

# 9 Tussen sturen en laten ontstaan

In dit hoofdstuk onderzoeken we hoe de wereld van aandacht en de wereld van organiseren kunnen worden samengebracht. Dat vraagt om het integreren van een zijnskwaliteit (aandacht) en een doe-kwaliteit (organiseren). Aandacht beschikt over het weinig tastbare, maar uiterst reële vermogen om te verbinden en vertrouwen te laten ontstaan. Terwijl organiseren het zichtbare vermogen heeft om resultaten te realiseren en richting te geven. Bij aandacht is het vertrekpunt de ervaring, de zintuiglijke waarneming van wat zich voordoet en het afstemmen hierop. Terwijl het organiseren over een rationeel logische ordening gaat, waarbij het denken en ordenen en het sturen op resultaat centraal staan.

Beide werelden zijn aanvullend, maar in de praktijk lastig met elkaar te verenigen, juist door hun verschillende geaardheid en onze voorkeur voor het tastbare en directe boven het onzichtbare en indirecte. Ze vragen beide om een andere taal en houding, maar in het samenbrengen beïnvloeden zij elkaar. In dit hoofdstuk krijgen we zicht op hoe aandacht en resultaat zich tot elkaar verhouden en hoe zij elkaar beïnvloeden. Vervolgens kijken we naar hoe organiseren zich tot ruimte verhoudt. Als we aandacht en organiseren verbinden dan leren wij te laveren tussen sturen en laten ontstaan.

## 9.1 Aandacht en resultaat

Marianne eindigt haar casus met het belang van keuzes maken in het werk. 'Keuzes maken is makkelijker als er een helder waartoe is, juist ook om het resultaat te kunnen verbinden met aandacht doen. Ik denk niet dat het zo zeer tegenpolen zijn, maar dat zij juist in hun verschil en aan elkaar knopen betekenis kunnen krijgen. Aandacht en resultaat zijn dan twee prachtige samenspanners.' Laten we deze gedachte iets verder uitbreiden en onderzoeken wat de consequenties en effecten zijn van dit samenbrengen.

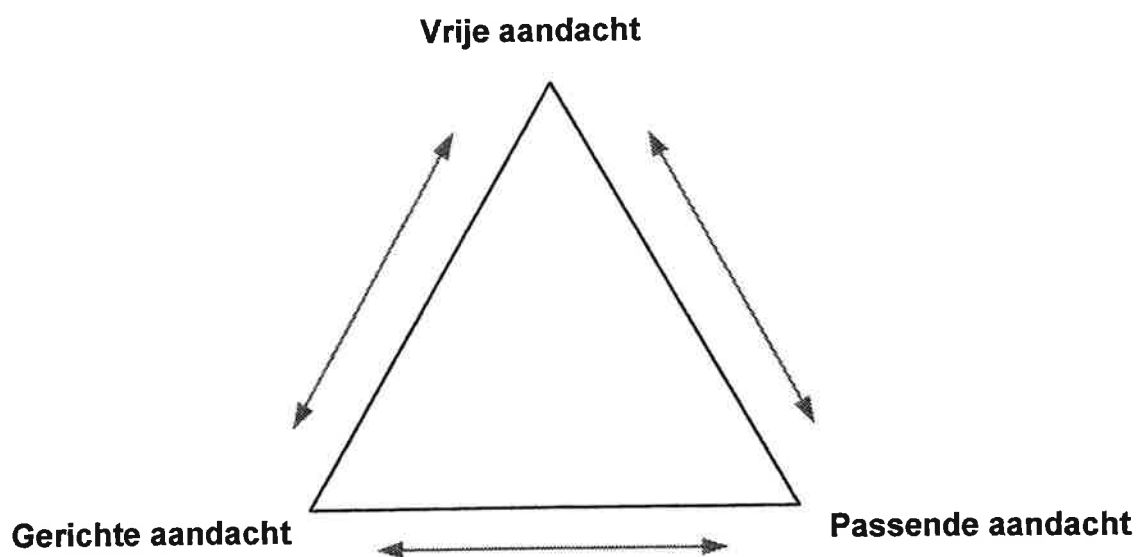
In haar boek beschrijft Marianne aandacht doen in termen van een lege houding, geen belang of agenda hebben en openstaan voor wat is of zich wil tonen. Ik noem dat een pure vorm van aandacht, een soort vrije aandacht, waarin je op niets uit bent behalve wellicht de ontmoeting. Vergelijkbaar met wat Mieke Moor vertelt over Marina Abramowitz, die in het Moma aan een tafel zit en kijkt naar de mensen die beurtelings tegenover haar komen zitten.

Maar op het moment dat we aandacht en resultaat tot 'samenspanners' maken, verandert die pure, vrije aandacht van vorm omdat we haar gaan richten. Zo kan er gerichte, geconcentreerde aandacht ontstaan, die ons in staat stelt een klus te klaren, een resultaat te bereiken. Maar, waarschuwt Andries Baart ons 'Als aandacht zeer geconcentreerd is, sluit ze zich af van al het andere en slaat desnoods al wat stoort van zich af. Ze weet dan wat ertoe doet en wenst zich niet van de wijs te laten brengen. Of: ze denkt te weten wat ertoe doet, en mag zich niet van de wijs laten brengen. Maar het paradoxale is dat juist door zich zo te beperken en vast te leggen, er gemakkelijk een noodlottige stijfheid optreedt die zich tegen de aandacht zelf keert. Geconcentreerde aandacht moet immers ook het vermogen hebben haar concentratie op te geven of te verleggen en flexibel te reageren op veranderende omstandigheden.'<sup>39</sup> Hier laat Baart dus tegelijkertijd het vermogen zien van geconcentreerde aandacht om iets tot stand te brengen en het gevaar om aan haarzelf ten onder te gaan. Dit gevaar ligt bij alles wat we organiseren steeds op de loer. Wat we in de dagelijkse organisatiepraktijk zien gebeuren, is het ontwikkelen van instrumenten, procedures, protocollen en checklists met de bedoeling de aandacht zo juist mogelijk te richten, ervoor te zorgen dat niet iets belangrijks over het hoofd wordt gezien en om te voorkomen dat ieder opnieuw het wiel, waarlangs aandacht draait, moet uitvinden. Een uiterst begrijpelijk fenomeen vanuit het organiseerperspectief, maar zeer risicovol voor het aandachtsperspectief. Want hoe snel richten we dan niet de aandacht op het instrument, de procedure, het lijstje en beweegt zij weg van de concrete werkelijkheid, de ander als mens, als collega, als klant, als patiënt en weg van het concrete interactieproces, productieproces of reflectieproces, waarin wij ons bevinden. Dan verwordt de mens tot een rationeel wezen, reduceren we de verschillen tussen mensen en ontdoen wij processen van hun vitaliteit, waarde en zin. We hebben letterlijk het leven eruit georganiseerd.

Andries Baart laat zien hoe aandacht eenvoudiger wordt, minder zwaar als zij langs gebaande wegen kan lopen, heeft geleerd hoe zij bij de zaken komt en erbij blijft, maar hoe aandacht als zij een routine wordt tegelijkertijd ophoudt te bestaan. Het gaat hier om het midden te houden in een spanningsveld tussen aandacht richten en haar de vrije teugel te geven. 'Aandacht moet iets ingewikkelds doen: zij moet gestuurd en gericht worden, verzameld en scherp blijven en tegelijk moet zij zich openen voor het onverwachte, het ondoorgrondelijke. Waar voor de eerste leiding nodig is, is voor het tweede een zekere overgave, passiviteit en ontvankelijkheid noodzakelijk. Beide maken deel uit van aandacht en geven haar een dubbelstructuur. Daarom is aandacht nodig om werkelijk aandacht te kunnen geven. De ene aandacht moet de ander wakker

houden.<sup>40</sup> Baart onderstreept hier het belang van ons ervan bewust te zijn waar de aandacht wordt geleid, gestuurd en gedwongen en waar ze de vrije teugel krijgt. Als aandacht in het dominante organisatieperspectief buitenspel wordt gezet omdat haar eigenzinnige karakter niet wordt onderkend en gewaardeerd, dan rest haar niets anders dan een obstinaat verzet tegen de conventies die ons voorschrijven wat er te zien zou zijn, met de pretentie dat daarmee de kous af is. Als organiseren verwordt tot één manier van kijken, denken en handelen, zal aandacht de meervoudigheid in het geding brengen. Als organiseren zich verliest in abstracties zal aandacht de concrete realiteit ten tonele voeren. Aandacht wordt wakker met de (h)erkenning van het geweld waarmee zij wordt gedicteerd in wat er gedaan en gezien moet worden.

Goede aandacht heeft een dubbelstructuur, zij wordt enerzijds geleid en tegelijkertijd ook vrijgelaten. In figuur 4 zien we drie verschillende soorten aandacht op basis van deze dubbelstructuur en in relatie tot resultaat. Ten eerste onderscheiden we vrije aandacht, zoals reeds eerder beschreven, als een aandacht die niet is gericht op een resultaat, die nergens op uit is, niets wil, behalve zien wat er is. Vervolgens hebben we gerichte aandacht, waarbij de aandacht is gericht op het bereiken van een resultaat. In gerichte aandacht gaan we een relatie aan met de ander met wie we in gesprek zijn, of met de activiteit die we ter hand nemen, zoals de afwas doen, een boek schrijven, een diamant slijpen, de jaarcijfers berekenen. In die relatie (tot de ander en tot de taak) voltrekt zich een proces waarin we openstaan voor wat zich aandient. Zo blijft het proces dynamisch en wordt het niet mechanisch. Als aandacht zich fixeert, langs vast banen loopt en niets anders meer ziet en toelaat, dan heeft zij zichzelf gevangen gezet en zijn onze handelingen routine geworden.



*Figuur 4 Drie vormen van aandacht*

De derde vorm van aandacht is passende aandacht. Bij passende aandacht gaat het om heel goed kijken naar de situatie, die bestaat uit jou, de ander(en), maar ook het resultaat dat wordt beoogd en de gegeven kaders. Vanuit dat precieze kijken kunnen we vervolgens zien 'wat de situatie vraagt', wat er nodig is om het proces verder te brengen. Soms is dat ruimte bieden waarin iets tevoorschijn kan komen, soms een confrontatie met iemand die slecht werk levert, soms is het prikkelen om iemand uit zijn comfortzone te bewegen, soms een vraag stellen of waardering uitspeken, soms gaat het om een punt te maken en de waardige strijd aan te gaan en soms is het alleen maar kijken en niets doen. Ook passende aandacht vraagt oefening om ons bewust te zijn van de dubbelstructuur. Waar wordt de aandacht geleid en waar geven we haar vrij, zodat het onverwachte binnen kan komen en zijn werking kan hebben.

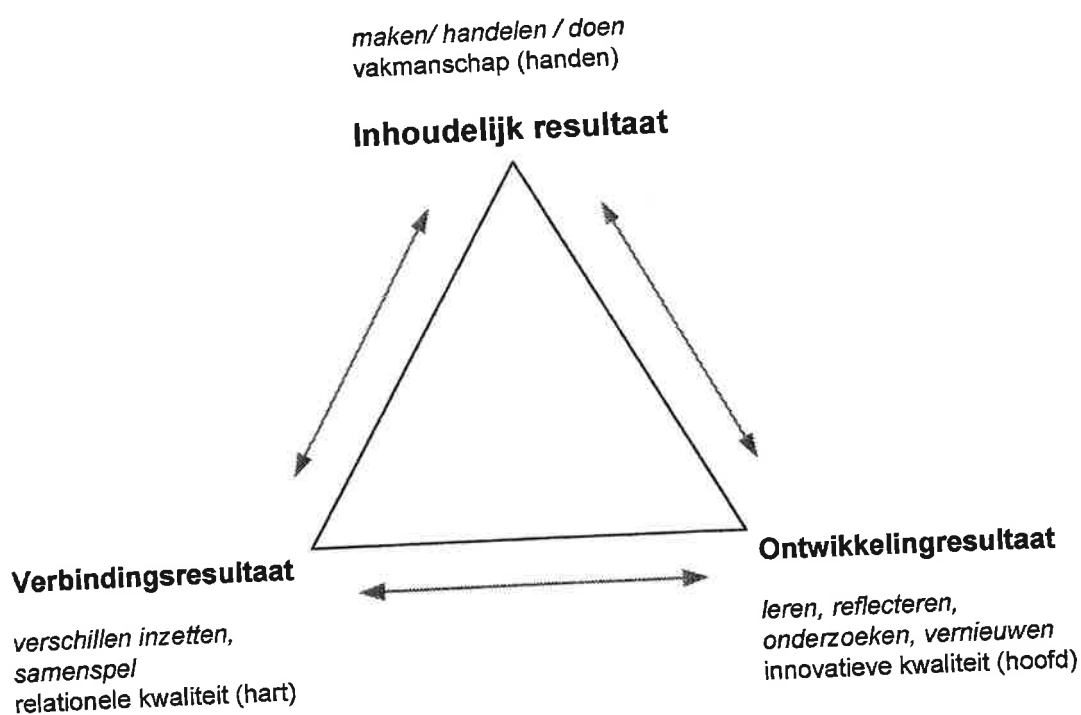
De vorm waarin aandacht gestalte krijgt, kan de verbinding tussen mensen steeds op andere wijze kleuren. Alhoewel de vorm die aandacht aanneemt steeds verschilt, blijven de bron en de persoonlijke houding van waaruit zij voortkomt gelijk. Het verlangen naar verbinding, met onszelf, met de ander, met het resultaat dat we samen nastreven en met het geheel waarvan we deel uitmaken en in dat precieze kijken te ontdekken wat nodig is om een proces, een mens, een situatie verder te brengen.

In het volgende voorbeeld komt zowel de innerlijke houding van een teammanager naar voren als de manier waarop hij gerichte, passende en vrije aandacht combineert in een gesprek.

Drie collega's hebben samen aangegeven iets te willen bespreken met hem. Twee van hen vertellen dat zij, tegen hun natuurlijke gewoonte in, terughoudend zijn in hun feedback naar de derde collega, omdat hij nogal gevoelig is op dit punt en ze hem niet willen kwetsen. Ze bespreken gevierde kwestie aandachtig en aan het eind maken ze de afspraak dat de twee collega's toch de feedback gaan geven en dat de derde collega het zo goed als mogelijk leert te ontvangen. Het gesprek wordt beëindigd en de teammanager vraagt of de derde collega nog even blijft. In het gesprek dat volgt staan ze even stil bij de moeite die de derde collega heeft, de worsteling met zijn perfectionisme en de weerbarstigheid van zijn persoonlijke ontwikkeling op dat moment. In het eerste gesprek luistert de teammanager goed en stuurt richting een afspraak die alle betrokkenen stimuleert uit hun comfortzone te gaan en de lastigheid met elkaar en zichzelf aan te gaan, waardoor ze voort kunnen in het samenwerken. In het tweede gesprek is er de lege aandacht, waarin de ene mens de ander ziet. De leidinggevende zegt letterlijk 'ik zie je in je worsteling' en doet verder niets om het beter te maken of weg te nemen. Hij respecteert dat dit iets is waar de man zelf doorheen moet. In dit gezien worden verandert

er iets in de moeite die wordt ervaren. Er ontstaat ruimte. We zien in dit voorbeeld niet alleen dat aandacht ruimte nodig heeft, maar ook dat zij ruimte creëert. Ruimte voor beweging, een ontwikkelingsproces dat daarvoor in een beknelling zat.

In het voorgaande hebben we gezien dat als we aandacht samenbrengen met resultaat zij van aard verandert. Zij kan in routines terechtkomen en verdwijnen, maar zij kan ook gestalte krijgen in gerichte en passende aandacht. We kunnen de vraag ook omkeren, wat gebeurt er met het begrip resultaat als we dat in contact brengen met aandacht? In figuur 5 zien we drie verschillende vormen van resultaat die we in organisaties tegenkomen. Meestal bedoelen we met resultaat een inhoudelijk resultaat, een gemaakt product of geleverde dienst, al datgene wat voortkomt uit de organisatie als operationele eenheid. Maar het inhoudelijke resultaat kan niet worden behaald zonder een samenwerkingsproces, waarin collega's het spel met elkaar spelen, op elkaar inspelen, de moeite aangaan, verschillen inzetten. Dan spreken we over de relationele kwaliteit van een organisatie, het verbindingsnetwerk waardoor het inhoudelijke werkproces stroomt of juist stagneert. Weten mensen elkaar te vinden, gaan ze iets aan met elkaar, is er waardering en ruimte voor conflict? Deze relationele kwaliteit heeft aandacht nodig om zich te ontwikkelen, maar levert ook een resultaat op. Een resultaat waarvan organisaties zich niet altijd even bewust zijn als tijdens de zoveelste reorganisatie de ontwikkelde sociale infrastructuur, waarin vertrouwen en verbinding zich hebben kunnen ontplooiën, wordt doorgeknipt en relatiespecifieke kennis wordt vernietigd.



*Figuur 5 Drie vormen van resultaat*

Ten derde is er sprake van leerresultaten in organisaties. We maken niet alleen iets, maar tijdens dat maken leren we over hoe we iets (beter) tot stand brengen. Zoals beter snappen hoe we ergens kunnen komen, hoe we samen het spel scherper leren spelen, tegen welke dilemma's, spanningsvelden en vraagstukken we aanlopen om resultaat te behalen, hoe we ons daartoe kunnen verhouden en hoe we kunnen experimenteren. Henk Westveld geeft er een mooie voorbeeld van. 'In heel veel gesprekken wordt het eindresultaat besproken maar niet het proces van hoe het tot stand is gekomen. Dat is frustrerend want afhankelijk van hoe of van waaruit je kijkt kom je tot een ander oordeel. Ik vroeg aan mijn leidinggevende wat vond je nou van het proces gisterenavond, even los van het resultaat? Zelf vind ik dat we onvoldoende meters in de dialoog hebben gemaakt.' Henk pleit hier voor aandacht voor zowel het hoe als het wat. Focussen op het concrete resultaat betekent focus op de korte termijn. Ruimte scheppen voor reflectie op ons handelen betekent aandacht voor ontwikkeling en de lange termijn. Door explicieter stil te staan bij samenwerkingsresultaten (de kwaliteit van het verbindingsnetwerk) en de leerresultaten (de kwaliteit van vernieuwing en verbetering) werken we aan de levensvatbaarheid van de organisatie op langere termijn.

## **9.2 Aandacht en organiseren als sturingsvraagstuk**

In de casus van Marianne zagen we drie verschillende niveaus waarop we aandacht kunnen bezien. Het eerste niveau is aandacht voor de binnenruimte, jezelf zien als het ware. Het tweede niveau betreft aandacht in de directe ontmoeting met de ander. En het derde niveau heeft te maken met een sturingsvraagstuk. Een sturingsvraagstuk dat in essentie gaat over het sturen op ruimte en vanuit waarden. Zij reflecteert in de casus hierop als volgt:

'Hoe kunnen we processen meer ruimte geven om hun eigen gezicht te laten zien, waar ze nu soms 'dood' gestuurd worden? Ik wil dus sturen op ruimte. Ruimte waarin dan een vorm kan ontstaan die aansluit bij wat er nodig is. Ik wil die vorm de kans geven om te ontstaan – in plaats van de wortels daarvan af te knippen door mee te rennen. Het gaat om een aantal waarden die je onder je eigen handelen legt omdat ze (creatieve) processen een kans geven en ze bijdragen aan de samenhang en leefbaarheid van de organisatie en dus van de mensen daarin. Ruimte, tijd, vertrouwen.'

Het is belangrijk om ons te realiseren dat aandacht niet alleen gaat over aandacht hebben voor mensen, maar ook over welke plek we haar geven in de aansturing van de organisatie als geheel. Dit doet een appel op ons

vermogen om de aandacht in te zoomen en uit te zoomen, om nabijheid te creëren en afstand te nemen. Opnieuw komt hier de dubbelstructuur van aandacht tot uitdrukking. Bij het sturingsvraagstuk nemen we afstand door processen gericht waar te nemen en te bevragen, denkkaders expliciet te maken en in dialoog te brengen. Onderstaande vragen geven een idee van waar dit sturingsvraagstuk om draait:

- Van waaruit sturen we, en welke processen sturen we aan?
- Sturen we vanuit samenhang, het geheel?
- Vanuit welke waarden sturen wij?
- Welke beweging voeden wij met ons handelen?
- Sturen we op ruimte, op ontwikkeling de tijd geven, op de lange termijn, op aanhaken bij de natuurlijke aard en loop der dingen?

Aandacht als sturingsvraagstuk richt zich dus op het handelen in ruimte (samenhang) en tijd (ontwikkeling) en van waaruit (waarden, de ziel).

Sturen op ruimte heeft weinig zin als er geen kaders zijn waartoe de ruimte zich kan verhouden. Hier zijn richting en grenzen nodig waarbij het proces van organiseren om de hoek komt kijken; het ontwerpen van structuren om een doel of resultaat te kunnen realiseren door zo efficiënt en effectief mogelijk samen te werken. Organiseren staat hier in het teken van stroomlijnen en beheersbaar maken. Naast het ideaaltypische organiseren hebben we de concrete werkpraktijk waar mensen met elkaar invulling geven aan de gegeven structuur. De praktijk pakt altijd anders uit omdat we mensen zijn en geen robots en er in de interne en externe context voortdurend dingen veranderen. Zoals een belangrijke klant die failliet gaat, een collega die overspannen raakt of veranderde regelgeving vanuit de overheid.

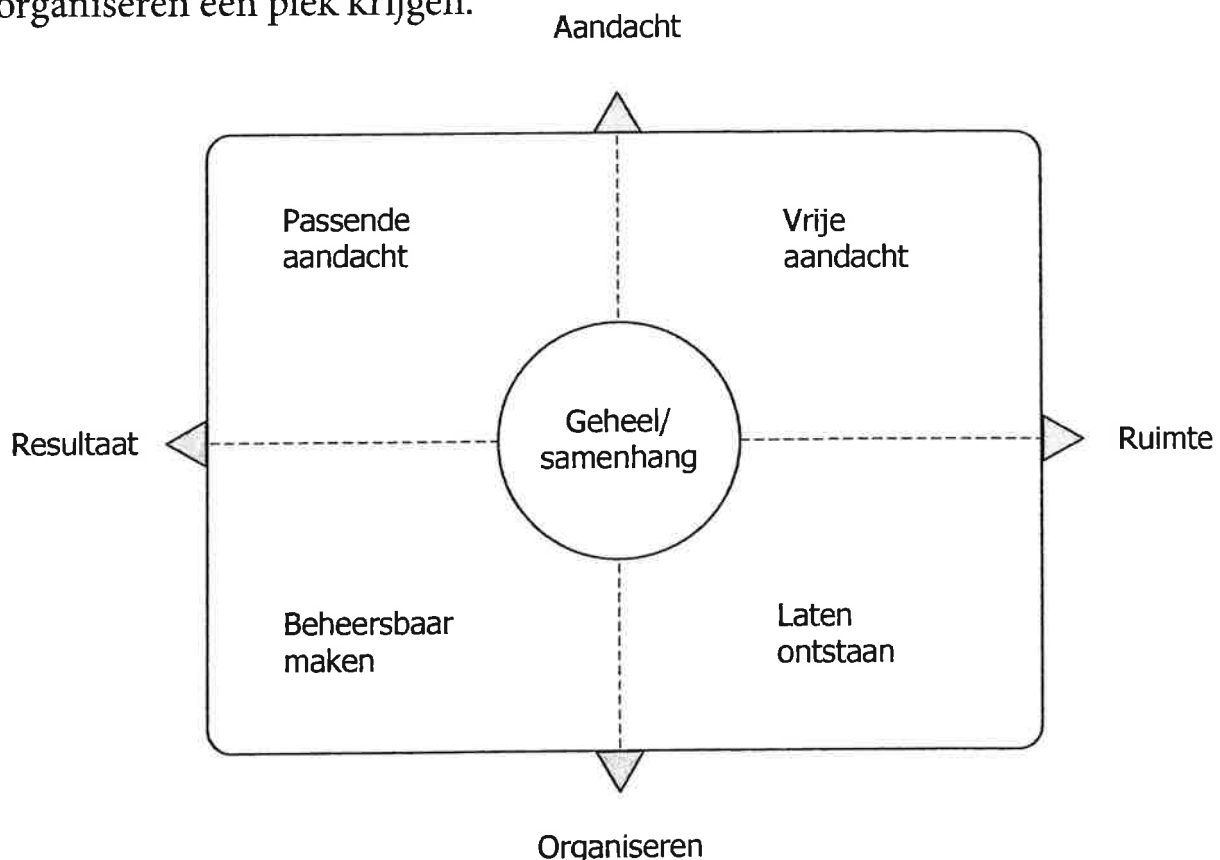
Als we aandacht en organiseren samenbrengen dan gaat het om het voortdurend verhelderen van spanningsvelden tussen structuur en doel enerzijds en het proces waarin mensen hier uitvoering aan geven anderzijds. Vanuit het perspectief van rijker organiseren is het feit dat het proces anders gaat dan gepland geen afwijking, maar de essentie van organiseren. In onze drift om processen te beheersen, te controleren en (te) snel in te grijpen, missen we deze essentie. We zijn dan met de verkeerde dingen bezig zou Marianne zeggen. We moeten dus onze drift beteugelen en de onzekerheid onder ogen zien die daaraan ten grondslag ligt. Bas van der Velde geeft aan dat dit geen gemakkelijke opgave is. 'Er lijkt een soort zuigende kracht richting structuur, die ten koste gaat van het observeren en reflecteren. Er is een sterke tendens richting risico's beperken en veiligheid, terwijl de essentie zich in de openheid van het hier en nu bevindt. Ik verzet me niet tegen de dynamiek, maar zoek daarbinnen naar de mogelijkheden. Steeds ter discussie blijven stellen van

wat we met elkaar creëren. En dat is niet eenvoudig.'

We kunnen ons voorstellen dat de structuren die we maken als kanalen zijn waar we keurig het water door willen laten stromen. Maar het proces dat plaatsvindt, heeft meer de aard van een rivier. Daarnaast hebben we ook nog te maken met grote droogteperiodes of hevige waterval, die buiten onze beïnvloedingssfeer liggen. Als we denken dat de rivieren de afwijking zijn en kanalen de norm, dan zullen we het wilde water forceren opdat het zich zal voegen naar de kanalen, waarmee de ziel en levenskracht die in haar besloten liggen verloren gaan. Als we het kanaal en de rivier als gelijkwaardige partners zien, dan kan uit die ontmoeting vernieuwing ontstaan.

De energie van organisaties moet dus niet zijn gericht op het elimineren, onderdrukken of wegdrukken van het verschil noch op het vermijden, verdoezelen of negeren ervan, maar juist op het uitdrukken en onderzoeken van deze creatieve spanning. Rijkere organiseren omarmt deze spanning, onderzoekt haar vanuit het vertrouwen dat juist in die spanning antwoorden liggen, de mogelijkheid tot beweging en vernieuwing. Een dans tussen daadkracht en ontvankelijkheid, tussen denken en ervaren, tussen ruimte en resultaat, tussen sturen en laten, tussen moeite en moeiteloosheid.

In figuur 6 zien we in de spanning tussen ruimte en resultaat en aandacht en organiseren twee vormen van aandacht en twee vormen van organiseren een plek krijgen.



*Figuur 6 Aandacht en Organiseren*



Henk Westveld verwoordt het spanningsveld tussen ruimte en resultaat prachtig in ons gesprek: 'Ik stuur op ontwikkeling en verbinding. Maar uiteindelijk word je beoordeeld op je resultaten, dus ik zal moeten zorgen dat er in die beweging mijlpalen staan, waarop resultaat wordt geboekt. Maar het lastige is dat je in een beweging niet altijd weet waar die piketpaaltjes komen. Omdat er steeds onverwachte dingen gebeuren die ons beïnvloeden. Als er bij de maandrapportage iets afwijkt dan moet er meteen een maatregel op komen. We moeten dus een modus vinden tussen dingen laten gaan en het nemen van maatregelen. Het gaat erom er niet te kort op te zitten en het niet te ver laten gaan. En afhankelijk van het onderwerp moet je inschatten wat is hier het evenwicht. Maar je ziet een tijdsgeest, waarin er steeds minder ruimte komt om die eigen afweging te maken.'

Het gaat in rijker organiseren om het besef dat wij geen meester zijn over processen en dat wij hen alleen kunnen leren verstaan door ermee in dialoog te gaan, te onderzoeken, ons ermee te verbinden. Dit betekent dat rijker organiseren een voortdurende oefening is, waarbij we alles wat we in huis hebben inzetten, maar ook een bescheiden houding nodig hebben. Aanvaarden dat we soms niet in staat zijn om door ingrijpen of aanreiken iets te kunnen oplossen. En dat precies op dat moment er iets in het proces zelf gaat bewegen, of het toeval de ruimte krijgt, omdat je je greep hebt losgelaten.

### **9.3 Sturen op samenhang**

Bij aandachtig organiseren kijken we dus heel precies naar mensen en processen, maar sturen we ook een richting uit, contrasteren we wat we zien met het doel, het resultaat waarnaar we samen op weg zijn. Wat cruciaal is, is dat we het geheel blijven zien. De wereld van organiseren en de wereld van aandacht kijken echter op verschillende manieren naar dat geheel.

Er kan geen organisatieproces worden ontworpen, zonder de samenhang en het geheel als vertrekpunt te nemen. Maar omdat mensen en afdelingen vervolgens onderdelen van dat organiseerproces gaan uitvoeren, komt vaak de nadruk op de separate taak te liggen, waardoor het gevoel van samenhang verloren gaat. Het gaat erom iedere keer opnieuw helderheid te creëren over het gezamenlijk resultaat, de richting en over de keten van activiteiten die nodig is om dat resultaat te realiseren. Hoeveel afdelingen stellen niet hun eigen bijdrage centraal in plaats van het geheel waaraan zij bijdragen. Deze oogkleppen verhinderen het zicht op het geheel en veroorzaken vervolgens stammenstrijd tussen afdelingen. Vanuit de organiseerdimensie kan niet voldoende worden benadrukt hoe de ene schakel met de andere schakel is verbonden in het werkproces.

Sturen op samenhang vanuit organiserperspectief gaat over de logische samenhang van de werkprocessen, zodat het inzicht wordt versterkt hoe individuele bijdragen passen in een geheel.

Dit komt overeen met wat Adriaan Bekman het verticale krachtenveld noemt. In het verticale krachtenveld spelen machtsverhoudingen en hiërarchische relaties een belangrijke rol. Zij moeten krachten bundelen en richten ten einde onze gemeenschappelijke doelen te kunnen realiseren. Van ons wordt gevraagd ons vak goed te beheersen en ons te voegen binnen het grotere geheel.<sup>41</sup>

Wierdsma noemt het positioneel organiseren, waarin het accent ligt op de afzonderlijke elementen, het reduceren van variëteit en het perfectioneren van het ontwerpproces. Als dit perfectioneren doorschiet ontstaat zelfs de situatie dat de productie van de organisatie meer aandacht krijgt dan de organisatie van de productie.<sup>42</sup>

Vanuit het perspectief van aandacht betekent het geheel ten eerste de hele mens en niet alleen dat stukje dat we nodig hebben of het stukje dat afwijkt en anders moet. Als een mens zich in zijn geheel gezien voelt, met zijn talenten en beperkingen, met zijn hebbelijkheden en onhebbelijkheden, dan hoeft deze mens geen energie te steken in het rechtvaardigen of beschermen van zijn bestaansrecht en kan alle energie stromen richting ontwikkeling en resultaat. In het zien en gezien worden ontstaat ruimte, vertrouwen en verbinding, een vruchtbare bodem om in te leren, te oefenen, te ontdekken, te groeien en het beste te geven van wat we in huis hebben. Maar wat gebeurt er als we ons focussen op het stukje mens dat afwijkt van de norm, dat niet goed past in het hokje dat het organiserproces voor hem heeft bedacht? Dan reduceren we deze mens tot wat bruikbaar, niet-bruikbaar, passend en niet passend is in relatie tot het doel dat moet worden gerealiseerd. In een gesprek kunnen wij iemand aanspreken op een ontwikkel- of verbeterpunt. Het is onze houding en van waaruit wij ons richten tot de ander die bepalen of degene die wordt aangesproken in beweging komt of gaat stagneren. Baart formuleert het als volgt: 'Als er voor de interventie een relatie is gesticht en onderhouden, en de bemoeiing komt voort uit die hartelijke, vertrouwde relatie dan ziet aandacht niet aan mij voorbij en geeft zij vervolg aan haar inzicht zoals dat in de relatie is gegroeid.'<sup>43</sup>

Ten tweede kun we kijken naar de leden van een organisatie als geheel. Zij zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het tot stand brengen van een dienst of product. Is er een 'wij' ervaring die de individuele 'ikken' overstijgt? Een gevoel van samen voor een klus staan, op de ander kunnen rekenen? Een gevoel van bij een organisatie horen, deel uitmaken van een

gemeenschap? Sturen op samenhang vanuit aandachtsperspectief gaat over het ervaren van verbinding tussen mensen, het samen mens zijn en samen al zoekend en strijdend een weg vinden.

Bovenstaande nadert sterk aan wat Bekman het horizontale krachtenveld noemt. In het horizontale krachtenveld staan dialogische en samenwerkingsprocessen centraal, waarin we steeds weer een verhouding tot elkaar zoeken en ook de confrontatie aangaan. Dit vraagt van ons een actieve opstelling om ons gelijkwaardig te richten naar de ander en ons te openen voor wat zich in deze interactie aandient.<sup>44</sup> De kunst van de dialoog bestaat er volgens Bekman in, niet te blijven hangen op het niveau van routines en conventie, maar tot elkaar door te dringen in wat dit samenwerken betekent voor de innerlijke wereld. Welke waarden en normen worden in ons aangesproken, hoe wordt de relatie tot elkaar verzorgd, zien we elkaar alleen als systeemcomponent die te gebruiken is voor doelrealisatie of ontmoeten we elkaar als strevend mens, die een stap wil maken in de eigen ontwikkeling. Hier koppelt Bekman organisatieontwikkeling direct aan de ontwikkeling van het (morele) zelf.

Wierdsma spreekt van transactioneel organiseren. Door een toenemende variëteit binnen en buiten de organisatie moeten mensen in staat zijn te handelen met behoud van verscheidenheid van opvattingen, visie en waarden. Er kan minder via vaste banen worden georganiseerd en er moet ter plekke meer onderling worden afgestemd. Het gaat om het dynamisch balanceren tussen stabiliteits- en dynamiekbevorderende activiteiten.<sup>45</sup> Naast een inhoudelijke kwaliteit moet er een relationele kwaliteit worden ontwikkeld.

In het sturen op samenhang raken de processen van aandacht en van organiseren elkaar volledig en beïnvloeden zij elkaar. Het vraagt om een voortdurend balanceren tussen ons voegen in een systeem en ons openen en gaan staan in relatie (Bekman), tussen stabiliteit organiseren en dynamiek bevorderen (Wierdsma), tussen voorgeschreven kaders, ontwerpen en plannen en de onvoorspelbaarheid van de omgeving, de concrete werkprocessen, samenwerkingsprocessen en de ruimte voor leerprocessen. Precies in dit spanningsveld tussen het een en het ander kunnen wij ons ontwikkelen.

Het dilemma tussen enerzijds je voegen en anderzijds je autonomie ontwikkelen wordt prachtig beschreven door Sara Ruddick die als filosofe het moederlijk denken onderzoekt. Ze laat zien wat er komt kijken bij de ontwikkeling van een moeder (de rol van moeder) en de ontwikkeling van

1. Het dilemma waarmee moeders te maken hebben tijdens de

opvoeding van hun kinderen is dat ze enerzijds wensen dat hun kinderen zich zodanig kunnen aanpassen dat ze kunnen functioneren in het gezin, de buurt, op school enzovoort en worden gewaardeerd door anderen, en anderzijds wensen dat de kinderen hun specifieke eigenheid kunnen ontwikkelen en dat ze zoveel mogelijk de ruimte krijgen om die mens te worden die zij in wezen zijn. Dit spanningsveld is vergelijkbaar met het horizontale en verticale krachtenveld van Bekman. Dit proces dat in de jonge jaren tijdens de opvoeding aanvangt, zet zich op latere leeftijd voort. Hierin vormen organisaties een belangrijk speelveld waarop deze ontwikkeling zich verder kan voltrekken. Ruddick benoemt het dilemma van de moeder in hoeverre zij trouw kan blijven aan haar eigen waarden in een omgeving die daar anders over denkt. Dit vraagt van de moeder een zuiver oordeel dat niet wijkt voor gehoorzaamheid of ontkenning. Het is een worsteling voor vrouwen om hun eigen gezichtspunt hoorbaar te maken, zelfs aan elkaar en aan zichzelf. Het is als deze worsteling ontkend of onzichtbaar wordt dat het denken niet authentiek wordt. Inauthenticiteit is niet wanneer de strijd wordt opgegeven, maar wanneer de strijd wordt ontkend. Het bewustzijn van de moeder wordt blind en daar haar bewustzijn model staat voor dat van haar kind, raakt ook het bewustzijn van het kind blind. Ruddick laat zien hoe lastig het is de eigen waarden te ontwikkelen, hoe de dialoog met anderen daarbij belangrijk, maar ook weerbarstig is, en dat vooral het ontkennen van de strijd desastreus is. Hier ligt een belangrijke parallel met organisaties. Als de werkelijkheid in organisaties meervoudig is en hij wordt enkelvoudig benaderd dan wordt iedere strijd bij voorbaat ontkend. Hetgeen blindheid en inauthenticiteit (de maskerade) tot gevolg heeft.

Tot nu toe hebben we gezien dat zowel aandacht als organiseren zich op verschillende wijzen en met verschillende effecten richten op het geheel. Het volgende voorbeeld laat twee organisaties zien die met een vergelijkbaar probleem kampen, maar verschillend omgaan met het deel en het geheel. De manier waarop zij dit probleem hanteren, leidt bij de een tot fragmentatie en bij de ander tot het versterken van gemeenschappelijkheid en samenhang.

Het eerste bedrijf is een groot adviesbureau dat werkt met individuele balanced business scorecards, waarin op jaarbasis resultaten en ontwikkelingen geformuleerd staan en waaraan een individuele prestatiebeloning is gekoppeld. De markt van het bureau stort in door een economische crisis. Alle zeilen worden bijgezet, medewerkers doen al wat in hun vermogen ligt om zoveel mogelijk opdrachten te verwerven. Ondertussen wordt er in de kosten gesneden en worden opleidingsbudgetten bevroren. In december vinden de

beoordelingsgesprekken plaats. Een voor een komen de medewerkers teleurgesteld en/of boos de spreekkamer uit. Bijna iedereen heeft een slechte beoordeling gekregen omdat de vooraf afgesproken resultaten niet zijn behaald. Het gros van de mensen voelt zich niet gezien en gewaardeerd voor het feit dat zij zich onder zware omstandigheden uit de naad hebben gewerkt. De leidinggevende toont begrip voor het niet-behaalde resultaat binnen de veranderde marktomstandigheden en vraagt om begrip voor de tegenvallende resultaten van de organisatie als geheel. Hij kan daarmee echter niet voorkomen dat het moreel instort. De individuele medewerkers blijven zich niet gezien voelen.

Het tweede bedrijf is een kleiner adviesbureau van iets minder dan honderd mensen, dat al jaren werkt met een collectieve winstdeling. Ook in hun markt is het spannend, alhoewel ze aan het eind van het jaar nog wel winst hebben gemaakt. Bij de Kerstborrel bedankt de directeur ieder voor de geleverde inspanningen, vervolgt dat het spannende tijden zijn en dat is besloten om de helft van de winst uit te keren en de andere helft te reserveren om eventuele klappen op te vangen. Alle aanwezigen vinden dat een verstandig idee, niemand voelt zich persoonlijk aangetast, het elan blijft intact en men heft het glas naar elkaar.

In beide organisaties wordt gestuurd op resultaat en wordt de tering naar de nering gezet, maar de eerste organisatie met haar verfijnde systematiek om op individuele prestatie en ontwikkeling te sturen verloor daarmee de flexibiliteit om te schakelen en onder veranderende omstandigheden het geheel als vertrekpunt te nemen. Met een desastreus effect.

We hebben gezien dat om vanuit het organiserperspectief adequaat te kunnen sturen de volgende vragen belangrijk zijn:

- Wat is de richting, de koers van de organisatie?
- Welke resultaten moeten worden behaald?
- Hoe past een deelbijdrage in het grotere geheel?
- Hoe zorgen we voor voldoende stabiliteit?

Sturen is hierbij ook een passend begrip. De richting en de resultaten worden neergezet en processen worden ingericht om de resultaten te behalen.

Vanuit het aandachtsperspectief gaat het niet in eerste instantie om iets neer te zetten, maar om af te stemmen met wat er in het hier en nu is en vandaar uit iets te doen of te laten. Om te kunnen afstemmen op een proces zijn onder meer de volgende vragen behulpzaam:

- Welke ruimte is er (ingericht) voor dynamiekbevorderende activiteiten?
- Wat is de aard van samenwerkings- en leerprocessen?
- Waar stroomt de energie en waar stagneert zij?

- Hoe is de balans tussen angst en vertrouwen?
- Hoe gaat de organisatie om met verschillen erkennen, hanteren en waarderen?
- Welke disbalans, krachtenvelden, polariteiten of dilemma's zijn aan de orde?

Als we processen de ruimte willen geven om zich te ontvouwen, hebben we vertrouwen nodig. Dit vertrouwen kunnen we slechts ontleen aan de verbinding die we maken met het concrete proces en hoe we ons daarop afstemmen. Door als het ware dicht op de huid van het proces te zitten, weten we wat de volgende stap moet zijn om het proces verder te brengen. Om te kunnen kijken naar wat er werkelijk is, moeten we een soort vrije speler zijn, nieuwsgierig, onderzoekend, wachtend. Vrije speler zijn is spelen met het spanningsveld tussen ergens heen willen en open blijven, tussen sturen en laten ontstaan.

De volgende casus is een demonstratie van laten ontstaan. Hoe je resultaat kunt boeken door processen te laten ontstaan. Raken en laten en dat wat in beweging wordt gezet zijn werk laten doen. Dit laten is geen laissez faire, maar een aandachtig aanwezig en betrokken zijn en verbinding houden met waar het in de kern om gaat; dit af en toe prikkelen, uitdagen en wachten. Iets de tijd geven om zich te ontvouwen in plaats het er onder druk uit willen persen.

### 9.3.1 Casus: laten ontstaan

Een aantal jaren geleden begeleidde ik een cultuurverandering in een middelgrote organisatie. De werkprocessen waren logischer ingericht, waardoor samenwerking richting klant beter mogelijk werd. Ik had een programma voorgesteld met een aantal trainingsmodules voor alle leidinggevendenden en ik had het managementteam (MT) geadviseerd zich als team te laten coachen zodat ze hun voorbeeldrol in de veranderingen sterker konden neerzetten. Het MT had een vrij formeel karakter. Men hield elkaar meer op afstand dan dat het gesprek werd gezocht. Afdelingshoofden positioneerden zich als belangenvertegenwoordigers van hun afdelingen, waardoor een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de organisatie als geheel ontbrak. Wat ik vooral zag was dat de gewenste verandering zo niet tot leven zou komen. Hoe zouden zij de samenwerking tussen afdelingen kunnen bevorderen als zij de uiteenzetting met elkaar uit de weg gingen? Als zij zich verscholen achter plannen, structuren, succesverhalen en de (formele) rollen die zij vervulden? In een teamontwikkelingstraject zouden zij worden uitgenodigd en uitgedaagd om als mens tevoorschijn te komen, in hun kracht en hun dilemma's, en de dialoog met elkaar aan te gaan.

Terwijl het trainingsprogramma door het MT wordt goed gekeurd en in gang gezet, schuift het besluit over de teamcoaching van de ene vergadering naar de andere. Ik merk op hoe taai hun vermijding is en hoe zij zelfs het gesprek erover uit de weg gaan. Ik breng alles in stelling om dit punt niet van de agenda te laten verdwijnen. Het is voor mij de basis waarop de rest van de verandering rust. Ik kom in een spanningsveld terecht, een dynamiek waarin het MT duikt en ik als coach/adviseur 'mijn' plan op tafel probeer te houden en invloed uitoefen om de situatie in de door mij gewenste richting te bewegen. En zo raakt de plek der moeite van het MT, een open gesprek met elkaar willen, durven, en kunnen voeren, aan mijn eigen plek der moeite: het omgaan met een situatie die zich in mijn ogen in een onproductieve richting begeeft.

Na een aantal maanden erkent het MT schoorvoetend dat coaching misschien een goede zaak is. Tot mijn verrassing blijkt dat de helft van de MT-leden mij als coach niet ziet zitten. Dit leidt opnieuw tot vertraging, want Bert, de voorzitter van het MT, moet een nieuwe coach gaan zoeken. Bert, die mij wel geknipt vindt voor deze rol, vraagt aan het team waaraan een coach dan volgens hen moet voldoen. Opnieuw gaan er een paar maanden voorbij voordat het profiel er is en Bert op zoek kan. Ik vind het teleurstellend dat ik de rol van coach niet kan vervullen, maar vat het niet al te persoonlijk op. Wat voor mij belangrijk is, is dat de trainingen die ik aan het MT geef goed verlopen en dat Bert als mijn directe opdrachtgever duidelijk vertrouwen in me blijft houden. We zien beiden de actie binnen het MT als koudwatervrees. Ik ervaar het als een blijk van vertrouwen als Bert me meevraagt naar het gesprek met Hans, de potentiële nieuwe teamcoach om waar nodig zijn verhaal aan te vullen. Hans luistert naar het relaas van Bert en stelt af en toe een vraag. Als het beeld helder is, richt hij zich tot mij met een verrassende vraag. 'Waarom coach jij dat team eigenlijk niet?' Er wordt nog wat heen en weer gepraat, maar uiteindelijk stuurt Hans ons terug met de opdracht dat het team zich preciezer moet uitspreken over waarom ze mij niet geschikt vinden. 'Kijk misschien vinden ze haar rode jasje niks, maar als ik straks kom met een groen jasje, dan vinden ze dat na een paar weken ook niks. Wellicht is het feit dat ze juist Margret niet willen een deel van het teamprobleem.' Ik ben onder de indruk van de professionele reactie van Hans, die niet op gemakkelijke wijze meebeweegt en een opdracht scoort, maar de vraag bij het team teruglegt. Bert en ik besluiten, gezien de agendadrukke, dat we de vraag aan de orde zullen stellen tijdens een training over leiderschap, die ik dan geef aan het MT. Bert zal voor die tijd het MT van deze vraag op de hoogte brengen. Ik ben enorm benieuwd...

Tien dagen later zijn we volop met de training bezig als een van de MT-leden roept: 'Ja, nu vind ik dat we het er toch echt over moeten hebben! Over waarom we Margret niet als coach willen. Ik vind dat we niet langer om de hete brei heen moeten draaien!' Er volgen instemmende geluiden en er wordt wat heen en weer gepraat over hoe het dan aan te pakken. Totdat iemand roept: 'Ja, maar wil Margret hier zelf wel bij aanwezig zijn?' Daar zit ik dan als trainer, opeens als lijdend voorwerp van een publiekelijk assessment. 'Ik heb er geen probleem mee om erbij te zijn. Maar ik ben nu onderwerp van gesprek en om tegelijk gespreksleider te zijn, lijkt me niet zo handig. Dus het lijkt me het beste als jullie zelf het gesprek leiden.' 'OK, laten we dan eerst eens teruggaan in de tijd. Wie heeft er destijds voor- of tegengestemd en waarom?', vraagt een van de teamleden. Om de beurt geven ze antwoord op de vraag. 'Goed, er waren dus vijf teamleden tegen. Ondertussen zijn we ruim een half jaar verder, waarin we Margret verder hebben leren kennen. Ik stel voor dat degenen die tegengestemd hebben, nagaan of ze dat nog steeds vinden of dat ze van mening veranderd zijn.' Vier stemmen veranderen van een nee in een ja met motivatie. Ik ben het meest geraakt door de reactie van Rik: 'Ja, ik was dus ook een van degenen die Margret niet geschikt vond als coach. Ik begin me nu af te vragen of onze profielschets voor een coach wel juist was. We wilden een "zwaar" iemand, iemand met autoriteit, die ons de weg zou kunnen wijzen. En Margret lachte op voor mij onbegrijpelijke momenten en zei af en toe rare dingen over kwetsbaarheid en zo. Nee, ik denk dat we een heel ander type coach nodig hebben dan we aanvankelijk dachten. En vanuit die achtergrond denk ik dat we juist eigenlijk iemand als Margret nodig hebben.' Ongelofelijk die Rik, wat een openheid en transparantie van iemand van wie ik soms de indruk had, dat hij vooral de verandering aan het traineren was. Een van de vijf, Jaap, blijft onvoldoende vertrouwen hebben. Voor zijn gevoel ben ik niet zwaar genoeg om het team aan te kunnen. Het is tijd voor een pauze.

Na de pauze vraagt Jaap nog even de aandacht. 'Ik heb zojuist gezegd dat ik mijn vragen heb of je wel zwaar genoeg bent, maar ik wil nog toevoegen dat als het team besluit met jou in zee te gaan, dat ik dan mijn volledige medewerking zal verlenen.' En aldus besluit het team. We hervatten de training.