directeur. Kort daarna bleek ze kanker te hebben.

Tijdens haar ziekte wilde ze nog een naschrift schrijven op haar promotie. Margret van Paassen bood aan haar te interviewen, om zo de 'parels' op te vissen. De interviews werden afgerond, maar het samen schrijven lukte niet meer, want in de zomer van 2010 overleed Van Hoorn. Van Paassen beschouwde zich als de hoeder van haar erfenis en ging op zoek naar een manier om vorm en inhoud te geven aan dit legaat. *Aandacht in interactie* is het resultaat.

Het is een boeiend boek geworden, waarin de rode draad wordt gevormd door een diepe analyse van de botsing tussen de directeur van het bouwbedrijf en Van Hoorn. In deel I staat haar gedachtegoed centraal (aan de hand van haar proefschrift, aantekeningen en interviews) en wordt de casus uit het bouwbedrijf beschreven. Van Paassen interviewde een vijftal mensen uit bedrijfsleven, advieswereld en wetenschap over de casus; dit biedt een rijk en gelaagd beeld van de spanning tussen de wereld van het organiseren en de wereld van de aandacht.

# *Aandacht in interactie*

BOEKBESPREKING

Kees FABER

**BESPROKEN**

Margret van Paassen (2014). *Aandacht in interactie. De spanning tussen organiseren en laten ontstaan*. Utrecht: Stili Novi.

Na een tussenbalans ging zij voor deel II verder aan de slag met de vraag hoe binnen organisaties 'rijker organiseren' gestimuleerd kan worden. Centrale vraag: hoe kunnen we gezamenlijk een antwoord geven op de toenemende fragmentatie, individualisering en verplattung? Door de manier van tot stand komen is het een uniek boek geworden. Het is een mooie illustratie van kennisontwikkeling als een zoekend en interactief proces, waarbij het meer om de vragen dan om de antwoorden gaat.

**Aandacht**

Het begrip aandacht staat centraal in dit boek en wordt gezien als een weg om op een constructieve manier om te gaan met de spanning tussen organiseren (de 'systeemwereld') en leven (de 'leefwereld'). Van Paassen heeft het over rijker organiseren door aandacht. Het begrip aandacht staat op dit moment erg in de belangstelling. Het is om te beginnen een alledaags begrip en iedereen heeft er wel een beeld bij. Ook is duidelijk dat aandacht geen vanzelfsprekendheid is in deze snelle en vluchtige tijden. Het is dan ook niet verwonderlijk dat aandacht in de belangstelling staat; het grote aanbod op het gebied van aandachtstraining (mindfulness) is daar een uiting van. Daarbij gaat het om het aandachtig in het hier en nu zijn, waarbij alle zintuigen openstaan. Zowel de binnen- als de buitenwereld worden zonder te oordelen ervaren: gewaarzijn.

Daarbij heeft aandacht een vanzelfsprekend positieve connotatie gekregen: aandacht is 'goed'. Harry Kunneman, een van de geïnterviewden, brengt dit punt ter sprake. Hij stelt dat aandacht moreel neutraal is. Immers, je kunt ook heel aandachtig een spin zijn pootjes uitrukken. Hij onderscheidt een ethische dimensie van aandacht - persoonlijk goed en zinvol leven - en een moreel-politieke dimensie die over rechtvaardigheid gaat. Hij plaats daarmee het vraagstuk van aandacht binnen organisaties tegen de horizon van bredere maatschappelijke vragen. Daarmee brengt hij ook de schaduwkant van het begrip aandacht in beeld: de destructieve aandacht die bijvoorbeeld tot uiting komt in machtspelletjes. Kunneman stelt dat alleen een benadering vanuit de ethische dimensie tekortschiet, dat je de morele dimensie nodig hebt om tot daadwerkelijke verandering te komen. Hij snijdt hiermee

naar mijn mening een belangrijk thema aan. Als je niet uitkijkt, vervalt je in een romantisering van het begrip aandacht; iets wat het gedachtegoed van Van Hoorn zou kunnen oproepen.

In het gesprek met Kunneman gaat het om de schoonheid van de klem ofwel een situatie waarin iemand weet en voelt: 'Het kon niet, toch moest het en ik kon niet weg.' De confrontatie met jezelf en de ander aangaan. Niets geen romantisch idee van aandacht als wondermiddel, maar een pleidooi voor de schoonheid van de pijnlijke eerlijkheid naast die van de aandachtige verbinding.

Ik heb de indruk dat het gesprek met Kunneman de auteur de impuls heeft gegeven om Van Hoorns beeld van aandacht verder te ontwikkelen, om nadrukkelijk stil te staan bij het begrippenpaar schoonheid/destructie. Prachtig om te lezen hoe haar gesprek met Kunneman daar zelf een voorbeeld van is. Er was van beide zijden sprake van (enig) geweld, maar het was een waardige strijd en ze stredden hem tegelijkertijd. Ze hebben in dit gesprek de 'plek der moeite' betreden; een begrip dat Van Paassen in het boek verder inhoud geeft. Op de plek der moeite staat er



Drs. C.J. Faber is intern adviseur, coach en docent bij de Hanzehogeschool Groningen. E-mail: c.j.faber@pl.hanze.nl.

iets op het spel en het is er lang niet altijd leuk, zeker niet als het aanvoelt als een klem: je kunt geen kant op, maar je moet verder (de auteur maakt de vergelijking met het baringsproces). Binnen organisaties bestaat de neiging om plekken der moeite te vermijden, omdat ze ons afhouden van het 'werk dat moet worden gedaan'.

Het boek is een pleidooi om die plekken wel op te zoeken en ons uiterste best te doen om daar het goede gesprek te voeren. Zonder 'shaming and blaming', maar door op zoek te gaan naar een gelijkwaardige dialoog waarin er aandacht is voor meerstemmigheid: 'Zorg en respect naar elkaar worden gecombineerd met het uitspreken van lastige persoonlijke waarheden.'

### ***Meerstemmigheid***

In deel II stelt Van Paassen, aan de hand van het gedachtegoed van Van Hoorn, de vijf geïnterviewden de vraag: 'Hoe kunnen we sturen op ruimte en resultaat, op feiten en ontwikkeling, op organiseren en laten ontstaan?' Ze kiest daarbij voor het werken met polariteiten. Rijker organiseren heeft niet te maken met eenzijdig kiezen voor een deel, maar voor het geheel van de tegenstelling. Een mooie zoektocht naar verbinding, waarbij het bewustzijn van verschillende polariteiten van belang is en er steeds weer een passend midden gevonden moet worden.

De auteur hanteert de 'filosofie van het tegendeel'. Ze kiest voor het durven staan in het spanningsveld van polariteiten en op zoek te gaan naar een derde positie, waarbij de belangen van de beide polen worden ontstegen. Ze verwijst daarbij naar het dialogische zelf van Hermans, maar ik zie ook verbindingen met de 'voice dialogue'-methode. Als ze zegt dat het (h)erkennen van eigen innerlijke stemmen kan helpen om de meerstemmig-

heid in zijn relatie tot anderen te (h)erkennen (en andersom), dan raakt ze wat mij betreft een kern van rijker organiseren.

Iemand die tussen de polariteiten durft te gaan staan, moet een soort vrije speler zijn: iemand die zich niet identificeert met een deel van de paradox, maar permanent nieuwsgierig is, op onderzoek uitgaat en wacht. Mooie zin: 'Het begin van vrijheid is ons realiseren dat we ergens in gevangen zitten.' Vanuit die positie is het zaak op een 'waarden-volle' manier tot een eigen keuze te komen binnen de verschillende spanningsvelden. Niet makkelijk. Van Paassen citeert Andries Baart: 'Aandacht staat van nature niet onbevangen open en evenmin met haar neus in de goede richting. Ze wordt verleid, verliest de moed, schiet zichzelf in de voet, valt terug, et cetera.' Aandacht vergt oefening, veel oefening. 'Aandacht is een wild paard dat je moet leren berijden, die jou meevoert, maar die jij ook leidt. Aandacht is geen wetenschap, maar een ambacht en misschien wel een kunst.' Het is daarbij van belang dat je als mens tevoorschijn komt, met al je talenten, beperkingen, hebbelijkheden en onhebbelijkheden. De dialoog, de plek der moeite leidt alleen maar tot iets, als iemand zijn functionele masker wil afleggen en zichzelf wil laten zien. Als iemand zijn persoonlijke onderstroom, zijn 'innerlijke kookpot', aan het licht wil brengen.

De auteur geeft een simpel voorbeeld om dit methodisch aan te pakken, door de vraag te stellen: 'Wat heb je van je vader of moeder geleerd, dat van invloed is op je manier van leidinggeven?' Ze sluit nadrukkelijk aan bij het gedachtegoed van Adriaan Bekman - die ook het voorwoord heeft geschreven - wanneer hij het heeft over het stimuleren van horizontale ontmoetingen, van mens tot mens. Open de horizontale ruimte, laat je zien! Organisatieontwikkeling kan niet zonder ontwikkeling van het (morele) zelf.

### ***Wat neem ik mee?***

Ik ben als intern adviseur en coach werkzaam binnen een onderwijsorganisatie en dit boek helpt me om scherper naar mijn werk en rol kijken.

- Ik heb de neiging om in mijn werk 'tegenwicht' te bieden (subtiel of stevig) tegen de macht van de systeemwereld. Dit boek stimuleert me om het denken in polariteiten (paradoxen) sterker te omarmen. Het gaat in (over)gestructureerde organisaties niet om het bieden van tegenwicht, maar om het manoeuvreren tussen polariteiten op zoek naar het 'juiste midden'. Bij jezelf, bij de ander en in het systeem. Niet makkelijk, maar belangrijk. Er is geen andere weg.
- Een dialoog (op de plek der moeite) moet machtsvrij zijn, om te kunnen werken. Ik slaag er als interne adviseur lang niet altijd in om die machtsvrijheid te vinden of creëren. Als intern adviseur heb je doorgaans geen formele macht. Hoe slaag je erin om een horizontale ontmoeting te realiseren in een organisatie waar macht (impliciet of expliciet) een belangrijke rol speelt?

- In mijn werk pleit ik regelmatig voor het vaker en beter voeren van een dialoog in plaats van 'discussies'. Van Paassen stelt dat aandacht niet alleen soft is, maar dat elk mens, elke organisatie ook duistere kanten heeft en dat deze de aandacht verdienen. Dat wil zeggen dat de 'keurige' dialoog best eens mag uitmonden in een discussie of een debat, als die maar met open vizier en waardig wordt gevoerd.
- Als er sprake is van een machtsvrij contact, dan is het nog maar de vraag of er ook sprake is van een dialoog, waarin plaats is voor meerstemmigheid. Veel mensen zijn het niet gewend om 'maskervrije' gesprekken te voeren (binnen het werk). Ik worstel regelmatig met het proces van 'ontmaskeren', omdat mensen dat niet willen ('Dat is privé') en/of niet kunnen, doordat ze de vaardigheid missen. Oefenen!
- Aan het begin van het boek wordt de opmerking gemaakt dat coaching in veel organisaties kan uitpakken als medicijn voor zieke organisaties. Tja, ik coach intern veel mensen en ik besef me door dit boek eens te meer dat het 'sterker' maken van mensen ook als gevolg kan hebben dat de organisatie 'ziek' blijft of nog zieker wordt. Hiermee wordt nadrukkelijk een beroep gedaan op mijn morele kompas.
- Ik ben door het boek gestimuleerd om in mijn werk tevreden te zijn met elk moment van werkelijk contact. Ik geniet van een docent die me bij het weggaan aanschiet en vertelt hoe een kleine verandering in de start van zijn les de aandacht van de studenten geweldig heeft versterkt. Vergeet de hoogdravende structuurveranderingen, maar ga rustig door met het creëren en benutten van werkelijke ontmoetingen en plekken der moeite, ook al zijn het (in eerste instantie) eilanden in een woeste zee. Het is ook een kunst om daar goed te toeven en, als het weer verbetert, te kijken hoe je contact kunt leggen met andere eilanden en misschien wel met de vaste wal.

### **Tot besluit**

Van Paassen heeft een persoonlijk en waardevol boek geschreven, met een meerwaarde door de bijzondere ontstaansgeschiedenis. Centraal staat een pleidooi om ontvankelijkheid een plek te geven, naast daadkracht om organisaties in beweging te krijgen. Deze boodschap wordt via verschillende invalshoeken gegeven, waardoor een rijk boek is ontstaan waarin je

blijft neuzen. Het is geen zwaar theoretisch of wetenschappelijk boek; de kracht zit hem in de persoonlijke fascinatie van de auteur voor het thema. Ze benut daarbij zeker andere denkers (zoals Bekman, Wierdsma, Hermans, Baart, Hellinger en Ofman), maar vooral om haar eigen betoog te versterken. De redactie van de tekst had wat scherper gekund, want er zitten enkele schoonheidsfoutjes in.

Inhoudelijk gezien heeft het boek me geïnspireerd, maar de opmerking van Kunneman over het morele aspect van aandacht blijft ook hangen. Die maatschappelijke achtergrond van het zoeken naar aandacht in interactie laat Van Paassen in deel II buiten beschouwing. Interessant denk ik het om het begrip 'morele zelf' in relatie te brengen met meer politiek-maatschappelijke vraagstukken. Ook dat lijkt me een relevant spanningsveld, waarin je je als mens, functionaris dient te verhouden om tot daadwerkelijke verandering te komen.

*Aandacht in interactie* is geen methodisch boek; er staat niet in hoe je aan de slag kunt gaan met een meer aandachtige manier van werken. De methodische kant blijft beperkt tot voorbeelden en enkele schema's. Geen boek dus voor mensen die 'een probleem willen oplossen'. Het is een boek voor iedereen die zichzelf ziet als een (onder)zoeker, een vrije speler, als iemand die op pad durft te gaan.

