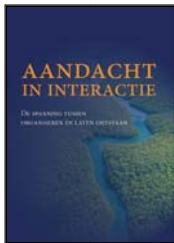


Boekbespreking

Drs. Maartje Reitsma is adviseur en onderzoeker bij KPC Groep. E-mail: m.reitsma@kpcgroep.nl



Auteur: Margret van Paassen (2014)
Uitgever: Stili Novi
ISBN: 9789078094609
Pagina's: 216
Prijs: € 29,50

Aandacht in interactie

De spanning tussen organiseren en laten ontstaan

Voor mij is het een levensvraag die zich telkens weer aandient. Wellicht komt het voort uit een Calvinistische benadering van het leven: 'je moet je best doen om iets van het leven te maken; zit niet stil; organiseer je eigen geluk' versus 'jaag het geluk niet na, maar ontvang het'. Het lijkt een tegenstrijdigheid, die het niet is.

Die schijnbare tegenstrijdigheid onderzoekt Margret van Paassen. Na een intensieve zoektocht komt ze tot de conclusie dat organiseren én laten ontstaan weliswaar tegenpolen zijn, maar elkaar ook versterken. En dat de enige positie die je aan kunt nemen als professional, de middenpositie is. Je moet erin gaan staan. Die middenpositie vraagt lef en moed en is per definitie een klem, die leidt tot (innerlijke) strijd en confrontatie.

Bijzondere zoektocht

De zoektocht van Margret van Paassen komt voort uit een erfenis en start bij het proefschrift van Marianne van Hoorn. Als Marianne van Hoorn kanker blijkt te hebben, wil ze aan de hand van haar praktijkbevindingen nog zo graag een naschrift schrijven op haar proefschrift en Margret van Paassen ondersteunt haar bij het verzamelen van alle persoonlijke data. De ziekte haalt Marianne echter in en een naschrift komt er niet.

Margret van Paassen wordt eigenaar van alle data, vragen en openeinden. Ze doet verwoede pogingen om met collega's deze data te analyseren en te interpreteren en een naschrift te schrijven voor Marianne. Maar na een paar artikelen strandt ook dat proces. De zoektocht wordt een worsteling, het verhaal van Marianne een casus. Pas als de moedeloosheid toegeslagen is, ontstaat er een opening. Door de ervaringen van Marianne van Hoorn als casus te gebruiken, is het mogelijk om met derden het gesprek hierover aan te gaan. Dit maakt dat 'Aandacht in interactie' een interessant boek voor HRD'ers is. Wat laten we voor sporen achter, zoals onaffe, pijnlijke situaties die ons bijblijven en die we met ons meedragen. Het zijn sporen die ooit de opmaat kunnen zijn tot iets nieuws, al weet je nooit wanneer. Kijk je

wel scherp genoeg in je adviesrol? Ben je wel naïef genoeg en maak je nog geen deel uit van het systeem dat jij adviseert? Wat voor paradigma's zijn in het spel, welke bewegingen zie je en wat komt naar voren doordat jij er aandacht aan besteedt? Hoe leg je relaties tussen jouw binnenwereld, je werk en de maatschappelijke context? Welke macht kan aandacht uitoefenen? Is aandacht wel goed gericht? Wat wil jij met aandacht bewerkstelligen? Welke moraal houdt jij erop na?

Aandacht en verbinding

Door de vele perspectieven krijgt zowel de casus als de 'aandacht in organiseren' een gelaagdheid, ontstaat er verdieping en nuancering. Het wordt duidelijk dat de wereld die 'organiseren' als vertrekpunt kiest, verschilt van de wereld die vertrekt vanuit 'aandacht'.

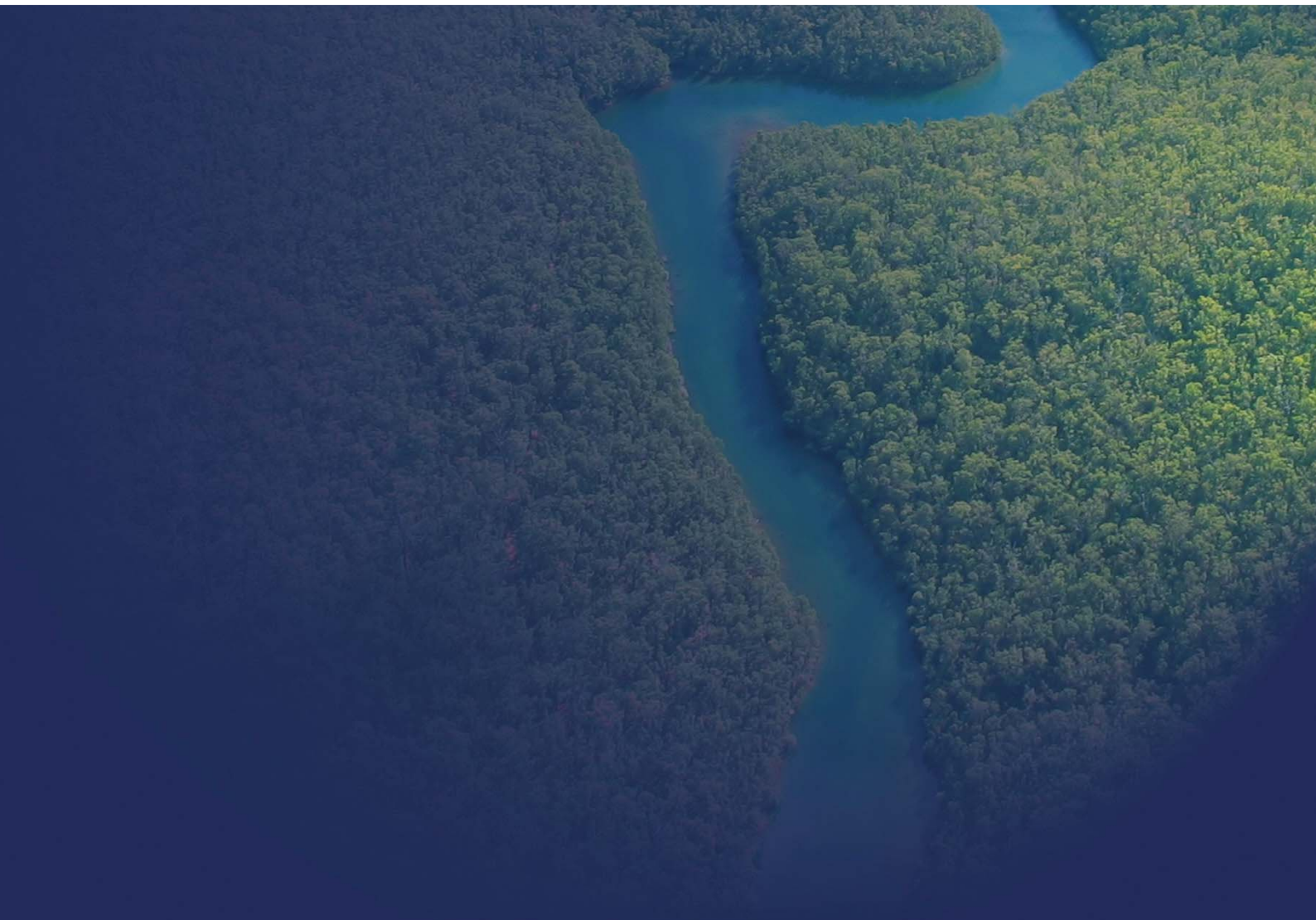
En vanaf dat moment wordt het spannend. Hier stopt de vraag van Marianne van Hoorn en begint de zoektocht van Margret van Paassen: hoe kan aandacht bijdragen aan 'rijker organiseren'?

Margret laat zien dat aandacht heel veel verschijningsvormen heeft, maar dat het allemaal gericht is op verbinding. Verbinding met jezelf, met de ander en het collectieve resultaat. Je kunt aandacht geven, aandacht vragen én aandacht ontvangen. Vanuit onze cultuur is het gemakkelijker om aandacht te geven dan te ontvangen. Ze beschrijft een prachtig voorbeeld vanuit de ontwikkelingshulp, waarin Afrikaanse vrouwen eerst hulp moeten leren ontvangen voordat ze hulp mogen geven. Aandacht is wederkerig en pas als het in balans is, is er sprake van een gelijkwaardige relatie.

Organiseren richt zich op doelmatigheid en beheersbaarheid en gebruikt instrumenten en structuren om grip te krijgen en te houden. We hebben een natuurlijke drang om organisatieprocessen te optimaliseren. De waarde van aandacht verdwijnt in een omgeving waarin functioneel wordt gedacht en gehandeld vanuit een doel-middelen rationaliteit. Organiseren leidt tot een georganiseerde werkelijkheid, tot een systeemwereld die de werkelijkheid verdringt. Maar alle inspanningen ten spijt: succes, tevreden klanten en blijde werknemers zijn geen vanzelfsprekend gevolg van organiseren.

De rijkdom van 'aandacht'

Aandacht stuurt en verbindt als je er ontvankelijk voor bent en er open voor staat. Je geeft niet alleen aandacht, maar ontvangt het ook. Aandacht is passief; het is een wachten op het moment dat de waarneming zich ontvouwt. Aandacht is ook actief, geeft actieve energie en gaat de strijd aan. Aandacht is niet simpel en vraagt er soms om de plek der moeite te doorgronden. Aandacht confronteert, doet pijn en vraagt om lef en moed. Aandacht richt zich op de gelaagdheid, de meerstemmigheid en de meervoudigheid van de werkelijkheid. Dat staat haaks op het gecontroleerde organiseren dat zich richt op duidelijkheid, eenduidigheid, daadkracht en resultaat. Het zijn twee polen die op gespannen voet staan met elkaar. Margret van Paassen laat in haar boek zien dat wanneer beide polen met



elkaar in verbinding staan, er 'vrije ruimte' ontstaat om 'rijker te organiseren'.

Geconcentreerde aandacht

Het boek van Van Paassen is geen handleiding voor hoe je aandacht kunt gebruiken in je werk als adviseur. Aandacht is een begrip dat zich niet gemakkelijk laat vangen en het heeft vele dimensies en perspectieven. Dat maakt dat het boek niet eenvoudig te lezen is. Het vraagt geconcentreerde aandacht om door te laten klinken wat de auteur bedoelt. Maar doordat zij 'aandacht' verbindt aan de casus 'Marianne van Hoorn' en met haar eigen ervaringen als organisatieadviseur, wordt 'aandacht' een dagelijkse kracht die verder gaat dan een zweverig spiritueel verhaal. Van Paassen laat zien dat met de toevoeging van aandacht, vernieuwing mogelijk is in een organisatie. Ze geeft daarvoor enkele aanwijzingen, zoals aandacht voor de eigen

dynamiek van processen, voor je persoonlijke moraliteit, voor de balans tussen ontvankelijkheid en daadkracht, voor de balans tussen fragmentatie en heelheid, voor de lichamelijke van aandacht en voor de energetische waarde van aandacht. Op een aantal momenten vertaalt ze aandacht in modellen. Deze visualisaties zijn ondersteunend aan de tekst en helpen om weer terug te komen tot de kern.

Rijker organiseren

Wat helpt ons om niet te verdwijnen in de mythe van de beheersbaarheid? Dat alles maakbaar en regelbaar is? Volgens Margret van Paassen moeten we ruimte maken voor ontvankelijkheid, zoekend verbinding maken met onszelf en met de ander, en de waarde toevoegen van het samen mens zijn. Dan gaat het over de organisatieontwikkeling én over de ontwikkeling van het morele zelf. Het is een manier om 'rijker' te organiseren. ●