

# **AANDACHT: BRON VAN VERBINDING**

## ***Verkenningen rond rijker organiseren***

**Marianne van Hoorn. Van Gorcum 2007**

*Platformgroep Theorieontwikkeling Sociale Veranderkunde*

Kring Andragologie 27 september 2021

Onderstaand is het eindverslag van de analyse en bespreking van de publicatie *Aandacht: bron van verbinding* van Marianne van Hoorn (2007) in de Platformgroep van de Kring Andragologie van de Universiteit van Amsterdam. De deelnemers waren Dhian Sioe Lie, Wilfred Diekmann, Nelly Labrie, Jaap Ikink, Gerard Donkers, Marcel van Eck en Henk Geertsema. Jaap Ikink moest in verband met zijn werkzaamheden deze keer verstek laten gaan.

Het verslag bestaat uit letterlijke citaten van het op schrift gestelde commentaar van de groepsleden en van het uitgebreide verslag dat Nelly Labrie van de bespreking heeft gemaakt. De kernvragen van de Platformgroep vormen, zoals gebruikelijk bij alle boekbesprekingen, de kapstok van het verslag. De vragen verwijzen naar zeven aandachtspunten aan de hand waarvan we de eigegeaardheid van het kennisgebied van sociale veranderkunde onderzoeken. De zeven aandachtspunten dienen te worden verstaan als een bepaalde *combinatie* van categorieën waarmee de sociale veranderkunde kan worden getypeerd. Publicaties die in positieve of juist in kritische zin sterk scoren op deze aandachtspunten zouden we kunnen rekenen tot de *body of knowledge* van het kennisgebied. Welnu, wat zijn onze bevindingen ten aanzien van dit boek van Marianne van Hoorn?

De Platformgroep houdt zich aanbevolen voor commentaar van mensen die niet aan de discussie hebben deelgenomen. Stuur je schriftelijk commentaar naar [gdonkers@telfort.nl](mailto:gdonkers@telfort.nl)

## Algemene opmerkingen

*Dhian Sioe:* Wat een prachtige oratie die de mens, en met name de individuele mens, weer terugplaatst in het hart van onze wereld en zijn verantwoordelijkheid. Ik zou haast zeggen: als we het met elkaar leefbaar maken waar we kunnen, we al een eind op weg zijn naar een leefbare aarde.

De aanleiding voor mijn keuze van dit boek is, dat ik Marianne heb gekend en dat ik als een soort van eerbetoon ook heb meegewerkt aan het boek. Rond 2018 heb ik Gerard een handelingspraktijk-methode voorgelegd die ik had uitgeschreven. Dat was eigenlijk een synopsis van dit boek. Dit moment biedt me de gelegenheid om de energie en aandacht die ik er eerder aan heb besteed, toch nog productief te maken. Het doet me genoegen dat jullie er zo kritisch naar hebben gekeken.

*Marcel:* Ik vond het een mooi vervolg op onze vorige bespreking van het werk van Andries Baart, maar dan op organisatorisch niveau.

*Henk:* Ik heb nogal wat moeite gehad om dit proefschrift te gaan begrijpen. Misschien ligt dat aan mijn veronderstelling over hoe een proefschrift in grote lijnen dient te worden opgebouwd. Misschien ligt dit aan mijn eigen wijze van lezen van proefschriften (en vergelijkbare documenten als beleidsstudies, onderzoeksrapportages etc.). Misschien ligt dit aan mijn eigen wijze van reageren in eerste instantie. Ik kreeg pas begrip over de inhoud van het proefschrift toen ik las wat naar mijn idee de conclusie is van het onderzoek (pag. 154/155, vrij weergegeven):

*De betekenis van aandacht voor organiseren is daarin gelegen dat het wijst op twee benaderingswijzen van organiseren: een rationeel ordenende wijze en een ervaringsgerichte wijze. Deze twee benaderingswijzen vullen elkaar enerzijds aan, anderzijds sluiten ze elkaar uit. Daarmee wordt duidelijk dat tussen de beide benaderingswijzen een gebied van de leemte zichtbaar wordt. Het is een leemte waarin het onzeglijke, het numineuze (buitenredelijke, gd), aanwezig is naast en tegelijkertijd met de moeite en de taaiheid van het menselijk bestaan in allerlei relaties. Ruimte voor aandacht voor die leemte kan leiden tot een rijker organiseren en een samenhangender, meer onderling betrokken samenleving als geheel.*

*Wilfred:* Mijn onderstaande reflectie naar aanleiding van onze aandachtspunten is erg summier. Mijn tijd is op het moment beperkt. Ik heb echter het boek met aandacht en plezier gelezen. Evenzeer heb ik genoten van de kritische commentaren van Gerard en Henk. Ik vond ze allebei enorm scherp en knap en zij hebben mij geholpen te komen tot een meer evenwichtige beoordeling van het boek van Marianne van Hoorn. In het onderstaande verwijs ik dan ook graag naar de stukken van Gerard en Henk. Daarbij heb ik geen enkele neiging hen te citeren of te herhalen. Het snijdt allemaal hout wat zij naar voren brengen.

# Reflectie op de aandachtspunten

## 1. Wetenschappelijke onderbouwing vanuit multidisciplinair perspectief

### **(1a) Onderbouwing vanuit wetenschappelijke theorievorming en onderzoek**

*Gaat het om een wetenschappelijke publicatie waarin de aangedragen theorie wordt onderbouwd met onderzoek?*

*Op zoek naar een praktijktheorie over 'aandacht'*

*Dhian Sioe:* Het gaat hier om een praktijkonderzoek dat is opgezet en uitgevoerd als een exploratief onderzoek naar een in de praktijk van organiseren en organisaties theoretisch nog nauwelijks belicht fenomeen: 'aandacht' of beter te omschrijven als 'aandacht doen', een actief begrip (zie pag. 9) naar mogelijk betekenisvolle ervaringsdimensies tussen de gebruikelijk op de voorgrond staande rationele en ordenende dimensies van organisaties. Ervaringsdimensies in de tussenruimte van dit organiseren, in de leegte en leemte en naar wat mensen daarin raakt.

*Gerard:* In hoofdstuk 3 brengt de auteur het brede spectrum aan thema's en aspecten in het functioneren van de mensen in de context van een organisatie samen in een praktijktheorie (in wording) over 'aandacht'. Deze praktijktheorie bestaat uit vier kernthema's die elk voor zich en tezamen betekenisvol zijn bij het ruimte geven aan mensen waarin aandacht een rol speelt:

- a. *Individuele moraliteit* vanuit het eigen levensverhaal en de eigen persoonlijk en moreel geladen visie die niet geheel in woorden kan worden gevat. Daarmee verwijzen de leidinggevendenden in haar onderzoek naar hun intrinsieke en autonome zelf en nemen aldus verantwoordelijkheid voor hun handelen. Het is geen vrijblijvende visie op vrijheid.
- b. *Resonantie*, de sfeer tussen mensen die vaak moeilijk te benoemen is, maar door de organisatie heen resoneert (uitstraalt). Aandacht hiervoor is dat mensen dit vóelen en ervaren (pag. 127).
- c. *Plek der moeite*, waar moeite en weerbarstigheid worden ervaren en mensen kwetsbaar zijn en moeite doen met de ander in het ongewisse te treden. Dit brengt onzekerheid en sprakeloosheid met zich mee. Het vraagt soms om liefdevolle confrontaties zonder oordelen, om erkenning van het mystieke en om nabij zijn in de nodige afstand om de openheid te scheppen waardoor voorheen ongekende kanten van de persoon zichtbaar kunnen worden.
- d. *Balans vertrouwen en angst*. Ruimte voor angst voor wat er kan gebeuren en vertrouwen hebben en geven, moeten met elkaar in balans zijn.

Ze illustreert deze conclusies met talrijke voorbeeldsituaties uit de gespreksverslagen van haar onderzoek.

De onderzoeker brengt dus de veelheid aan thema's en aspecten uit de gesprekken hiermee samen onder het begrip *aandacht*, een term die de mensen zelf overigens nauwelijks gebruikten. Nog los van hoe deze samenhang kan worden verantwoord, zouden we kunnen veronderstellen dat die vermeende samenhang van aspecten op velerlei manieren zou kunnen worden 'geconstrueerd'. Denk aan de uitwerking van nauw met aandacht verwante kernconcepten als 'vertrouwen', 'presentie' en 'zelfregulatie' die door andere auteurs als praktijktheorie worden voorgesteld. De vraag is dan of we met deze publicatie het concept

'aandacht' hieraan zouden kunnen toevoegen en het standpunt innemen dat ook dit concept waarheidskracht vertolkt.

Bij *fundamentele theorievorming* over veranderkundig handelen kan worden gezocht naar hieronder liggende dimensies waarmee die verschillende concepten in een verbindende samenhang worden geplaatst. Dat is naar mijn mening ook de inzet van het onderzoek van de Platformgroep. Ik zou het interessant vinden hoe jullie reageren op het belang van een onderscheid tussen een *praktijktheorievorming* en *fundamentele theorievorming* op het gebied van de sociale veranderwetenschap. Dan stel ik voor dat het hier gaat om een praktijktheorie over aandacht en dat het ons als Platformgroep gaat om fundamentele theorievorming, dat wil zeggen een zoektocht naar dimensies die onder de theoretische concepten zoals zelfregie, presentie, aandacht liggen en die in een verbindende samenhang te zetten. Mijn vraag is dus wat jullie vinden van het onderscheid tussen *praktijktheorievorming* en *fundamentele theorievorming*.

#### *Onderbouwing van het onderzoek*

*Wilfred:* Ja, ik vind dat de aangedragen theorie wordt onderbouwd met onderzoek. De aanpak wordt gebaseerd op bestaande theorievorming en probeert daarop voort te bouwen door deze te confronteren met de praktijk. Dat gebeurt al met al toch op verantwoorde, onderbouwde en redelijk transparante wijze als het gaat om de gehanteerde onderzoeksmethoden.

*Nelly:* Van Hoorn onderbouwt haar onderzoek (pag. 1) vanuit de organisatiekunde, filosofie en sociologie, in het bijzonder de "wilde sociologie" van O'Neill in haar werk *Making sense together* (1975) (pag. 10). Van Hoorn verwijst nadrukkelijk niet naar de cognitieve psychologie (pag.7).

#### *De methodologische onderbouwing van het onderzoek*

*Henk:* Lezend vanaf het begin heb ik met name enige 'traditionele' ordening van het proefschrift gemist. Er is geen duidelijke vraagstelling (probleemstelling), er is geen heldere afbakening van begrippen (dit blijkt bewust gedaan, zie verderop), geen heldere beschrijving van de keuze van data en respondenten in relatie tot de vraagstelling, geen helder interpretatiemodel voor de data (een conceptueel model) en geen heldere paragraaf hoe vanuit die interpretatie tot de beantwoording van de vraagstelling (de onderzoeksvraag, de hoofdvraag) gekomen is. Ik heb jarenlang onderzoeksmethodologie en -methodiek gedoceerd aan een hogeschool en een universiteit, in het bijzonder rond kwalitatief onderzoek, voor studenten uit de sociale en theologische wetenschappen en beroepen. Juist voor deze groep holistisch denkende, intuïtief reagerende en sociaal-geëngageerde typen is ordening zo belangrijk om de resultaten boven het niveau van de persoonlijk-subjectieve mening uit te tillen. En daar dit onderzoek in hetzelfde domein zit, 'humanistisch' en 'organiseren en menselijke verhoudingen', had ik meer strakke helderheid verwacht.

Dat zegt tegelijk alles over mijn wijze van lezen van dit soort documenten. Het grote voordeel voor mij (als directeur en docent contemporaine Nederlandse sociologie) van wetenschappelijke publicaties en beleidsrapportages van de Nederlandse onderzoeks- en ondersteuningsinstituten, was die strakke ordening conform het 'standaard' model van rapportage van sociaalwetenschappelijk onderzoek. Wat is de aanleiding? Wat is de onderzoeksvraag? Welke begrippen worden bepaald en hoe qua inhoud? Welke selectie van respondenten/onderzoekseenheden? Welke conclusie met betrekking tot de hoofdvraag?

Welke aanbevelingen? Het hele tussenliggende stuk kon ik dan overslaan, wat veel tijd bespaarde. Mocht ik twijfelen over de verbinding tussen vraag en antwoord, dan was het mogelijk alsnog die tussenliggende hoofdstukken te lezen, mocht ik een bijzondere of nieuwe of onverwachte uitkomst aantreffen, dan idem. Dat dit bij dit proefschrift niet ging, was eerst veronzekerend ('mijn concentratie is nog lang niet op orde, zal het ooit wel weer goed komen?'), later verwarrend ('het is toch een proefschrift over organiseren, waarom dan zo weinig organisatie op de inhoud van het geheel?'), nog later kritiserend ('hoe degelijk is dit proefschrift en is het wel een proefschrift over organiseren of eigenlijk een proefschrift uit de alfawetenschappen van theologie, filosofie, literatuur?'). Ik vind dat voor een toekomstige lezer dus een punt van aandacht.

Mijn eigen wijze van reageren op dit proefschrift over organiseren is in eerste instantie sympathetisch-kritisch, zeker als het van de Universiteit van Humanistiek komt. Ik ben 30 jaar actief geweest als manager, waarvan 20 jaar als directeur in het hoger onderwijs. Ik weet waar het over gaat als het over organiseren gaat. Ik heb als bijvak lerende organisaties gehad tijdens de studie andragogiek, heb jarenlang colleges en trainingen gevolgd bij gerenommeerde organisatiebureaus, heb een jaar een post-hbo bedrijfskunde gedaan en trainingen op financiële organisatie, bureau-organisatie, kwaliteitsbeleid, personeelsbeleid, cultuurmanagement etc. etc. Ik denk dat ik best wat weet over organisaties en hun functioneren. Een proefschrift over de menselijke kant in organiseren heeft dan ook bijna zonder voorbehoud mijn interesse. Ik verwacht dan ook een behandeling van theorieën over de relatie tussen organiseren en de mensen die in de organisatie werken en die daarmee de organisatie in concreet handelen vormgeven. En theorie over de alom bekende spanning tussen het realiseren van de doelen van de organisatie en het voldoen aan de wens van de mensen die de organisatie 'maken' om hun eigen leven zinvol in te vullen. Een wens die kan variëren van 'verdienen van inkomen om mijn eigen leven en dat eventueel van mijn geliefden mogelijk te maken' tot 'realiseren van eigen behoeften aan ontwikkeling van de eigen persoonlijkheid' tot 'leveren van een bijdrage aan een betere samenleving/wereld'. En allerlei wat daartussen in kan zitten. En ik mis die bespreking, terwijl er vanaf het begin wel veel aandacht aan het begrip 'aandacht' wordt besteed, met als reden een vermoeden van een tekort aan 'aandacht' in de verhoudingen binnen organisaties. Naar mijn indruk wordt daarmee niet alleen geen recht gedaan aan wat in veel organisaties tussen de regels door plaatsvindt tussen leidinggevenden en medewerkers en tussen medewerkers onderling. Maar ook dreigt daarmee vooraf al vastgesteld te worden wat er wordt gemist binnen organisaties, waarmee het antwoord op de (niet helder vastgelegde) vraagstelling al in het begin verondersteld wordt. Ik ben als organisatie-ervaren lezer dan teleurgesteld, maar voel me ook geen recht gedaan, ondanks alle aandacht die er voor 'aandacht' dan wordt gevraagd.

Een en ander maakt, dat ik dit werk als proefschrift binnen de sociale verandekunde niet een voorbeeld vind van goed wetenschappelijk onderzoek. Het lijkt meer een proefschrift dat past binnen tradities van de literatuurwetenschap of misschien de filosofie of theologie, waarin soms vooral een thetische positie wordt ingenomen en van argumenten voorzien, in tegenstelling tot de bèta- en gammawetenschappen die veel empirischer georiënteerd zijn.

Het onderzoek roept dus bij mij de vraag op of het antwoord al niet bij de vraag is ingegeven. Die vraag speelt ook bij de verantwoording van de opzet, uitvoering en analyse van de interviews (pag. 72–88). De interviewvragen worden niet direct op 'aandacht' gericht,

maar cirkelen eromheen. Tegelijk blijken die vragen wel gestructureerd aan de hand van Bauman/Levinas, Bergson en Murdoch die ook al eerder langskwamen in het boek. Als ik op zoek ben naar iets dat ik vermoed, maar waarvan ik niet zeker weet of het bestaat, dan moet ik ook vragen formuleren die een *ontkenning van mijn vermoeden mogelijk maken* (het falsificatie-beginsel in de wetenschap). Zo'n vraag had kunnen gaan over de noodzaak van aandacht die verder gaat dan het halen van de afgesproken productie- of effectiviteitsdoelen of over de onhaalbaarheid van het verenigen van organisatiedoelen met persoonlijke doelen gezien de externe druk van accountants, accreditatieorganen, aandeelhouders, politici etc. Bij de uitvoering van het onderzoek komt een ander sturend element naar voren, namelijk de vermelding:

*Bij de start van de gesprekken vertelde ik dat ik er bewust voor koos niet teveel te vertellen over aandacht en dat ik liever het gesprek inging om dan achteraf gezamenlijk terug te blikken en de vraag te beantwoorden of het gesprek over aandacht was gegaan* (pag. 73).

Ik denk dan: sturender kan het niet zijn dan door te zeggen dat je niet over een onderwerp gaat sturen, maar vooraf zegt dat je achteraf gaat bespreken of het onderwerp aan de orde is geweest.

Verder over de keuze van de onderzoeken elementen nog een kleine opmerking over de aantallen respondenten. Zestien respondenten in vier organisaties is vier respondenten per organisatie. Dat is niet veel. Zeker niet als het eigenlijk drie respondenten zijn, daar de vierde respondent zowel respondent in eerste instantie als respondent op al geanalyseerd en gethematiseerd materiaal is. Om dan daaruit conclusies te trekken is wel weinig, de vraag of verzadiging is bereikt, heb ik dan ook niet beantwoord gezien.

Ter afronding van mijn methodologische opmerkingen nog één opmerking over de analyse, namelijk over de analyse vanuit de kunsten (pag. 79 en pag. 93). Ook hier geldt weer mijn vraag waarom deze analyse hier pas wordt ingevoerd en verhelderd: een onderzoeksopzet beoogt vooraf een idee te geven hoe de verzamelde data geanalyseerd en geïnterpreteerd kunnen gaan worden. En deze analysekeuze hangt samen met de vraagstelling en de aard van de te verzamelen data. Op zich is de insteek van een kunst gerelateerde analysemethode wel te begrijpen in de openheid, de ruimte, van de opzet van het promotieonderzoek. Maar tegelijk is dan wel bijzonder waarom het lijkt alsof pas achteraf het bewustzijn ontstond dat een kunst-analytische benadering een rol heeft gespeeld:

*Bij het doorgronden van deze kernthema's heeft nog een andere vorm van analyse meegespeeld, namelijk betekenisgeving en kennisvergaring op basis van niet-talige of anderstalige bronnen. Het gaat hierbij om klank, beeldhouwkunst, fotografie en poëzie* (pag. 79).

Iedere kwalitatieve benadering houdt vanaf het begin rekening met de niet-verbale onderdelen van communicaties, dus waarom pas later, achteraf (?), die analysebenadering? Daarbij komt dat kunstanalyses nogal lastig te maken zijn, zo mogelijk nog meer multi-interpretabel zijn dan andere vormen van kwalitatief onderzoek en nauwelijks discutabel te maken qua uitkomsten. *Beauty is in the eyes of the beholder*, schijnt al bij Shakespeare voor te komen. Tegen welke criteria en volgens welke uitgangspunten die kunst-analytische inbreng dan een rol heeft gespeeld, blijft naar mijn idee onduidelijk en daarmee een heikel punt in een wetenschappelijk discours binnen de sociale wetenschappen.

*Gerard:* Ook ik vind de methodologische onderbouwing van het onderzoek zwak. Ik zou het in die zin als proefschrift niet hebben goedgekeurd. De behoefte aan wetenschappelijke onderbouwing van uitspraken en theorieën vraagt om een houding van niet alles geloven van wat iemand beweert op grond van zijn blauwe ogen of mooie praatjes. We vragen daarom naar de wetenschappelijke onderbouwing van de publicatie. Dit is temeer ook belangrijk omdat het een dissertatie betreft waarin de auteur zich plaatst in het wetenschappelijk discours en daaraan een titel ontleent. Met haar dissertatie pretendeert de auteur een bijdrage te leveren aan de theorievorming over organisatiekunde (pag. 1). De vraag is dan legitiem hoe dat proces van theorievorming precies te verlopen, welke criteria van wetenschappelijkheid (zie punt 1b) daarin zijn aangelegd en waar op die criteria wordt gereflecteerd. Hoe wetenschappelijk zijn bijvoorbeeld de mystieke overwegingen van Simone Weil? Toen ik zelf nog maar 14 jaar oud was, las ik al haar boek *Wachten op God*. Ik vond het een prachtig boek. Het sloot aan bij al mijn twijfels over het bestaan van God en mijn behoefte om te verantwoorden waarom ik ervoor koos om toch priester te willen worden. Ik zat toen op het klein-seminarie van het bisdom Den Bosch. Ik vertel dit, omdat het veel zegt over de wijze waarop ik dit boek van Marianne van Hoorn heb ervaren. Ik kom erin thuis, maar voel me er niet helemaal meer in thuis.

De auteur begint met een *voorstudie* naar het begrip 'aandacht' als voorstadium voor haar praktijkonderzoek. Ze beweert dat er in de organisatieliteratuur weinig wordt geschreven over het belang van betekenisgevende aandacht (pag. 2). Merkwaardig dat haar literatuurlijst toch vrijwel geheel hierop is gefocust. Hoezo is daar weinig over geschreven? Kennelijk vindt ze ook dat er in vroegere tijden wel veel over is geschreven. In haar literatuurlijst verwijst ze immers naar veel oude literatuur. 75 van de 117 genoemde publicaties zijn van vóór het jaar 2000 en verwijzingen naar boeken gaan nogal eens terug naar auteurs uit een ver verleden. In onder meer punt 4 zal ik aangeven welke literatuur ik met name mis.

Na haar voorstudie doet ze onderzoek in het kader van haar behoefte aan praktijkgerichte theorievorming. In hoofdstuk 2 vertelt ze over de opzet, uitvoering en resultaten hiervan. Kijken we naar de *dataverzameling* van het onderzoek. In paragraaf 2.2 gaat ze in op de verzamelmethode van haar 'onderzoeksmateriaal' in haar exploratief en kwalitatief onderzoek. Ze schrijft over haar subjectieve en intuïtieve keuze voor vier organisaties en de keuze voor de respondenten (leidinggevend) in die organisaties. Ze geeft aan dat ze hier vooral zoekt naar 'positieve voorbeelden' (pag. 66) in het licht van haar eigen veronderstelde opvatting over de leegte in de theorievorming. Is het derhalve een zoektocht naar bevestiging van haar eigen veronderstelling, zoals ook Henk aangeeft? Waar blijkt er sprake te zijn van hypothese *ontkrachtende* inspanningen? En wat was ook al weer precies de *vraagstelling* van het onderzoek? Ze maakt duidelijk dat ze de gesprekken heeft gevoerd aan de hand van een zevental vragen. Met een minimum aan structuur cirkelen ze in de gesprekken wat om het onderwerp heen, gaan niet rechtstreeks in op het onderwerp 'aandacht', omdat dit vaak niet leidde tot de gewenste diepgang (pag. 72). Hierdoor geldt des te sterker het gemis aan de verbatim uitgeschreven gespreksverslagen. We kunnen op deze manier niet beoordelen hoe de gesprekken precies zijn verlopen in termen van acties en reacties en of er mogelijk sprake is van allerlei subjectieve vertekeningen.

In paragraaf 2.4 verantwoordt ze haar *analysemethode* aan de hand van een achttal stappen (pag. 77). De analyse gaat aan de hand van 'wat haar opvalt' in het gesprek. Onduidelijk blijft wat afkomstig is uit de gesprekken zelf en wat voortkomt uit de eigen aannames in haar

vooronderzoek en theorieverkenning omtrent aandacht. De illustraties bij de analysefase vertolken de behoefte van de onderzoeker aan transparantie. Of ze mij inzicht geven in de wetenschappelijke kwaliteit van de analyse, kan ik moeilijk bevestigen.

*Wilfred:* Gerard, jij zou het dus niet goedgekeurd hebben op basis van methodologische tekortkomingen. Ik heb twee vragen aan jou Gerard:

- Wetenschappelijkheid: Vind jij deze studie onvoldoende wetenschappelijk?
- Bruikbaarheid: Je zei het werk wel waardevol te vinden, heb jij nou een idee hoe je deze gegevens zou kunnen gebruiken om tot een meer handelingsgerichte toepassing te komen?

#### *Onderzoek aan de rand van wetenschap*

*Gerard:* Wetenschappelijkheid heeft onder meer betrekking op de discussie die zij aanzwengelt over orde en systematiek, op heldere begripsomschrijving en op de mogelijkheid van herhaalbaarheid van onderzoek. Ook Henk gaat in zijn reactie daar uitgebreid op in. De auteur begeeft zich naar mijn oordeel op de rand van wetenschap, als ze zegt dat ze geen begripsomschrijving kan geven over orde en systematiek. Maar ze brengt veel meer orde en systematiek aan dan Henk suggereert. Haar publicatie vind ik heel geordend, maar misschien gaat het om een iets andere orde. Ik kan haar bekritisieren op het feit dat zij daarin niet consistent is. Ik zou een genuanceerdere taal gebruiken, want ze geeft wel degelijk ook begripsomschrijvingen en probeert wel degelijk een vorm van praktijkgericht onderzoek te doen, hetgeen dan ook bediscussieerd kan worden. Daarin maakt ze zich ook kwetsbaar. Maar dan moet je wel van goede huize komen. Je moet ook aangeven dat je je op de rand van de wetenschap begeeft. Die bewustheid mis ik in de publicatie.

*Dhian Sioe:* Dat verbaast me, want zoals ik het lees, zegt ze dat een en andermaal hoe ze bezig is. Naar mijn idee is ze er hartstikke duidelijk over. Vanuit mijn naïviteit als niet-wetenschapper denk ik: Ik kan precies volgen hoe ze het gedaan heeft en hoe zij kijkt naar de praktijk. Jullie hebben wel een punt, de onderliggende data van de interviews zijn er niet bij, dus je kunt het niet nagaan. Maar zij probeert 'onbevangen' de interviews af te nemen. Ik kan er nog aan toevoegen dat het boek door organisatieadviseurs is uitgeroepen tot 'Het boek van het jaar'. Dat zegt me iets over de validiteit van datgene dat ze beschreven heeft vanuit de praktijk. Dat wordt dus breed erkend.

*Nelly:* Herkend?

*Henk:* Dhian, ik twijfel daaraan. Een kennis van me is bezig met een promotieonderzoek op te starten over 'bovenstroom' en 'onderstroom'. Over bewuste stromen en onbewuste stromen. Dat is het thema van dit boek. Hij is daarmee naar de Erasmusuniversiteit geweest en die zei dat er eigenlijk niets over is gepubliceerd. Ik gun het deze mevrouw dat het een boek van het jaar is. Kennelijk is het toch niet zo doorgedrongen, dat mensen dachten, hé daar moeten we iets mee?

*Dhian Sioe:* In de conclusie schrijft ze: *Ik heb maar zo'n stukje kunnen onderzoeken*. Ik heb helemaal geen praktijktheorie ontwikkeld. Dus de pretentie waarmee wij, ik ook, naar dit boek hebben gekeken heeft zij zelf niet. Waarvan jullie zeggen dat is niet onderzocht, dat moet nog onderzocht worden.

*Nelly:* Het is een verkenning in die zin.

*Dhian Sioe:* Een praktijkverkenning van een professional. Wat kun je nog meer verwachten?



*Gerard:* Ik heb gezegd dat ik dit als dissertatie niet zou goedkeuren. Ik werd evenwel enthousiaster naarmate ze in de loop van het boek meer over de praktijk ging schrijven. Ze geeft veel voorbeeldsituaties en hoe ze dat geïnterpreteerd heeft. In de laatste hoofdstukken overtuigde ze me meer dan in de eerste hoofdstukken. Ik vind de wetenschappelijkheid van haar publicatie ter discussie staan. Maar het is niet in alle opzichten onwetenschappelijk.

*Wilfred:* Rob van Es komt door middel van literatuur, films tot een bepaalde diagnose en aanpak. Voor zover ik weet, doet hij dat ook in het kader van wetenschap aan de Universiteit van Amsterdam. Ik vraag me af of alle dissertaties en publicaties deze hobbels zouden nemen. Ik vraag me af of de andragologie en dat geldt voor sommige andere wetenschappen ook, of wij niet te defensief zijn op dit punt. Het is alsof we ontzettend wetenschappelijk moeten zijn, voordat het wetenschappelijk genoemd mag worden. Terwijl je in een wetenschap (want die noemt zich terecht of onterecht ook wetenschap) als verandermanagement, bestuurskunde, veel van dit soort van publicaties tegenkomt.

*Henk:* Dan moeten we terug naar de discussie van wat wij als wetenschappelijke ruimte aanmerken. Maar dan nog blijf ik ook wel de procesgang in het onderzoek belangrijk vinden, bijvoorbeeld over het belang van transparantie, geen tegenstrijdigheden en dergelijke. Ik heb niet gezegd dat ik het niet proefschriftwaardig vind. Ik heb gezegd dat ik het voor een *empirische wetenschap* als de sociale veranderekunde niet proefschriftwaardig vind. Ik ken ook theologische, filosofische en literaire proefschriften waarvan je ook denkt, tja, dat is totaal anders. Maar dat komt omdat zij ook anders kijken, vanuit andere opvattingen over hoe ze die werkelijkheid toegankelijk krijgen en dan is het een prima manier om de werkelijkheid toegankelijk te maken.

*Sociale veranderekunde als brede empirische wetenschap met een open ruimte*

*Dhian Sioe:* Zijn er voorbeelden van promoties die de empirie van de ervaring als uitgangspunt nemen?

*Wilfred:* Wat is empirie?

*Dhian Sioe:* Ervaring is ook empirie, maar is moeilijker toegankelijk te maken.

*Gerard:* Ervaring is niet alleen *zichtbare* empirie.

*Wilfred:* Wetenschappelijkheid verwijst terecht naar empirie en als ik iets voel, dan is dat ook empirie.

*Henk:* Introspectieve weergave van mensen over hun geschiedenis en hun ontwikkeling waarin toch elementen meegenomen zijn om tot begrip van betekenisgeving te komen en ontwikkeling te komen. Kijk naar de mensen die bijvoorbeeld incestervaringen hebben. Daar speelt het begrip ervaring en betekenisgeving een heel belangrijke rol. Dat is niet alleen fysieke kwetsing, maar ook machtsuiting. Dat gaat ook om allerlei type ervaringen, over menszijn. Die introspectieve reflectie is ook een bron in de wetenschap.

*Dhian Sioe:* Ik ben zelf benieuwd naar de procesmatige kant die in die dissertaties zijn gebruikt.

*Gerard:* Dat is een *interpretatieve manier van onderzoek* doen. Dat doet Andries Baart ook. Dat doet deze auteur ook. Dat doen er velen. Dat is heel legitiem.

*Dhian Sioe:* Hoe krijg je dat dan transparant?

*Henk:* Hermeneutiek, dat is een erkende school.

*Gerard:* De vraag is of de interpretatie van woorden zich kan beperken tot de bewuste ervaring. Dat is mijn punt. Dat lees ik ook bij Simone Weil. Dat sprak mij zo aan. Heel veel zaken kunnen alleen in stilte worden ervaren, om het simpel te zeggen.

*Henk:* Op het moment dat we het numineuze, spirituele niet in woorden of in een beeld kunnen gieten, wordt het onoverdraagbaar. Dan wil ik niet zeggen dat het er niet is, maar hoe kan ik dat dan delen met een ander als ik geen taal heb om daarbij te zijn.

*Nelly:* Dat is het hele probleem, ja.

*Henk:* Alleen het woorden eraan geven wordt lastig. Als je het geen woorden kunt geven, hoe kan ik daar dan over in gesprek komen?

*Nelly:* Dat geeft van Hoorn ook duidelijk aan, dat het een kwestie is van woorden *zoeken*. Dat is eigenlijk de probleemstelling van het boek en dat waardeer ik ook in het werk. Of je dat ook in moet vullen en er woorden aan moet verbinden, is de vraag.

*Henk:* En of dat in de andragologie moet worden opgepakt en hoe dan, daar ben ik ook nog niet uit.

*Wilfred:* Je zou deze studie in die zin ook als een stap in de richting van begripsverheldering kunnen zien. Bij die circulaire redenering: we noemen het dan maar aandacht, we gaan kijken en er komt wat uit...etc., wordt terecht gezegd: is dat dan aandacht? Daar kun je het vervolgens over hebben, maar het is een noodzakelijke stap in die cirkel van: verwoorden, weer kijken en misschien het woord weer aanpassen. Je moet ergens beginnen en je zit per definitie in een cirkel. Maar het kan niettemin toch aanleiding geven om te komen tot begripsverheldering. Maar ik ben het er wel mee eens dat dat soort meta-overwegingen wat meer uitgewerkt hadden kunnen worden in dit boek.

*Gerard:* Ja, want het begrip aandacht is naar mijn idee bijvoorbeeld in haar boek heel snel verworpen tot een *cognitief* proces. Dat zegt ze ook om vervolgens het woord dan toch in zo'n term als 'aandacht' te gieten. Over dit begrip is zoveel geschreven en dan stelt zij dat er weinig over is geschreven.

*Wilfred:* Dat klopt, maar door toch in dat potje te gaan roeren komt er een soort patroon naar voren waarvan professionals zeggen dat wel te herkennen. Dus ze heeft wel iets te pakken.

*Nelly:* Ik vind haar hele pleidooi voor het 'heel precies kijken', zoals ze dat noemt, belangrijk voor de veranderkunde. Dat herken ik ook sterk in het werk van Gerard. Zo ook de aandacht voor het intrapersonlijke. Die herkenning had ik wel met het boek.

*Gerard:* Maar tegelijkertijd open ruimte houden voor een andersoortig ervaren. In dat ruimte laten kan de meer existentiële ervaring een plek krijgen. Voor mij is dat geen of/of, maar voor de een werkt dat anders dan voor de ander.

*Nelly:* Daarom is het goed om open te houden. Zij lijkt het te willen vangen en verwoorden. Dat vind ik lastig. Dat moet je niet willen.

### *Elitaire en niet elitaire mystiek*

*Gerard:* En dat onzegbare plaatst Simone Weil in haar stilte, in haar meditaties. In wat ik noem die nadruk op de interactionistische ruis (zie punt 5c) die er altijd zit in de communicatie tussen mensen die zij eruit wil halen. Maar die kun je er niet helemaal uit halen, dat beseft zij ook, maar tegelijkertijd is dat wel heel belangrijk. Als er iets in het onderwijs, maar ook in gesprekken met mensen zou moeten plaatsvinden, dan heeft dat te maken met die bezinning, met het *niet invullen* van wat het voor iemand betekent en dat bespreekbaar maken. Dat zijn waardevolle gesprekken naar mijn idee.

*Nelly:* Wat er ook doorheen speelt is, dat ik de neiging krijg te denken: hoe elitair is dit in de uitwerking? Bij iedereen is het herkenbaar, zoals jij het verwoordt Gerard, op alle niveaus in de samenleving. Maar als je begint over poëzie, kunst, literatuur, dan wordt dat lastiger.

*Wilfred:* Dat was een vraag die ik ook bij jouw stuk, Nelly, had: wat je daar precies mee bedoelde, wat er elitair aan is.

*Nelly:* Het is een vraag die al lezend regelmatig bij me opkwam.

*Gerard:* Zit het elitaire van het mystieke niet in het of/of denken?

*Nelly:* Misschien zit het in de plek waar je het mystieke zoekt.

*Gerard:* Alles wordt dan weer in een ander hokje geplaatst, in het hokje van de mystiek, van de theologie.

*Dhian Sioe:* Nelly, kun je nog even toelichten hoe je daarop kwam?

*Nelly:* Toen ik las van kunst, poëzie, de voorbeelden die ze aanhaalde, mystiek. Dat kun je natuurlijk ook wel heel breed, heel 'volks' bekijken (bijvoorbeeld de gang naar Lourdes of wat dan ook). Omdat je het woorden wilt geven en terug wilt geven aan mensen in de veranderkunde, moet je er wel bedacht op zijn dat je (onbedoeld) afstand creëert. De mensen die populistisch denken hebben een heel andere invulling, een andere betekenisgeving.

*Gerard:* Je wilt de diversiteit erkennen in de ervaringen van mensen en die ervaringen kunnen heel ver gaan: van een sterk geloof in God en alles wat daarmee samenhangt tot het ervaren van de zinloosheid van de wereld. De invulling van de een is vaak heel anders dan die van de ander. Het gaat om de ruimte die je creëert voor bezinning die heel divers kan zijn.

*Nelly:* Dat kwam er voor mij niet zo uit. Het is het vraagstuk van de afstemming op de ander: heeft dat wel voldoende aandacht in haar publicatie?

*Gerard:* Als je diversiteit als vertrekpunt neemt, gaat het om samenhang en die samenhang kan naar mijn idee alleen maar een *diverse samenhang* zijn, niet een gesloten oriëntatiekader. Samenhang betekent niet dat alles op één hoop gegooid kan worden of alles onder één noemer of concept kan worden samengevat. Dan moet je wel in de *breedte* van de ervaring durven te gaan zitten, zoals bijvoorbeeld Midgley aangeeft.

*Nelly:* Daar moet je recht aan doen.

*Gerard:* Soms kom ik mensen tegen die niets moeten hebben van religiositeit, maar dan denk ik: Ik ben nooit iemand tegengekomen die zo religieus is, of omgekeerd.

*Nelly:* Dat begrijp ik. Je moet dat ook niet willen labelen.

### ***(1b) Wetenschappelijkheid als criterium***

*Is een en ander naar normen van wetenschappelijkheid zoals die gelden voor een sociale veranderwetenschap uitgewerkt en wordt de wetenschappelijkheid in de publicatie overwogen en verantwoord?*

#### *Kritiseerbaarheid*

*Wilfred:* Mijns inziens is het antwoord 'ja'. Dat op de studie de nodige terechte kritiek te geven is (zie de bijdragen van Gerard en Henk) is op zichzelf geen tekortkoming; het is integendeel ook een sterkte, omdat de tekst van het onderzoek deze door haar transparantie ook goed mogelijk maakt.

#### *Gebruik van auteurs in het wetenschappelijk discours*

*Dhian Sioe:* Wetenschappelijkheid is nadrukkelijk een leidend criterium, doordat de onderzoeker een groot divers aantal auteurs in haar literatuurstudie heeft betrokken. Auteurs die op hun beurt hun visies en inzichten in hun publicaties hebben uitgewerkt,

onderbouwd en gepositioneerd ten opzichte van andere auteurs in het wetenschappelijke discours.

#### *Etymologische verheldering van centraal begrip*

*Nelly:* De etymologische wortels van het begrip 'aandacht' worden onderzocht (pag. 6) met als uitkomst de nadruk op 'intensiteit'.

#### *Duidelijke vraagstelling*

*Henk:* Zoals al gezegd, mis ik een heldere probleemstelling/vraagstelling in dit proefschrift. Dat klopt ook wel met het uitgangspunt van de zoektocht die de schrijfster wil ondernemen, om zichzelf zo open mogelijk te verhouden tot het vermoeden van een 'discrepantie' die zij 'meende te zien' (pag. 2). Maar zonder vraagstelling is het lastig om tot een keuze van onderzoekselementen en onderzoeksmethoden te komen.

#### *In de literatuur verantwoorde begripsomschrijvingen*

*Henk:* Dezelfde openheid die schrijfster hanteert naar de vraagstelling, hanteert zij naar de begripsdefiniëring van wat het centrum van haar onderzoek blijkt te zijn: 'aandacht'. *Om aandacht recht te doen is een wijze van benaderen nodig waarin definities een ondergeschikte rol spelen* (pag.3). Het is een begrip met 'openklappende randen' waarin betekenis in- en uitvloeit, dat ademt, dat echter tegelijk omcirkelt moet worden als dat ruimte moet houden. Prachtige woordvondsten, maar of je hiermee nu een wetenschappelijk onderzoek kunt doen, vind ik de vraag. Zo'n voorlopige begripsdefinitie is ook daadwerkelijk mogelijk zonder begrippen helemaal vast te leggen. In de wetenschapstheorie gaat het dan om opvattingen over kern en periferie van begrippen, theorieën en paradigma's. In de algemene onderzoeksmethodologie gaat het over het werken met 'vage begrippen'. In de kwalitatieve onderzoeksmethodologie gaat het om *sensitizing concepts*. In de andragogische onderzoeksliteratuur spelen de signifiante begripsanalyse en de karteringszin een belangrijke rol om openheid en definieerbaarheid aan elkaar verbonden te houden. En daar deze benaderingen niet pas in de laatste jaren zijn ontworpen, verbaast me dat daar niet naar wordt verwezen, noch ook van die kennis gebruik wordt gemaakt. Tegelijk wordt wel een kleine etymologische analyse uitgevoerd en wordt vanuit allerlei filosofische literatuur toch wel een exercitie ondernomen waarin aandacht bekeken wordt, maar zonder dat mij helder is waarom deze filosofen zijn gekozen. Dat leidt er onder meer toe dat uiteindelijk aan 'aandacht' de 'plek der moeite' (pag. 154) wordt verbonden, terwijl aan 'aandacht' net zo goed de 'verwondering' gekoppeld had kunnen worden (Verhoeven, C. (1999) *Inleiding tot de verwondering*. Damon (3e druk 2012)). Deze niet-verantwoorde keuzes maken mij terughoudend in het aanvaarden van de breedte van kijken en luisteren en analyseren en interpreteren die de schrijfster zegt na te streven. Nogmaals, als het een thetisch proefschrift is, dan kan ik er verder in meegaan.

#### *Orde en systematiek*

*Gerard:* Criteria van wetenschappelijkheid gaan nu eenmaal uit van een zekere *orde en systematiek*, van heldere begripsomschrijvingen, van een duidelijke, afgebakende vraagstelling om aldus de mogelijkheid van herhaalbaarheid van het onderzoek een kans te geven. Op meerdere van deze criteria geeft de onderzoeker al dan niet terecht aan dat zij hier niet aan kan of wil voldoen gezien het onderwerp van haar studie. Hoewel ze orde en systematiek op velerlei plekken in haar boek ter discussie stelt en verwerpt, beroept ze zich

anderzijds toch op orde en systematiek in de wijze van dataverzameling en data-analyse. Is het niet juist dankzij de systematische orde die Van Hoorn aanbrengt in haar onderzoek en in haar boek, dat de communicatie met het publiek via het schrijven van een boek mogelijk maakt? Ik zou hier willen verwijzen naar drie soorten van taal waarin we spreken (zie punt 2c).

*Methodologische verantwoording wat betreft generaliseerbaarheid en betrouwbaarheid*

*Gerard:* De onderzoeker overweegt onder meer de beperkte externe generaliseerbaarheid van haar bevindingen (pag. 64). Belangrijk daarin is het onderscheid van Maso en Smaling tussen statistische en analytische generalisatiepretentie bij kwalitatief onderzoek. Andere wetenschappelijke criteria zoals interne en externe betrouwbaarheid en interne validiteit komen nauwelijks aan de orde. Deels is dit begrijpelijk vanwege het exploratieve en verkennende karakter van haar onderzoek.

De onderzoeker hanteert nadrukkelijk een belangrijk criterium van veranderkundige theorievorming, namelijk haar praktijkgerichtheid. Zoals in het vorige punt 1a naar voren komt, is het criterium van 'wat mij in het gesprek opvalt' in praktijkgericht opzicht een redelijk vaag en lastig te beoordelen kwaliteitscriterium, zeker als we de letterlijke gespreksverslagen er niet bij hebben.

*Wetenschappelijke criteria voor wat betreft een sociale veranderwetenschap*

*Henk:* Bij de vraag naar wetenschappelijkheid spelen twee elementen een rol, tenminste, wanneer we dit onderzoek als een onderzoek binnen het sociaal domein moeten aanmerken. Zou het een onderzoek zijn in het alfa-domein, dan zou het voor mij genuanceerder liggen. Het eerste element betreft de kwestie wat wetenschap is en beoogt in het sociaalwetenschappelijk domein. Naar mijn indruk gaat het in dit domein om te begrijpen hoe de complexiteit van het bestaan op begrip kan worden gebracht op zo'n manier dat er interacties tussen de verschillende aspecten van het bestaan in kaart gebracht kunnen worden, ten einde te kunnen onderzoeken welke interacties tussen welke aspecten beïnvloed kunnen/moeten worden om meer wenselijk geachte situaties in het leven van mensen te kunnen realiseren. Sociale veranderwetenschap is niet primair een *kennen-om-het-kennen*, maar een *kennen-ten-dienste-van-verbeteren*. Dat betekent dat een of andere wijze van handelings- of veranderingsgeoriënteerdheid een deel van sociaalwetenschappelijk onderzoek zal zijn. En dat betekent toch een of andere vorm van begindefinitie, niet om dit dan als een feit te blijven hanteren, maar om iets van die interactiecomplexiteit in kaart te kunnen gaan brengen.

*Wilfred:* Bij de vraag naar wetenschappelijkheid speelt ook de vraag welke informatie of welke gegevens je toelaat in je betoog. In dit geval benoemen we dat als wetenschappelijk betoog. Ik denk dat bepaalde stromingen in het Boeddhisme op een kritische manier heel veel ervaringen hebben opgedaan en allerlei gedragswijzen die dit soort doelen proberen te bereiken. Het woord *mystiek* viel net. Mystiek is al heel lang een middel geweest om ook tot 'de waarheid' te komen. Dat stelt de vraag aan de orde welke informatie of beleving te toelaat in je betoog en of je dat al dan niet wetenschappelijk wilt noemen. Zo kun je het woord 'wetenschap' verbreden dan wel versmallen. Hoe belangrijk vinden we dit soort gegevens?

*Dhian Sioe:* Wat verstaan wij onder wetenschappelijkheid in de sociale veranderwetenschap? Dat is een wetenschapsfilosofische vraag.

*Gerard:* Als wij in de sociale veranderkunde de confrontatie aangaan tussen theorie en praktijk, dan is de praktijk vanuit een wetenschappelijk perspectief in eerste instantie nog voor een deel oningevuld.

*Wilfred:* Inderdaad, want praktijk is ook ervaringen en hoe ik de situatie beleef. Zo vindt iedereen liefde belangrijk, maar niemand weet liefde te benoemen. Dat is wel essentieel. We zijn geneigd om al dat soort zaken buiten het domein van het wetenschappelijke domein te houden.

*Gerard:* Op het moment dat je je positioneert als wetenschapper in de relatie tussen theorie en praktijk, dan kun je een bepaald concept, zoals liefde, confronteren met de praktijk en die praktijk zal dan geen volledig antwoord geven. Dat is naar mijn idee inderdaad niet onwetenschappelijk. Het onwetenschappelijke zit in het feit wanneer je je daar niet scherp van bewust bent. Dus de praktijk is voor een deel oningevuld en dat is ook fundamenteel, omdat we met mensen werken die per definitie anders kunnen beslissen dan de wetenschap uit onderzoek heeft vastgesteld.

*Wilfred:* In die zin is jouw positie anders dan die van Henk. Jij zegt Gerard: Je mag het wel wat anders doen, maar wees daar duidelijk over. Henk zegt: Ik stel deze methodologische eisen aan wetenschap en hier voldoet het niet aan, al is het toch wel waardevol, maar noem het dan zoiets als alfawetenschap.

*Henk:* Naar mijn idee is er niet zoiets als 'de wetenschap'. Ik heb jarenlang met theologen gewerkt. Daar mocht ik ook een stukje wetenschapstheorie geven ter inleiding van onderzoeksmethodologie. Als je naar de geschiedenis van de wetenschapstheorie kijkt, dan blijkt er in vroegere eeuwen een aantal paradigma's van de werkelijkheid bijvoorbeeld heilige boeken, bronnen van kennis te zijn geweest als toegang tot het begrijpen van een werkelijkheid. Dat was vaak een opvatting van de werkelijkheid die doortrokken was van God, Goden of het goddelijke. Om hier toegang toe te krijgen waren er middelen als meditatie of onthechting, maar ook heilige boeken. Het effect was wel dat dat soort cultuur niet direct in technische zin vooruitgang betekende, maar sommigen hadden wel hoge technieken. Dat is dus een opvatting over wetenschap. Wil je weten wat kennis is, ga dan in de traditie naar boeken die als heilig of heel bijzonder aangemerkt worden en ga daar kijken wat we daar vinden over dit bestaan.

Een heel andere manier die we met name sinds de verlichting kennen, is de empirie. Wij willen kijken en in dat kijken causale relaties leggen en vandaaruit theorieën opstellen, zodat we voorspellingen kunnen doen ten behoeve van het beheersen van situatie. Dat is een andere opvatting over wat wetenschap is. Als het voor de sociale wetenschap een proefschrift zou zijn geweest, dan had ik ook ernstige bedenkingen gehad of dit door de methodologische toets was gekomen. Als het in een ander domein, daarom noemde ik de alfawetenschappen, als filosofie, theologie, literatuurwetenschap of kunstbeschouwing, daar gelden andersoortige opvattingen. In wetenschapsgeschiedenis zijn ook andere opvattingen. Een van de hoogleraren uit de christelijke wetenschap was met emeritaat en is naar Azië gegaan om oosterse filosofie te bestuderen en te bekijken wat er in oosterse filosofie de grondslagen zijn. Omdat zij anders omgaan met medicijnen en sociale verhoudingen en de verhouding tot de natuur. Hij heeft daarover gepubliceerd.

*Dhian Sioe:* Beluister ik je goed Henk, dat je zegt dat wetenschapsopvattingen differentiëren naar wetenschapsdomeinen?

*Henk:* Ja, dan kom ik ook uit op wat Wilfred benoemt. Wij hebben het over liefde en we kunnen er hele goede dingen over zeggen, maar niet in de zin van een strakke begripsdefiniëring die ook empirisch waarneembaar is. Terwijl het buitengewoon zinvolle

dingen zijn en wetenschappelijk plausibel. Dan gaat het erom dat ze ook kloppend zijn voor de 'ervaring' van mensen (voor het begrip 'ervaring' zie punt 1a, gd), dat ze in zichzelf geen tegenstrijdigheden hebben.

*Wilfred:* Is het niet zo dat, als we het hebben over handelingskennis en kennisontwikkeling, het een ernstige zonde is als we geen gebruik maken van die literaire of alfawetenschap? En als we dat wèl willen, hoe doen we dat dan?

*Henk:* Ik ben een groot voorstander dat, als het gaat om handelingskennis, we verschillende soorten kennis daarvan een onderdeel laten zijn (zie ook punt 4b). In mijn concrete handelen zitten mensopvattingen, waardenopvattingen, praktische opvattingen, know-how. Ook 'vertrouwdheidskennis' dat wil zeggen: vertrouwdheid met het bestaan in een bepaalde context. Dat alles maakt dat ik adequaat kan handelen op een bepaald moment in een bepaalde situatie.

*Wilfred:* We pretenderen dat we wetenschap hebben die handelingskennis genereert. Dan zou al dat soort kennis een rol moeten spelen in die handelingswetenschappen.

*Gerard:* Zoals je wetenschappelijkheid zojuist beschrijft, Henk, noem ik dat een neo-positivistische of sociaaltechnologische opvatting van wetenschap en waarheidsvinding. Terwijl er in de geschiedenis ook een heel andere stroming is (zie punt 4b) die veel meer ervaringsgericht en betekenisgericht is, die veel meer het subjectieve en intersubjectieve aspect daarin ook onderzoekt. Dat verwijst naar een ander wetenschappelijk paradigma. In dat persoonsgerichte wetenschapsparadigma past vooral ook het kwalitatieve onderzoek als heel belangrijk is en niet alleen statistisch onderzoek dat meer in een sociaaltechnologisch paradigma past.

*Henk:* Ik zit toch niet in een sociaaltechnologisch paradigma als we het hebben over spirituele kennis en vertrouwdheidskennis, Gerard?

*Wilfred:* Nee, maar je sluit dat naar mijn gevoel buiten de wetenschap.

*Dhian Sioe:* Stuiten we nu niet op de aandachtspunten die we met elkaar hebben afgesproken en moeten we niet teruggaan naar de vraag wat wij onder wetenschappelijkheid verstaan.

*Gerard:* Daarbij reageer ik op Henk. In aandachtspunt 4 zullen we het hebben over een breed paradigma als een samengaan van meerdere paradigma's. Ik zie het meer als een integratieve manier van kijken. Aan de ene kant een kwalitatief onderzoek waarin je niet alle orde en systematiek weggooit (daar blijf je op bevraagbaar) en aan de andere kant laat je alle ruimte voor ervaringen, voor betekenissen, voor subjectiviteit. Allerlei delen van de innerlijke ervaringswereld, ook die niet zo rationeel zijn of op beheersing zijn gericht, vallen daar dan onder.

*Henk:* Kwalitatief onderzoek gaat toch juist over de breedte van het leven, over emotionaliteit, over historie, gevoelens?

*Dhian Sioe:* Mag ik dan concluderen dat we veel meer op een lijn zitten dan uit de geschreven commentaren en analyses blijkt?

*Wilfred:* Ik denk dat onze intenties en onze houding wel ongeveer hetzelfde zijn, maar het gaat hier om de taal. Als Gerard het onderscheid maakt tussen praktijktheorie en fundamentele theorie, dan is het lastig waar je de grens legt. Ik merk steeds meer in deze discussie dat je uitspraken moet doen die meer wetenschapstheoretisch en ontologisch van aard zijn. Daar ontkom je niet aan. Ik denk ook dat andragologie dat probleem een beetje heeft. Dat het moet proberen duidelijk te zijn over wat er nou anders is en dat zit ergens in die grondslagen.

*Grondslag van sociale veranderkunde is een brede rationaliteit op grond van ervaringen*

*Gerard:* De kern is naar mijn idee een *en/en* verhaal. Henk, zoals jij sprak: Jij zei *Maar ook....* In dat ‘maar ook’ zit naar mijn idee de kern. Dan gaat het om een brede rationaliteit die we in de andragologie moeten hebben om die theorie en praktijk en de spanningsvelden daartussen helder in kaart te kunnen brengen. Het gaat om een brede rationaliteit die de rede niet alleen als negatief benoemt, maar ook als een van de sterke punten van kennisontwikkeling, naast de emotionele, intrinsiek motivationele ervaringswereld van mensen. Dat is niet ‘een op een’ allemaal, maar *en/en*.

*Wilfred:* Het is ook van belang wat de positie is van degene die spreekt. Je kunt emoties meenemen, maar dat kun je op een hele formele, afstandelijke manier doen. Daar komt de rol van de actor bij handelingswetenschap naar voren. Dus kennisontwikkeling heeft ook te maken met actor zijn (zie punt 2b). Dat thema probeert ook de dissertatie te agenderen.

*Henk:* Juist omdat er verschillende opvattingen zijn over wat wetenschap is, ga ik voorlopig uit van de opvatting dat een sociale wetenschap vooralsnog tamelijk empirisch moet zijn. Als we niet meer van het empirische zouden uitgaan, wordt het lastig om nog een gesprek hierover te hebben. Tegelijkertijd vind ik dat, los van wat je precies onder wetenschap verstaat, het gaat om een proces om tot overdraagbare kennis te komen. Dat proces dient te voldoen aan transparantie, controleerbaarheid, helderheid van redeneren, openheid over wat ik wel meeneem en wat ik niet meeneem. Het zijn bijna procesopmerkingen die maken dat je op een bepaald moment kan zeggen: dit is nou wetenschap. Niet omdat ik vind dat de schrijfster geen goede dingen zegt. Die schrijfster zegt prachtige dingen. Maar ik wil ook weten of er mensen zijn die zeggen: “Dat klopt niet” en hoe de schrijfster zich daar dan toe verhoudt.

*Gerard:* Hier hoor je in een dissertatie inderdaad bewust van te zijn en die reflectie mis ik in deze publicatie.

### ***(1c) Multidisciplinaire perspectiefwisseling***

*Is er in de theorievorming en in het empirisch onderzoeksmateriaal waarnaar wordt verwezen, sprake van multidisciplinaire perspectiefwisseling?*

#### *Systeem- en actorperspectief verbonden*

*Dhian Sioe:* In de literatuurstudie is nadrukkelijk het ‘werksysteem’ van organisatie als rationeel ordenend systeem tezamen met het binnenperspectief van actoren uitgangspunt geweest. Bij het onderzoek naar de praktijk c.q. de interviews is vooral ingezoomd op de interactie tussen beide perspectieven, zoals ervaren door de respondenten.

#### *Aandacht voor meerdere discipline perspectieven*

*Nelly:* Van Hoorn haalt Hosking en Morley aan die spreken van “sociale psychologie van organiseren”, met als kernbegrip: wederzijdse creatie (pag. 4). Inspiratie uit literatuur, poëzie in haar zoektocht naar de juiste taal.

*Gerard:* De auteur van deze publicatie wijst op haar multidisciplinaire achtergrond als historicus (pag. 76). Haar aandacht is echter vooral gericht op aandacht als een sociaal-ethisch begrip. Voor haar begrip ‘sociaal’ verwijs ik naar punt 3a. Ze ziet aandacht in sterke mate als een *moreel* begrip (pag. 15) dat verband houdt met morele *filosofie* en waarin ruimte is voor ‘metafysisch denken’ zoals we dat onder meer bij Simone Weil herkennen. Voor gedragspsychologische, maatschappijkritische systeemperspectieven en biologische



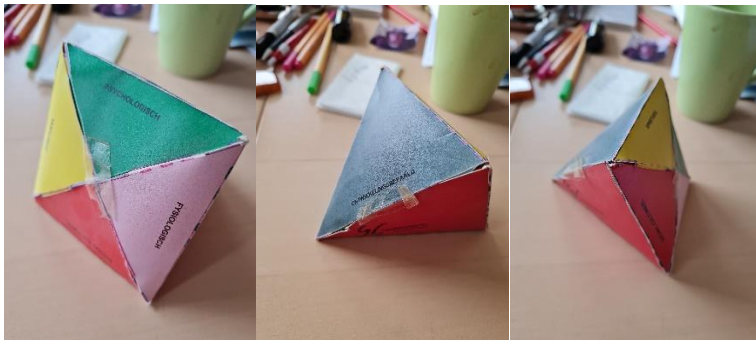
aspecten van aandacht en bewustzijn is weinig aandacht. In aandachtspunt 4 ga ik hier verder op in.

### *Eenzijdigheid problematiseren*

*Wilfred:* Eenzijdigheid is kenmerkend voor deze studie, zie ook de bijdragen van Henk en Gerard. Die is misschien echter te rechtvaardigen door het 'gerichte zoeklicht gehalte', maar deze wordt door de auteur zeker onvoldoende geproblematiseerd.

### *Verschillende perspectieven verbinden zonder ze direct helemaal aan elkaar te verbinden*

*Henk:* In 1998, ik was net een jaar in dienst van de hogeschool als docent andragogiek en theorie maatschappelijk werk & dienstverlening, mocht ik op een landelijke HBO-manifestatie een presentatie geven over het onderwijskundig model dat we gekozen hadden om in de propedeuse te ontwikkelen. Een model waarin verschillende perspectieven op de problematische situatie naast elkaar werden behandeld en met elkaar in verbinding werden gebracht. Dit om de studenten te helpen multiperspectivistisch te gaan 'kijken' naar, spreken met, denken over en handelen in de geleefde probleemsituatie waar de hulpvrager zich in bevond. Samen met de hulpvrager en diens perspectief in al die modi betreffend. Een diamantair geheel. Ik had er zelfs een bouwplaatje voor ontworpen om aan de deelnemers van de workshop achteraf mee te geven. We waren er best trots op, als opleiding en als onderwijskundige groep die met dit gedachtengoed bezig waren. We vonden het een pareltje, een bijzonder pareltje, want verschillende perspectieven geven verschillende glans en zijn niet altijd direct aan elkaar te verbinden. Er zitten hoeken aan, spanningen, schuur- en schraapmomenten. We noemden het daarom *een hoekig pareltje*. Ik heb nog een exemplaar van de in-elkaar-gevouwen bouwplaat liggen in mijn studeerkamer. En ik deel dit hierbij ter lering en vermaak.



*Gerard:* Vaak spreekt Marianne van Hoorn in metaforische termen over aandacht. Zo zegt ze 'aandacht' te verhelderen als facetten van een diamant (pag. 15). Vervolgens gaat ze met deze metafoer in op *handelings*aspecten van mensen, in dit geval van de slijper, zoals kijken, denken, begrijpen, doorgronden, oplichten, focussen, liefde et cetera. Hoe is dit soort van antropomorfisch denken in haar metafoer te legitimeren als criterium van wetenschappelijkheid? Zie verderop mijn kanttekening op pagina 28.

## 2. Interventiegericht ingaan op hedendaags maatschappelijk vraagstuk

### **(2a) Probleemstelling van het boek**

*Is er in de publicatie sprake van een heldere probleemstelling en heeft deze probleemstelling betrekking op een belangrijk hedendaags maatschappelijk vraagstuk?*

#### *Belang van en gebrek aan aandacht voor de menselijke factor in organisaties*

*Dhian Sioe:* De reden van deze studie ligt in de situatie in begin twintigste eeuw toen vanuit diverse organisatiedisciplines in woord en geschrift alom het belang van (aandacht voor) het menselijk kapitaal naar voren werd geschoven en van managers werd verwacht om ‘people manager’ te zijn. Terwijl in de organisatiepraktijk daar nauwelijks iets van te merken was.

*Mensen bleven toch vooral een schaakstuk in een groter spel* (zie pag. 2). Een discrepantie tussen wat er werd gezegd en wat er werd gedaan. Wat gebeurde er dan in die discrepantie en nauw daaraan gerelateerd wat hield aandacht dan precies in?

Vanuit deze context richt het boek en onderzoek zich op de betekenis van aandacht in relatie tot organiseren. Zij wil inzicht bieden in de processen die vrij onzichtbaar zijn in organisaties en daardoor vaak onderbelicht blijven (zie pag. 3)

*Nelly:* De publicatie betreft een explorerend onderzoek naar de betekenis van aandacht in relatie tot organiseren (pag. 2/3).

*Wilfred:* Ja: er is te weinig aandacht (!) voor aandacht in organisaties/organiseren. Dat is dus het probleem. *Hoe rijker te organiseren* is in feite de probleemstelling, die overigens onvoldoende wordt beantwoord (zie pag. 155 e.v.).

#### *Onvoldoende aandacht voor de persoon en zijn innerlijke ervaringswereld*

*Gerard:* De probleemstelling van het boek verwijst naar een belangrijk maatschappelijk vraagstuk, dat er dikwijls geen echte aandacht is voor de persoon en zijn innerlijke ervaringswereld en weinig sprake van authentieke communicatie waarin opvattingen en ervaringen worden uitgewisseld met ruimte voor de ander. Ook in mijn jeugd in het dorp was er naar buiten toe sprake van een ogenschijnlijke stabiele orde, maar was er een labiele onderstroom van gemis aan aandacht voor persoonlijke ervaringen en authentieke communicaties. Ook heden ten dage constateer ik dat bijvoorbeeld door de automatisering in winkels, restaurants, onderwijs en vergaderingen de alledaagse sociale interacties tussen mensen uit de maatschappij worden gesloopt en de eigen regievoering van mensen hen steeds meer wordt ontvreemd. Het versterkt de leegte van het materialisme en maakt het vormen van een levende gemeenschap lastig.

#### *Maatschappelijk belang van wetenschap*

*Gerard:* Marianne van Hoorn wil een dissertatie schrijven over ‘aandacht’. Daaruit spreekt een wetenschappelijke behoefte aan erkenning voor dit maatschappelijk thema, hoe die ‘wetenschappelijkheid’ dan ook wordt ingevuld. Dat criterium van wetenschappelijkheid zit ook in het aandachtspunt van ons als klankbordgroep (zie punt 1). Maar waarom bekommeren wij en deze auteur om het belang van een wetenschappelijke onderbouwing van uitspraken en theorieën hieromtrent? Mijn antwoord zou zijn: omdat het humane voortbestaan van de mensheid op aarde vraagt om een brede erkenning van de door wetenschappers ontdekte feiten, bijvoorbeeld over klimaatverandering, terwijl de wereld anderzijds bol staat van fakenews en complotdenken en individuen, groepen en naties in hun eigen bubbel blijven hangen. Vraagt deze tijd juist niet om een revival van de

Verlichting, zoals bijvoorbeeld Joseph Kessels propageert? Is onze individuele en collectieve menselijke rede juist nu niet van wezenlijk belang, nu er concrete mondiale beslissingen moeten worden genomen, willen we als mensheid overleven? Dergelijke ecologisch-maatschappelijke overwegingen op macroniveau van veranderen zouden wat mij betreft meer aandacht mogen hebben in het boek.

## **(2b) Interventiegericht systeemdenken**

*Is er in de oriëntatie op de probleemstelling sprake van een systemisch denken dat wordt verbonden met een actorenperspectief?*

### *'Aandacht doen' als handelingsperspectief*

*Nelly:* Aandacht wordt gezien als een actief begrip, als *aandacht doen* (Benjamin, pag. 9). In die betekenis wordt het als actieve interventie opgevat. Aandacht in een voortgaand proces doet iets ontstaan (pag. 21). Zie ook *Plaats van de moeite* (Kooistra, pag.30).

*Dhian Sioe:* De auteur vervolgt in haar inleiding op pag. 4.:

*Ik beoog op dit vlak meer bewustwording te creëren. Daarmee denk ik een bijdrage te leveren aan de keuzemogelijkheden die betrokkenen in dit organiseren hebben bij het vormgeven aan processen van organiseren.*

Met meer in- en doorzicht krijgen in het fenomeen 'aandacht doen' wordt met andere woorden het handelingsperspectief van mensen én hun organisaties aanzienlijk vergroot. Gezien vanuit sociaal veranderkundige theorievorming is dit fenomeen wellicht een wezenlijk schakelpunt tussen top-down-sturing en bottom-up-sturing.

*Gerard:* De term *organiseren* hanteert de schrijver, zoals ze zegt (pag. 4), nadrukkelijk als een werkwoordelijke term. Zij denkt dan aan 'processen van organiseren', niet primair aan 'organiseren als een vorm van veranderen', c.q. intentioneel handelen, maar in systemische zin als een *relationeel proces van sociale ordening*. 'Organiseren' noemt zij een verzameling relationele processen die tegelijkertijd in interactie met elkaar plaatsvinden (pag. 6). Omdat ze mogelijk beseft dat ze hiermee de actor als veranderaar weg definieert, stelt ze in haar slotzin (pag. 6): *Meer in het bijzonder ligt het accent in mijn betoog op de wijze waarop actoren, mensen dus, vormgeven aan deze processen en de rol van aandacht hierbij*. Ziet zij organiseren dus zowel als een gebeurtenis als dat zij het opvat als een vorm van intentioneel handelen? In ieder geval schenkt zij in haar gesprekken met de leidinggevenden ook aandacht aan de eigen referentiewaarden van de mensen in hun verhalen: wat er voor hen in de organisatie toe doet. Verder geeft zij veel aandacht aan intrapersonlijke processen (interne realiteit) waarlangs keuzes van mensen tot stand komen (pag. 16) die niet enkel berusten op bewustheid en rationaliteit. Ik zie dit als een belangrijke aanvulling op de presentietheorie van Andries Baart die vooral zijn aandacht richt op het tussenmenselijk functioneren.

### *'Aandacht doen' als systemisch handelen van het subject*

*Gerard:* De genoemde ontkoppeling tussen organiseren als een gebeurtenis in de omgeving en als een handelingsbegrip zien we ook terug in haar opvattingen over aandacht. *Aandacht* omschrijft ze in termen van intensiteit, spiritualiteit, aanhechting of vastklemming (pag. 7). Dit zijn zelfstandige naamwoorden, geen 'handelen' van mensen gericht op bepaalde referentiewaarden. Anderzijds omschrijft ze elders in het boek aandacht als een actief begrip (pag. 9) in de betekenis van 'aandacht doen', dus als een actieve handelwijze.

Opvallend is dat dit handelingsgerichte denken over 'aandacht' kennelijk wel als een aspect van het begrip wordt gezien, maar dat 'aandacht doen' niet als een *systemisch handelen* wordt begrepen. Aandacht doen is slechts een *apart* aspect dat los zou kunnen staan van de andere aspecten van aandacht. Maar aandacht bestaat niet op zichzelf. Het is altijd gekoppeld aan een aandacht-gevend en aandacht-ontvangend subject. Aandacht bestaat niet op zichzelf in verschillende aspecten, als er niet *een aandacht genererend en ervarend* subject is. De objectivistische taal over 'aandacht' wordt in een handelingstheoretisch discours 'ontsubjectiveren' genoemd. Het is precies de kritiek die O'Neill geeft op sociologie en wetenschap (pag. 10) die deels ook haar betreft.

#### *Aandacht voor reductie van complexiteit*

*Gerard:* Van Hoorn wijst ook op een bepaalde reductie van complexiteit van de organisatiewerkelijkheid (pag. 43). 'Aandacht doen' gaat over een specifiek soort van handelen van actoren, namelijk organiseren met oog voor het perfecte én het imperfecte (pag. 33). De auteur wijst op de leemte in het kijken (wat aan de aandacht ontsnapt) naar wat er werkelijk gebeurt in het organiseren. Dat zijn aspecten die minder zichtbaar opvallen (pag. 34), die de wereld als maakbaar opvat, die de veronderstelde chaos in de wereld niet ter discussie stelt, maar tot een religieus systeem maakt (pag. 35), die aandacht opvat als iets dat planmatig en via vermarkting kan worden ingezet (pag. 36), een doelrationeel handelen, gebrek aan reflectie en bezinning, neiging om oorzaak van problemen buiten zichzelf te leggen (pag. 37), proces van depolitiseren achter veel mooie woorden van HRM (pag. 38), vaak alleen accent leggen op positieve gevoelens (pag. 39) en geen aandacht voor de bovenstroom van het organiseren (pag. 41). Ze wijst hiermee terecht op reducties van de complexe werkelijkheid in de organisatiekundige theorie en praktijk.

#### *De interactionistische reductie*

*Gerard:* In hoeverre is hier nu sprake van *systemisch denken waarin het handelingsdenken in termen van veranderen is opgenomen*? Het onderzoek berust op gesprekken die open, exploratief en gericht zijn op subjectieve ervaringen van betrokkenen (pag. 74) met betrekking tot aandacht. Vanuit dat subjectief perspectief wordt naar de context van de organisatie gekeken. In haar visie op de mens richt ze de aandacht op de verbinding tussen werken en handelen van mensen in een organisatie en hun verdere leven. In die zin kunnen we spreken van een holistische visie op de individuele mens. Het systemisch omgevingsgerichte denken wordt door haar, zo zal ik in punt 4b aangeven, beperkt tot een *interactionistisch denken* tussen personen zoals kenmerkend voor het persoonsgericht veranderparadigma. Het systemische wordt gelegd in de relatie tussen persoon en zijn context als een open wederzijdse creatie. Welk creatief vermogen wordt hier aan wat in de context toegeschreven of betreft die context vooral, zoals ze zelf zegt (pag. 5) *andere mensen*? De organisatie wordt opgevat als een gemeenschap van mensen, niet als een 'levend systeem' waarin persoon en context niet als onafhankelijk van elkaar staande eenheden worden gezien, zoals in de visie van Hosking en Morley (1991) bij wiens visie de auteur aansluit (pag. 4). In een voetnoot op pagina 6 geeft ze aan dat ze structuren en processen die een rol spelen in dit relationele buiten beschouwing laat. Maar door dit te zeggen, ben je er nog niet van af!

#### *Situering thema in de context van organisatie en maatschappij*

*Dhian Sioe:* Uitgangspunt van de auteur is het kijken naar organisaties vanuit de processen van organiseren ofwel een kijk vanuit een sociale psychologie van organiseren. Kenmerkend daarvoor is dat de relatie tussen de persoon en zijn context wordt gezien als een *wederzijdse creatie* (zie Dian Mary Hosking en Ian Morley, 1991; Hoebeke, 1994). Organiseren wordt zo gezien als een gedeeld *werksysteem* tussen enerzijds een systeembenadering en anderzijds een actorbenadering (Van der Krogt en Vroom, 1991). Alleen het overstijgen van het verschil dat er tussen beide is, leidt tot een zinnige wijze van en naar organisaties kijken (zie pag. 4). *Wilfred:* Er is niet of nauwelijks en daarmee mijns inziens onvoldoende sprake van systemisch denken dat met actordenken wordt verbonden. Het verschijnsel aandacht wordt gesitueerd in de context van organisaties en organiseren, maar belangrijke (machts-) invloeden vanuit de organisatorische en maatschappelijke context worden genegeerd (zie ook de bijdragen van Gerard en Henk). Ik denk dat dit een tekortkoming is. De diamant (aandacht) ziet er echt wezenlijk verschillend uit in het licht van verschillende contexten.

#### *Aandacht voor verschillende aspecten van systeemdenken*

*Henk:* Ik zou graag nog een keer een gesprek hebben over de aspecten (of modaliteiten, diversiteiten, systeemlagen) in ons systeemdenken. Van Hoorn noemde het numineuze en het onzegbare wat raakt aan het religieuze, het goddelijke. Tegelijkertijd betreden we een domein waarvan ik geleerd heb: God laat zich niet manipuleren. Dat is een van de eigenschappen van god, dat god zijn eigen weg gaat. Ook als het gaat om wetenschapsopvattingen, als we het over het spirituele, het numineuze gaan hebben, dan hebben we niet alleen andere taal nodig. Ik vind zeker dat we het daarover moeten hebben, maar dan moeten we ook kijken naar wat is veranderen en hoe verandert het numineuze ons, zonder dat wij daar misschien een directe invloed op hebben. Dat zijn heel andersoortige vraagstukken die ook met die existentiële dimensie samenhangen. Ik doe dat graag, dat is een heel nieuw spoor.

*Wilfred:* Dat is wat ik ook bepleit heb. Ik vind ook dat we dat spanningsveld moeten gaan verkennen.

*Nelly:* Als zijnde een spanningsveld, ja.

*Gerard:* Als we dit - met ruimte voor verschillen - bij elkaar zetten, zijn we goed bezig.

*Nelly:* En in stilte op ons in laten werken.

*Gerard:* Vandaaruit kunnen we nog een verdiepingsslag gaan maken op bepaalde punten.

*Henk:* Soms heb ik het idee dat leidinggevenden het niet makkelijk goed kunnen doen. Veel van hen worstelen soms met te kijken wat ze moeten doen, welke kant zij uit willen en met de vraag wat zij met de mensen moeten waarvoor ze toch een zekere verantwoordelijkheid hebben, vanuit de koers waarvan zij denken dat die genomen moet worden. Aandacht is niet alleen van een leidinggevende naar een medewerker of tussen medewerkers onderling. Leidinggevenden kunnen zelf soms ook gebukt gaan onder vraagstukken waarbij ook de mensen hun ruimte kunnen vinden. Dat is echt niet altijd makkelijk.

*Gerard:* Een last die door leidinggevenden vervolgens vaak ook niet wordt gedeeld.

*Nelly:* Dat zien we ook in de relatie cliënt - hulpverlener.

*Gerard:* Als ze die last meer zouden delen, zou er meer saamhorigheid kunnen ontstaan.

*Henk:* Maar niet altijd. Dan heb je ook te maken met wettelijke verantwoordelijkheden.

*Nelly:* Arbeidsrecht, ja, dat onderschrijf ik helemaal.

*Henk:* We moeten niet in die valkuil van algehele saamhorigheid vallen.

#### **(2c) Wat wordt verstaan onder 'veranderen'?**

*Wordt het begrip ‘veranderen’ in sociaal constructieve zin zowel toegepast op omgevingsverandering als op zelfverandering van de betrokken actoren, dat wil zeggen op het beïnvloeden van eigen waarnemingen, gedachten, ervaringen en gedrag?*

#### *De taal van organiseren*

*Dhian Sioe:* Het begrip ‘veranderen’ wordt als zodanig niet gebruikt in deze studie. De auteur hanteert in plaats daarvan de term *organiseren* in de betekenis van Morley en Hosking (1991) als zijnde:

*Een verzameling van relationele processen (c.q. alle processen met een relationele kant) die tegelijkertijd én in interactie met elkaar plaatsvinden. Daarmee plaats ik het relationele en het voortgaande ontwikkelingsaspect op de voorgrond, naast de wederzijdse beïnvloeding die eigen is aan deze processen (zie pag. 6).*

#### *Organiseren als indirecte vorm van veranderen*

*Nelly:* Als werkdefinitie omschrijven we *veranderen* (als werkwoord) voorlopig als ‘een bewust en veelal onbewust verloopend proces van doel- of waardegeoriënteerd handelen van zowel professionals als niet-professionals, gericht op het aanbrengen van wijzigingen in de omgeving en in zichzelf’. De wijziging kan ook gericht zijn op pogingen een bestaande toestand te behouden en dus niet te veranderen.

Van Hoorn merkt op, dat denken en schrijven over organiseren het management voedt. Daarmee gaat zij indirect ook in op veranderprocessen. Zij ziet accentverschillen in organiseren (pag.33/34) onder auteurs en maakt een onderscheid tussen:

- de mate van meervoudigheid waarmee mensen hun werkelijkheid construeren;
- beelden en
- processen

Chaos versus bureaucratie (Gray en Peters, pag. 34) *Doe nu en de chaos zal geen vat op je hebben*. Zij gaat mee in de kritiek op de ‘maakbare wereld’, op modellen en concepten (Bekman, pag. 35), op HRM-retoriek (Legge, pag. 38) waarbij vooral positieve gevoelens de aandacht krijgen en op grote succesverhalen’. *Het ontmaskeren van mythes* zit vaak in de *kleine verhalen*, zo schrijft zij (pag.39). Veranderprocessen zijn in dit opzicht veelal te vinden in de aandacht voor *onderstroom en taaiheid* (pag.40). Van Hoorn deelt de kritiek van Wierdsma op de scheiding tussen denken en doen (pag. 43). Ze verwijst ook naar de complexiteitstheorie van Cilliers (pag. 43) en spreekt van de tegenstelling tussen accepteren dat je niet alles in de hand hebt en de behoefte aan regels en zekerheid.

*Wilfred:* Het veranderen zou in deze studie betrekking moeten hebben op het meer ruimte creëren voor aandacht en in het daarmee rijker organiseren. Maar hoe dat zou moeten is komt in deze studie eigenlijk niet aan de orde. Wel biedt ze m.i. een goed vertrekpunt bij het nadenken over de richting van en de mogelijke manieren van veranderen.

#### *Aandacht voor intrapersonlijke afstemming bij veranderen*

*Gerard:* In het vorige punt (2b) hebben we al gesproken over de aandacht voor ‘veranderen’ als een sociaal constructief proces waarin vooral de aandacht van de auteur is gericht op beïnvloeding van gevoelens en ervaringen in het proces van organiseren. Zelf benoem ik dit gebied altijd als *intrapersonlijk*. Daar weten we zo weinig van af en daar is vaak ook geen aandacht voor. Terecht dat de auteur hier aandacht voor vraagt. Er zit zoveel meer in onze ervaring dan alleen in de bewustheid, in het geschreven en gesproken woord en in de

zichtbare nonverbale communicatietaal naar boven komt. Ik noem dat de intrapersoonlijke afstemming die er bij ieder anders uitziet.

*Nelly:* Ja, dat herken ik ook heel sterk in jouw werk.

*Gerard:* Niet door alleen maar methodisch te blijven praten, in een college bijvoorbeeld, maar door ook ruimte te houden voor bezinning, voor rust en stilte. De stilte van de abdij mag voor mij gerust meer in de colleges.

*Wilfred en Nelly:* En ook in het sociaal werk.

*Gerard:* Ja, ik denk dat veel sociaal werkers daar ook mee werken. Ze werken met stilte en in die stilte gebeurt er iets. Dat is de rust van de bezinning in de relatie die mensen mogelijk niet ervaren daar waar steeds vooruitgelopen moet worden, gepland, doelen geformuleerd, doelen geoperationaliseerd en prestaties geleverd moeten worden. Het zou structureel een aandachtspunt moeten zijn. Ik dacht dat Baart dit ook zou verwoorden in zijn presentie benadering. Ik heb verschillende onderzoeken gelezen die juist wijzen op het gebrek van de intrapersoonlijke afstemmingsdimensie in de presentie theorie. De focus ligt daar te veel op het tussenmenselijke.

*Marcel:* In mijn praktijk gebruikte ik altijd het woord *Wu Wei*: doen door niet te doen, afstand nemen, loslaten, rust. Een boeddhistische uitspraak is: *Daar waar het water troebel is moet je het laten staan*. Dat soort mechanisme heb ik ook bewust in mijn vakantie toegepast, door even niets te doen aan mijn onderzoek, het ook echt even los te laten.

*Wilfred:* Al wil ik niet suggereren het helemaal onderzocht te hebben, maar als er nou een discipline is, waar heel empirisch is geprobeerd om gedragsmatig dit soort dingen te hanteren, dan is het het boeddhisme.

#### *Drie onderling verbonden soorten van taal als voertuig van veranderen*

*Gerard:* Nadruk ligt in het boek op de *taal* als voertuig van veranderen. Er wordt volgens de auteur door taal iets onthuld en verhuld: er zijn grenzen aan de mogelijkheden zaken te benoemen (pag. 28). Taal wordt opgevat als *geschreven en gesproken* taal over organiseren. Betekent dit dat de auteur geen aandacht zou hebben voor de niet-of para-verbale taal waarmee mensen met elkaar communiceren? Dat niet-verbale vangt immers juist datgene op wat er aan de verbale taal kan ontsnappen. Van Hoorn heeft juist veel oog voor dit niet-verbale. Ze vestigt de aandacht op stiltes, op het visuele en tastbare, op muziek, fotografie et cetera. Dat niet-verbale *koppelt ze echter los* van het verbale. Daardoor kan ze pleiten voor het 'loslaten' van *de taal*, omdat die (wie?) ervaringen verbergt en de plek der moeite zou maskeren (pag. 31). Vanuit het oogpunt van 'veranderen' kan 'taal' op zichzelf per definitie echter nooit een veranderaar zijn die iets verbergt of maskeert. Taal is per definitie slechts een middel waarmee *mensen* betekenissen uitdrukken en mogelijk iets kunnen verbergen of maskeren. Dat taalhandelen is de manier waarop er bij 'veranderen' naar taal wordt gekeken.

In die verbale en non-verbale taal zouden we nog een derde soort van taal kunnen onderscheiden: het *niet-bewuste deel* van het communicatieproces. Bij veranderen is er altijd sprake van een bepaalde *verhouding tussen bewuste en onbewuste aspecten van het handelen*. De combinatie van een beetje bewuste aandacht (bewuste zelf) en het onbewust (onbewuste zelf) zich voltrekken van indrukken die je *raken* is in de ervaring van de auteur aan de orde, bijvoorbeeld in het museum (pag. 1). Het is aandacht die je veelal onbewust raakt. Ze noemt deze ervaring een bondige illustratie van waar haar boek over gaat (pag. 1). Deze dubbelheid van bewustheid en onbewustheid houdt ze echter niet vast. Ze richt zich volgens eigen zeggen op het stukje 'zelf' dat ontharnast raakt. Gaat het dan om bewuste of

onbewuste ontharnassing of in welke combinatie speelt zich dit af? Als ze deze dubbelheid tussen bewuste en onbewuste aandacht had vastgehouden, had de spanningsverhouding tussen cognitieve en emotioneel-motivationale aspecten de bron van haar onderzoek kunnen zijn en was haar onderzoek nog meer holistisch geweest, zoals ze zelf voorstond. Overigens kan bij de niet-bewuste, impliciete taal ook worden verwezen naar allerlei biologische en ecologische voorwaarden voor communicatie die in alle levende organismen – ook die zonder zenuwstelsel of brein - hun zelforganiserende werking hebben. Dit basale residu aan communicatiepotentieel is ook in de mens als levend organisme nog steeds aanwezig. Door een te grote nadruk op bewustheid ontvreemden we van deze biologische wortels.

*Dhian Sioe:* Welke functie heeft die biologische of ecologische taal volgens jou in de communicatie?

*Gerard:* Dat is nou precies wat het punt van onderzoek zou moeten zijn. Ik noem dat steeds het niet bewuste of voor-bewuste handelen. In elk geval is er buiten de bewuste rationaliteit van de verbale en nonverbale taal nog een aandachtsveld waarin wij communiceren. Misschien is dat het aandachtsveld waar we heel weinig van weten en we heel snel in de mystieke zin over gaan praten, terwijl het helemaal niet zo raar is. Een voorbeeld van een vriendin die aanvoelde dat haar zus die in Brazilië woont, ernstig ziek was. Dat kon ze nergens uit afleiden. Zij zocht vervolgens contact met haar zus en haar zus bleek inderdaad kanker te hebben. We kunnen het mystiek noemen of er allerlei termen aan verbinden, maar we weten er nog zo weinig van af.

*Dhian:* Dan gaat het misschien ook over spiritualiteit die Wilfred eerder noemde?

*Gerard:* In de kwantumtheorie wordt daar ook over geschreven. Ik vind het heel interessant dat er meer is tussen hemel en aarde en in de communicaties tussen mensen, wellicht ook tussen mensen en dieren. Dat is een andere taal. Ik laat dat open. Het is een onbewustheid waar we weinig van weten, maar wel mee werken.

*Wilfred:* Het onderscheid tussen non-verbaal en onbewustheid vind ik verwarrend, want non-verbaal is meestal onbewust, maar ik begrijp wel wat je bedoelt.

*Gerard:* Het gaat over de mate waarin we ons bewust kunnen zijn en van wat wel en niet zichtbaar is in de nonverbale communicatie.

In punt 5c werk ik dit verder uit onder *interactionele ruis* in de communicatie, welke ons belemmert om de rust te vinden, de ongestoorde rust van een innerlijke dialoog. Dat past in de opvatting van Weil over contemplatie, bijvoorbeeld in een abdij. Dat geldt ook voor de noodzakelijke bezinning in onderwijs en in de omgang met onszelf en anderen. Over die interactionele ruis hoor ik weinig over. Dat vind ik een belangrijk thema, omdat wij steeds denken dat interactie tussen mensen positief is.



### 3. Sociale oriëntatie

#### **(3a) Wat wordt verstaan onder het begrip 'sociaal'?**

*Hoe wordt het begrip 'sociaal' in deze publicatie omschreven en gehanteerd?*

*Sociaal in interactionele zin*

*Dhian Sioe:* Onder het begrip 'sociaal' verstaat de auteur alle processen die zich tussen mensen afspelen in hun interacties.

*Nelly:* Het begrip 'sociaal' verwijst naar relationeel handelen. Relationele processen, zowel persoonlijk als cognitief, waarin sociale realiteiten worden gecreëerd. Context wordt door de persoon bepaald en de persoon door de context (pag. 5).

*Wilfred:* Centraal staat het begrip 'organiseren' waarbij de auteur zich beperkt tot het relationele. Van Hoorn schrijft (pag. 6):

*Ik volg Morley en Hosking in hun formulering van organiseren als verzameling relationele processen die tegelijkertijd en in interactie met elkaar plaatsvinden. Daarmee plaats ik het relationele en het voortgaande ontwikkelingsaspect op de voorgrond, naast de wederzijdse beïnvloeding die eigen is aan deze processen. Meer in het bijzonder ligt het accent in mijn betoog op de wijze waarop actoren, mensen dus, vormgeven aan deze processen en de rol van aandacht daarbij.*

Daarmee wordt het sociale op een zeer begrensde wijze ingevuld.

*Gerard:* Het begrip 'sociaal' wordt in het boek (pag. 5) ingevuld als 'relationeel'. Dat relationele wordt verstaan als de combinatie van een interactionele gebeurtenis tussen mensen en het gedrag van de mensen in die situatie. Op dat interactionele aspect van concrete situaties richt ze haar aandacht. Haar aandacht wordt niet gefocust op allerlei andere financiële, materiële, ruimtelijke of ecologische aspecten van een organisatiesysteem. Het gedrag van mensen wordt beschouwd als een vorm van communicatie (pag. 63). Haar 'onderzoeksmateriaal' zijn dan ook gebeurtenissen (in een viertal organisaties) en gesprekken met mensen.

Sociaal wordt dus gekoppeld aan 'interacties' (pag. 93) tussen mensen binnen de organisatie, welke wordt gedefinieerd als een *betekenisstolp* (pag. 94) waarin het niet alleen gaat over feiten en cijfers of over structuren en producten en waarin veel niet tastbaar is. Op de pagina's 102 en 103 wordt het sociale (omgaan met elkaar) nader uitgelegd in termen van wat Henk Geertsema 'sociaal' noemt in onderscheid tot 'maatschappelijk'. De vraag is of hier sprake is van een ontkoppeling tussen sociaal en maatschappelijk.

#### **(3b) Visie op sociaal domein**

*Is er in de publicatie sprake van een brede visie op het sociale domein van de samenleving of beperkt de visie zich tot de geïnstitutionaliseerde sociale sector?*

*Sociaal domein als het domein van menselijke interacties*

*Dhian Sioe:* Het sociaal domein wordt gezien als het hele domein van de menselijke interacties.

*Nelly:* Een organisatie is volgens van Hoorn geen op zichzelf staande actor, maar een dynamisch geheel van menselijke interacties.

*Wilfred:* De term 'sociaal domein' valt moeilijk te relateren aan deze studie. Het is in deze studie geen issue.

*Het sociale domein betreft het samengaan van bovenstroom en onderstroom*

*Gerard:* Van Hoorn schrijft (pag. 6) dat het 'sociaal domein' in de organisatie zit, want de organisatie is een mentale constructie van een werkelijkheid, een dynamisch geheel van menselijke interacties (pag. 5), de vrucht van organiseren (pag. 6). Het sociale domein bestaat uit het samengaan van een bovenstroom van organiseren en een onderstroom en speelt zich vooral af op het vlak van taal en communicatie (pag. 44). Het gaat hier om een visie op het sociale domein in organisatie en samenleving die zich niet beperkt tot het geïstitutionaliseerde gebied.

*Centraal kenmerk van sociaal functioneren is de sociale ethiek (zie punt 5)*

Een centraal kenmerk van het sociaal functioneren is de sociale ethiek (zie punt 5a) waarin relaties worden gezien als het gebied waar mensen met elkaar zoeken naar een soort van balans tussen afstand en nabijheid (pag. 51), waarbij gestart wordt vanuit het *morele zelf* en niet vanuit morele regels en morele rationaliteit. Dat morele zelf zit in de ontmoeting van de ander als ander, in de ik-ander relatie die van een ontmoeting een morele gebeurtenis maakt (pag. 5). In die sociale ruimte is er vaak geen plaats voor nabijheid.

*Het sociale domein is niet alleen lief*

*Henk:* Ik vond het een naïef proefschrift in die zin: organisaties zijn niet alleen lief. Als je het hebt over organisaties en aandacht, dat is niet alleen maar verrijkend, maar soms ook buitengewoon manipulatief, vernederend en misbruikend. Dus als we het verder gaan hebben over 'aandacht', waar ik zeker voorstander van ben, ook met een beroep op dit boek, dan zal ik wel de kanttekening willen hebben over de duistere kant van organisaties, als zijnde processen van organiseren, kortom organisaties hebben een eigen leven. Het is een verharding van wat wij ook doen in allerlei regels, cultuur, gewoontes, procedures waar je onder te lijden kunt hebben, als medewerker en ook als leidinggevende. Het is een kracht van de andragologie dat wij ook voor de duistere kanten van het bestaan voldoende aandacht hebben en die ook proberen te benoemen.

*Nelly:* Ja, zeker, mooi. Dat is terecht.

*Gerard:* Mooi dat je dat zegt, want dat is een krachtige bron van sturing en samenwerking,. Het is een individueel verhaal en niet het beleid dat op papier staat. Daar viel ik over.

## 4. Paradigmatische breedte

### **(4a) Belang van een brede visie op de situatie**

*Is er sprake van een brede visie op de situatie?*

*Dhian:* De inzet van de studie is juist om een brede visie op organisaties en organiseren te ontwikkelen en te onderbouwen.

*Wilfred:* Ik vind dat er hier geen sprake is van een brede visie op de situatie, zoals ik in het vorige punt al heb aangegeven. Positief geformuleerd ligt de kracht van deze studie in de focus en daarmee op 'smalte'.

*Gerard:* In punt 3 kwam als vraag naar voren in hoeverre er in de aandacht voor het interactionele proces tussen mensen sprake is van een ontkoppeling tussen sociale en maatschappelijk-ecologische-machtsaspecten van een (organisatie)systeem. Bij de punt 4b, 4c, 4d en 4e staan we nader stil bij de vraag naar de breedte van de hier gepresenteerde visie.

### **(4b) Paradigma's op gebied van waarheid en waarheidsvinding**

*Is er op het gebied van waarheidsvinding sprake van voldoende paradigmatische breedte? Hoe kunnen we deze publicatie plaatsen binnen de drie handelingsparadigma's? Is er op dit punt sprake van één bepaalde oriëntatie of is er in de publicatie sprake van perspectiefwisseling tussen alle drie de paradigma's?*

*Relaties met drie veranderparadigma's*

*Dhian Sioe:* Doordat de studie zich richt op het *werksysteem* van de organisatie als rationeel ordenend systeem tezamen met het binnenperspectief van actoren is er sprake van een perspectiefwisseling tussen tenminste twee handelingsparadigma's: het persoonsgericht model en het sociaaltechnologisch model. Waarbij door dit geheel heen het maatschappijkritisch model eigenlijk een centrale rol speelt in die zin dat het invloed en macht over betekenissen in organisaties onderzoekt en problematiseert.

*Wilfred:* Nee, ook op het gebied van waarheid en waarheidsvinding is sprake van 'smalte', bewust gekozen, hoewel misschien niet voldoende verantwoord. Plaatsing binnen het persoonsgerichte paradigma ligt mijns inziens voor de hand. Het technisch-instrumentele wordt niet afgewezen, maar als te dominant aanwezig beoordeeld (vergelijk Baart). Het maatschappijkritische element is in feite afwezig in deze studie.

*Gerard:* De auteur stelt zich in haar boek kritisch op tegenover een sociaaltechnologische benadering van waarheid en waarheidsvinding. Volgens haar is de filosofie teveel gericht op de onpersoonlijke wereld van feiten: een harde, objectieve wereld. Wat precies een feit definieert en vormt, verschuift echter in de loop der tijden. Er is in organisaties vaak weinig ruimte voor de individuele inkleuring en betekenis van mensen zoals we die kunnen vinden in poëzie, verhalen en in de symbolische interacties tussen mensen, aldus Van Hoorn. De ordenende dimensies van het organiseren worden bekritiseerd (pag. 57) en de mogelijkheid en wenselijkheid van het geven van definities van een begrip als *aandacht* wordt discutabel geacht. Het begrip 'aandacht' is volgens de auteur 'te rijk en te complex' om het in woorden en in een definitie te vatten.

De 'ademende openheid', het 'openklappende karakter' en de 'metaforische betekenisgeving' verwijzen evenwel naar een bepaalde omschrijving van het begrip waarin niet wordt vertrokken vanuit een handelingstheoretisch perspectief. Vanuit een

handelingstheoretische invulling van het begrip 'aandacht' kan er *ruimte* in blijven voor eigen ervaringen bij 'aandacht geven en aandacht ontvangen'. Ook stelt zich dan de vraag naar de relatie tussen een metaforische betekenisgeving in beelden en de concrete handelingspraktijk van het aandacht geven. Vanuit een handelingsperspectief kan er bovendien geen sprake zijn van een ontkoppeling tussen cognitief en belevingsgericht handelen bij het geven en ontvangen van aandacht.

Het perspectief waar de auteur naar op zoek is, is een *betekenisgericht* perspectief dat dwars staat op de verklarende, classificerende, ordenende, rationele logica met haar methodische kenniscreatie zoals kenmerkend voor een sociaaltechnologische visie. Geclaimd wordt dat dit een perspectief is dat ruimte laat aan 'wat er werkelijk is' (zie punt 4c) door de aandacht voor onder meer intuïtie en kunst. Van Hoorn illustreert dit met haar bezoek aan een diamantslijper (pag. 13 e.v.).

Maar is zij hier dan niet bezig haar observaties te ordenen, zoals ze dat overigens ook in haar hele onderzoek doet? Ze vertelt hoe elke steen *eenzelfde proces* doorloopt als het gaat om de stappen van slijpen. Maar klopt dit in werkelijkheid wel, als je het handelen en de referentiewaarden van de slijper tijdens deze procesgang erbij betreft? Vindt het schuren van de beide stenen plaats zonder interventies van de slijper? Juist die samenhang en die afstemming tussen subject en object kenmerkt toch het hele slijpproces? En dat geldt toch ook voor het hele proces van organiseren? Het gaat in het slijpproces toch om een bewust en niet-bewust omgaan met de materiële en sociaalmaatschappelijke context en met zichzelf als persoon teneinde bepaalde waarden in het slijpen te realiseren? De eigen waarheid van de slijper wordt toch niet alleen gerealiseerd vanuit een persoonsgericht proces, maar toch vooral ook vanuit zijn technologische kennis en systematiek in de aanpak en vanuit een inschatting van de beïnvloedsmacht van de slijper in verhouding tot de kracht van de diamant en de maatschappelijke context van de organisatie die dit proces mogelijk maakt?

De visie van de auteur is nauw verwant met die van het persoonsgericht veranderparadigma. Zo wordt het omgevingsgerichte denken, zoals gezegd, ingeperkt tot een interactionistisch denken in termen van interacties tussen personen, zoals kenmerkend voor het PGM. Volgens haar (pag. 125) werkt de persoonsgericht visie als een soort olievlek, als een steen in de vijver naar steeds wijdere kringen. Dat is ook de opvatting van een prominente vertegenwoordiger van de persoonsgericht denktraditie, Abraham Maslow. In haar literatuurlijst domineert dan ook literatuur die hier nauw mee verwant is. Denk aan schrijvers als Bergson, Levinas, Lyotard, Baart, Ricoeur en publicaties vanuit de hoek van de humanistiek. Accent daarin ligt op betekenisgeving, identiteitsvorming, moraliteit en aandacht voor verhalen. Literatuur over het onderwerp 'aandacht' vanuit een sociaaltechnologisch perspectief ontbreekt. Denk aan het thema 'aandacht' dat een centraal begrip vormt in de zelfregulatietheorie van Bandura, Carver, Scheier en Baumeister. Dat zijn auteurs die vanuit de cognitieve gedragspsychologie over dit thema schrijven.

In het boek van Van Hoorn wordt waarheid constructief en (inter)subjectief ingevuld door de gesprekspartners en de onderzoeker (pag. 121). Vanuit een maatschappijkritische optiek gezien kunnen we zeggen dat er wel aandacht is voor macht en machtsverhoudingen maar dat deze machtssystemen sterk worden *gepersonaliseerd*. Maatschappelijke grenzen die

worden getrokken om het tussenmenselijk functioneren, onderdrukkingsmechanismen, maatschappelijke ongelijkheden en onrechtvaardigheden en uitsluitingsmechanismen zijn niet de thema's waar het boek om draait. De krachtigste bron van sturing in samenwerking is volgens de auteur een individueel levensverhaal en niet beleid dat op papier staat (pag. 124). Toch leidde artikel 58 in het Stalinistische Rusland tot miljoenen mensen die in de Goelag werden vernederd, geslagen, gemarteld en gedood. Die politiserende aandacht voor de situationele en systemische bepaaldheid heeft niet de aandacht van deze auteur. We lezen nauwelijks kritiek op het kapitalistisch systeem. Nog sterker: volgens haar is de harde taal van het bedrijfsleven congruent met de zachte taal van de esoterie, de filosofie of de theologie. De taal waarin je het giet, mag dan situationeel bepaald zijn, maar in de kern komt het met elkaar overeen', zo lezen we (pag. 148).

Problemen worden dus in sterke mate gepersonaliseerd. De auteur wijst terecht op de zeer herkenbare discrepantie tussen enerzijds mooie woorden over aandacht voor mensen in de organisatie en anderzijds het gebrek aan daadwerkelijke aandacht voor mensen. Maar daar zijn vele economische, sociologische, biologische, ecologische, machtspolitieke en sociaal-culturele verklaringen en oplossingsrichtingen voor te geven. Door de aandacht eenzijdig op het aandacht geven in het organiseren te richten, vervalt je snel in het personaliseren van complexe maatschappelijke vraagstukken.

*Henk:* Wat betreft de analyse en interpretatie van het materiaal zijn al diverse opmerkingen door Gerard Donkers gemaakt, ik hoef die niet te herhalen. Wel wil ik twee risico's benadrukken van de gekozen methodische insteek, het 'artikel 58'-risico en het risico van strategisch handelen. Ik doe dit, omdat ik er zelf ooit een stevig debat over heb gevoerd als directeur met het lid van het College van Bestuur van de hogeschool, toen ik 'uit de lucht' gevraagd werd om een zelfreflectie te schrijven die dan gebruikt zou kunnen worden bij een komend beoordelingsgesprek (het was toen niet de gewoonte op de hogeschool om zoiets te doen ter voorbereiding van beoordelingsgesprekken). Naar aanleiding van de vraag van het CvB-lid en de vragen die hij graag beantwoord wilde zien, heb ik toen de vergelijking getrokken met de zelfbeschuldigingsvragen die tijdens het stalinistisch regiem in de Sovjet-Unie gesteld werden (zie daarover de boeken van de historicus Orlando Figes, zie ook Gerard's opmerkingen over artikel 58). De vragen leken uitermate veel op elkaar en naar mijn idee raakten modern-kapitalistisch instrumentalisme daarin traditioneel communistisch dictatoriaal handelen elkaar. Jullie zullen begrijpen dat dit niet een aangenaam gesprek werd. Daar uiteindelijk een CvB kan bepalen hoe de omgang met de directeur wordt vormgegeven, heb ik in een volgend stadium een zelfreflectie geschreven aan de hand van de gewenste vragen met als inhoud een kritische beschouwing van het begrip zelfreflectie in relatie tot introspectie, waarheidsvinding en strategisch handelen. Dat gaf een hernieuwde en net zo heftige reactie, zoals ieder zich kan voorstellen. Een en ander is uiteindelijk geëindigd in een interventie van de voorzitter CvB en ik heb er niets meer over gehoord. Vragen die gaan over een onderwerp dat vooraf wordt benoemd als niet expliciet onderwerp van gesprek maar achteraf wel als onderwerp van evaluatie, samen met de inhoud van de interviews over 'dat wat er tussen mensen binnen de organisatie gebeurde op het brede terrein van interactie', lopen alle risico te vallen onder de gevaren van misbruik van de antwoorden voor een ander doel enerzijds en strategisch antwoorden vanwege de onzekerheid wat er met de antwoorden zal gebeuren anderzijds. Ik zou, denk ik, daarom hebben gekozen voor een veel directere wijze van bespreken van het onderwerp, waarbij

ook expliciet ruimte voor gevaren van de aandacht aan de orde had kunnen komen. Maar daarmee kom ik op een meer ethisch vraagstuk in dit proefschrift.

#### **(4c) Paradigma's in de zijnsvisie**

*Is er in de probleemanalyse sprake van voldoende paradigmatische breedte in die zin dat er aandacht is voor zowel natuur (ecologische aspecten), mens (psychosociale aspecten) als maatschappij (economisch-politieke en culturele aspecten) in hun onderlinge interacties? Welke zijnsbenadering heeft hier mogelijk de overhand?*

*Dhian Sioe:* Er is geen sprake van een paradigmatische visie in de zijnsvisie. Met name aandacht voor de natuur c.q. ecologische aspecten komen niet aan de orde.

*Wilfred:* Ook hier is mijn antwoord 'nee' wat betreft de paradigmatische breedte in de zijnsvisie. Wel speelt een (in mijn woorden) spirituele dimensie een rol en dat vind ik zeer waardevol.

*Gerard:* Er wordt in het boek steeds gesproken over 'de werkelijkheid' van het samenleven, over wat werkelijk *is* voor mensen en over verwondering voor *de* Goddelijke openbaring (pag. 11) die in het alledaagse zichtbaar *is* en uiteindelijk de werkelijkheid voor ons eigen leven bepaalt. Aandacht legt volgens de auteur een brug naar 'wat werkelijk is' (pag. 32). Er wordt hier af en toe verwezen naar een transcendente werkelijkheid: de Goddelijke werkelijkheid als de wereld zoals die 'werkelijk is': onfeilbaar en onweerstaanbaar, zolang men haar niet weigert en de aandacht ervan aftrekt (pag. 22). Achter de bedrieglijke verschijningsvormen (verschijnselen) de ware werkelijkheid zien, zijn wezenlijkheid ontdekken (pag. 18). Haar ontologisch denken claimt een objectieve werkelijkheid waarin geen verband wordt gelegd met alle twijfels vanuit het oogpunt van waarheid en epistemologie (zie punt 4b).

In haar zijnsbenadering verschijnt de menselijke rede in een negatief daglicht. Charles Taylor wordt aangehaald om dit inzicht te onderbouwen. Maar Taylor benadrukt in zijn boek 'Bronnen van het Zelf' (2009) juist ook de waarde van de menselijke rede zoals die wordt benadrukt in het sociaaltechnologisch denken als een zinvolle dimensie in ons handelen. Van Hoorn zegt dat ze de cognitief-psychologische betekenis van aandacht grotendeels buiten beschouwing laat, omdat dat niet veel zou opleveren (pag. 7). De cognitieve dimensie van het handelen koppelt ze hiermee los van het subjectieve, aan ervaring en beleving gerelateerde dimensies. En in haar zijnsvisie over de *diamant* verdwijnt de ecologische verbondenheid tussen mens en steen. De steen is een natuurlijke entiteit die door mensen wordt geslepen op basis van hun kennis, ervaringen en vaardigheden. Die ecologische verbinding wordt ook in het organiseren meegenomen. In haar ontologische visie op de werkelijkheid zien we regelmatig een ontkoppeling tussen subject en object, tussen natuur en mens en tussen mens en maatschappij.

#### *De grenzen van de taal*

*Wilfred:* De auteur heeft een mooie diamant gedolven, een diamant met vele (samenhangende en elkaar weerspiegelende) aspecten. Of dat 'aandacht' is? Ach, wie zal het zeggen, *what's in a word?* Maar de diamant is herkenbaar en van belang, ook in het kader van organiseren, daarover gaat dit boek. De auteur zoekt heel gericht naar waar ze de diamant denkt aan te treffen, in de overtuiging dat deze iets representeert dat van wezenlijk belang is en feitelijk overal is aan te treffen, zij het vaak in mindere mate dan gewenst. Zij komt tot mooie beschrijvingen van de diamant.

Er is inderdaad (Gerard wijst daar terecht op) sprake van een bepaalde ontologie die uitgaat van een soort 'eeuwige waarheid' die weliswaar (of: dus) niet makkelijk te vinden is. Het zoeken naar de diamant vindt in dit onderzoek plaats door wat te roeren in en te rommelen met de werkelijkheid, in dit geval door het praten met leden van bepaalde organisaties. Uit de gesprekken destilleert van Hoorn 'rode draden uit een veelheid van facetten' (de titel van hoofdstuk 4) die zij rangschikt onder de kopjes 'individuele moraliteit', 'resonantie', 'plek der moeite' en 'balans van vertrouwen en angst'. Alles tezamen noemt ze dus 'aandacht'.

Inderdaad: de gedolven diamant kan ook net anders bekeken worden: andere facetten ontstaan of worden dan zichtbaar, en inderdaad kan de diamant ook een andere naam krijgen dan 'aandacht'. Van Hoorn probeert – daarin is zij ook expliciet, al formuleer ik het nu even op mijn eigen manier – het onzegbare met woorden overdraagbaar te maken. In dergelijke pogingen zijn woorden een gegeven en een noodzaak, maar kunnen slechts cirkelen om 'waar het om gaat'. Dat laatste is taal uit de spirituele/religieuze hoek en verwijst naar een moeilijk grijpbare 'verticale dimensie' in ons bestaan. En verwijst daarmee naar een bepaalde ontologische stellingname, al wordt deze niet geëxpliciteerd. Als ik het juist zie, wordt deze 'verstopt' in metaforen.

Wat mij fascineert is de poging om het wetenschappelijke en het spirituele (mijn woorden) (weer) bij elkaar te brengen. Natuurlijk is dit een thema dat al speelt vanaf de tijd dat 'wetenschap en geloof uiteen gingen'. Zelf denk ik dat het zoeken naar het weer aan elkaar relateren juist in deze tijd van belang is. Zo vraagt het denken over duurzaamheid hier mijns inziens uitdrukkelijk om, of liever: impliceert deze verbinding. Want waarom is duurzaamheid goed? Waarop is deze stellingname gebaseerd? Wat kan ons het eigenlijk schelen? We kunnen vragen als deze rangschikken onder 'ethiek', maar dan worden we meteen doorgeschakeld naar de vraag van de grondslagen van die ethiek. Enfin, zoals bekend is daar veel over gezegd, maar de vraag is daarmee niet verdwenen. Interessant met betrekking tot duurzaamheid is hier overigens: *Laudate si*, de encycliek van Paus Franciscus. Die gaat over de zorg voor het gemeenschappelijke huis.

Steeds weer zien we in de filosofie en de wetenschap dat we tegen de grenzen van de taal aanlopen. Willen we dingen die intuïtief van belang worden gevonden min of meer uitsluiten door (te) smalle wetenschappelijke en filosofische kaders of is die prijs ons te hoog? Wat zou dit – als die prijs ons inderdaad te hoog is - kunnen of moeten betekenen voor wetenschappelijke methodologie?

*Nelly*: Van Hoorn gebruikt een geslepen diamant als metafoor (pag.3), waarmee zij een breed scala aan werkelijkheidsdimensies (aandacht) verbeeldt (pag. 12):

- Heel precies kijken naar het alledaagse...(pag. 12).
- Het precies kijken leidt uiteindelijk tot bespiegeling over de rol van afstand en nabijheid in processen en *vanuit nabijheid kijken*.
- Van Hoorn wijst op het belang van een open blik in tegenstelling tot kijken vanuit een methodisch stramien. Van Hoorn verwijst naar Taylor die spreekt van epifane kwaliteiten /kunst) waarbij aangesproken wordt op intuïtie (pag. 11).
- Metafysica (ontologie) wordt aangehaald (pag. 27).
- *Precies kijken biedt toegang tot het gebied van de leemte* die in dominante organisatietheorie zichtbaar is (gebaseerd op met name Kunda, pag. 49).

- Toont verband aan tussen organiseren en aandacht. (Weil) met betekenis voor het zelf, de ruimte en morele aspecten die een rol spelen in de interactie tussen mensen (Van Hoorn pag. 58/59).
- Nadruk op keuzemogelijkheden (Kunda). Van Hoorn schrijft: *Gesteld (!) dat genoemd bewustzijn er is* (pag. 59).

#### **(4d) Paradigma's in de methodologie**

*Is er in methodologische zin sprake van voldoende paradigmatische breedte. Ligt de nadruk op verbinden tussen micro-, meso- en macrostrategieën van veranderen?*

*Dhian Sioe:* In methodologische zin ligt de nadruk in deze studie op de verbinding tussen micro- en mesoniveau.

*Wilfred:* Ik vind deze vraag altijd lastig te interpreteren. Onderzoeksmethodologisch is de breedte uiteraard beperkt, maar dat kan niet anders. Verder staat het microniveau centraal en worden verbindingen met het meso- en macroniveau nauwelijks beschreven en niet geproblematiseerd. Dat is mijns inziens echt een tekortkoming, zoals boven al aangegeven.

*Gerard:* In haar praktijkgericht onderzoek zien we, zoals in de vorige punten aangegeven, vooral elementen, methoden en werkvormen zoals die kenmerkend zijn voor een persoonsgericht veranderparadigma. Daarnaast zien we ook elementen van een sociaaltechnologische ordening en systematiek die zij tegelijkertijd sterk bekritiseert.

#### **(4e) Integrale benadering**

*Kunnen we als conclusie van de vorige vier aandachtspunten in het algemeen spreken van een integrale benadering en wat houdt dat hier dan in?*

*Dhian Sioe:* Ja, in deze studie is er sprake van een integrale benadering, omdat zij als uitgangspunt van onderzoek de integrale praktijk en subjectieve ervaring van de respondenten neemt in hun eigen organisatiecontext. De respondenten zijn in een open gesprek bevraagd aan de hand van een minimum aan structuur van zeven thematische vragen (pag.72).

*Wilfred:* Op grond van het bovenstaande vind ik dat er dus geen sprake is van een integrale benadering.

*Gerard:* In plaats van te kunnen spreken van een integrale benadering op de vorige vier punten, gaat het hier volgens eigen zeggen van de auteur (pag. 258) om een aanvullende benaderingswijze van organisatie, een aanvulling op overheersende theorieën. Op pagina 36 geeft ze aan dat zij het doelrationeel, op succes en maakbaarheid gericht denken niet in een kwaad daglicht wil zetten. Ze wil het dominante denken niet bekritisieren of verwerpen (pag. 44). Ze wil slechts de *eenzijdigheid* ervan en de leemtes daarin laten zien. Ze wil dat naast de 'perfecte' beelden en concepten ook de imperfecte ruimte krijgen in het organiseren. Hiermee sluit ze de mogelijkheid tot verbinding van perfectie en imperfectie, van sturen en loslaten et cetera niet uit, hoewel ze zelf niet naar dat denken in samenhang op zoek is, maar slechts naar de leemtes van een sociaaltechnologisch verlichtingsdenken en van een structureel denken over de maatschappelijke werkelijkheid. Haar intentie is vergelijkbaar met die van Andries Baart in zijn presentietheorie en een zich afzetten tegen het interventiedenken.



*Wilfred*: Daarmee zou het doel van Marianne van Hoorn bereikt zijn: het belang van aandacht in organisaties en organiseren op een overtuigende manier naar voren brengen. Ze schrijft (pag. 3 e.v.):

*Deze studie (...) biedt inzicht in processen die vrij onzichtbaar zijn in organisaties en daardoor vaak onderbelicht blijven. Ik beoog op dit vlak meer bewustwording te creëren. Daarmee denk ik een bijdrage te leveren aan de keuzemogelijkheden die betrokkenen in dit organiseren hebben bij het vormgeven aan processen van organiseren.*

Zij deed dat dan door gebruik te maken van een zeer gefocust zoeklicht (vandaar de eenzijdigheid) met een zaklamp van wetenschappelijk gezien (zeer) discutabele kwaliteit.

Wat is er nodig als we (mijns inziens) waardevolle bijdragen als deze willen laten meedoen (ik zou haast zeggen: mee willen laten resoneren) in de ontwikkeling van (in ons geval) de veranderkundige kennis? De grenzen van de wetenschap bediscussiëren, waarbij gekeken moet worden of het opdelen in alfa, bèta en gamma nodig en handig is) Of filosofie, religie, spiritualiteit, literatuur, kunst in brede zin 'leverancier' laten zijn van wetenschappelijk te bewerken hypothesen? Of...? In dit kader heb ik altijd het centraal stellen van de term 'kennisontwikkeling' bepleit. In het geval van de sociale veranderkunde bedoel ik met kennis dan vooral *knowhow* (*know how to do*). Volgens mij heeft die kennis vele vaders en moeders, maar die moeten dan wel met elkaar praten.

## 5. Normatieve oriëntatie

### ***(5a) Normatieve aspecten in de benadering***

*Hoe zit het in deze publicatie met aandacht voor normatieve aspecten in het handelen van individuele en collectieve belanghebbenden en hun streven naar welke meer wenselijke situatie, c.q. verbetering van de kwaliteit van leven en samenleven?*

*In onderzoek aandacht voor normatieve aspecten in het handelen van mensen*

*Dhian Sioe:* Door de focus van het onderzoek en het open exploratief gesprek blijken de normatieve aspecten in het handelen van respondenten in de context van hun organiseren centraal te zijn komen staan.

*Aandacht opvatten als moreel begrip*

*Nelly:* De waarde van het alledaagse leven staat voorop (pag.13). Van Hoorn verwijst naar Murdoch die aandacht ziet als een moreel begrip dat nauw verband houdt met de morele filosofie. Een morele filosofie die niet neutraal of objectief kan zijn. Het begrip 'goed' is moeilijk te duiden (pag.15). In paragraaf 1.4 behandelt van Hoorn de normatieve oriëntatie *Nog preciezer kijken*. Hier haalt ze Kunda aan. Deze analyseert de consequenties van normatieve controle in organisaties/ bedrijfsculturen die verschoven is van de managers naar groepsdruk. (pag. 44/45). Zaken als loyaliteit, scheiding werk en privé, trouw commitment zijn betrekkelijk. Tal van subtiele aspecten en tegenstellingen worden benoemd. Zygmunt Bauman stelt de moraliteit van organiseren ter discussie (pag. 51).

*Meer ruimte wensen voor aandacht*

*Wilfred:* Het normatieve aspect staat zeer centraal in deze studie. Meer ruimte voor aandacht is zeer gewenst en die overtuiging blijkt (zie hoofdstuk 1) te wortelen in het geïnspireerd zijn door auteurs als Baart, Hillesum, Levinas, Murdoch en Weil. Zo wordt Weil, naar het lijkt met instemming van de auteur, geciteerd. Op blz. 22 zegt van Hoorn: *Weil laat zien dat er aan iets van intense schoonheid geraakt wordt. Door de concentratie van aandacht kan inspiratie ontstaan. In haar ogen is dat goddelijke inspiratie: 'onfeilbaar en onweerstaanbaar zolang men haar niet weigert of zo lang men er zijn aandacht niet van af trekt'. Indien iemand voldoende geoefend is, voldoende in staat tot waarnemen, kan uit deze aandacht ontstaan wat Weil 'het schone' noemt. Dit schone komt voort uit het contact dat ontstaat in en door die aandacht. En dit schone kan slechts gekend worden door dit contact, want – in de woorden van Weil – 'onze vermogens zelf kunnen het niet fabriceren'.*

*Aandacht ook voor de donkere kanten van de organisatie*

*Henk:* Ethiek is een ander aspect van de risico's van 'artikel 58' en 'strategisch antwoorden', namelijk dat de geconstateerde ruimte ('leegte', 'plek van moeite') tussen het organisatiegebonden, rationele, gestructureerde deel van de interactie enerzijds en het persoonlijke, existentiële, onzegbare deel van de interactie anderzijds, ingenomen wordt door andere aspecten die in iedere organisatie aan de orde zijn. Het gaat dan bijvoorbeeld over de vraag naar de macht en controleerbaarheid van de macht en wie de controleurs van de macht controleert. In iedere organisatie speelt macht een rol. En hoe met die macht wordt omgegaan bepaalt voor een aanmerkelijk deel ook hoeveel ruimte medewerkers en leidinggevendenden (!) zullen aangaan om de persoonlijke elementen in de relatie aan de orde te laten komen. Er is formele macht: de leidinggevende, de baas, bepaalt. Er is informele

macht: leidinggevend en medewerkers kunnen elkaar door andere dingen sturen dan dat wat openlijk op tafel ligt (een blik, een roddel, toekenning van taken, subversief handelen etc. etc.). Er is fysieke macht: een grote medewerker kan zeer imponerend tegen een kleine leidinggevende optreden, zonder dat er een verkeerd woord gezegd is. Er is seksuele macht: man-vrouwverhoudingen, homo-hetero-verhoudingen etc. En veel macht wordt onzichtbaar uitgeoefend, maar kan in die onzichtbaarheid mensen maken en breken. En waarom dan over jezelf en je eigen 'plek der moeite' openheid geven? Ik mis dit bewustzijn van de donkere kanten van de organisatie in het onderzoek.

Dat geldt zelfs op sommige onderwerpen expliciet. De thema's 'bedrijfseconomie' en 'klantgerichtheid' zijn uit de analyse gehaald, omdat dat nergens toe leek te leiden (pag. 87). Maar de gekozen organisaties staan of vallen met deze thema's, dus ook 'aandacht' zal met deze thema's geheel verweven zijn. Organisaties zijn doelgerichte samenwerkingsverbanden waarbij de doelen worden vastgesteld door de eigenaar(s) van de organisatie. Meestal betreffen die doelen economische vooruitgang van de eigenaar en daarmee verbonden actoren, soms betreffen die doelen het algemeen nut, soms betreffen die doelen de bevordering van algemene ethische waarden en algemeen ethisch handelen. Medewerkers zetten zich met de contractvaststelling in om aan het behalen van die doelen een bijdrage te leveren, meestal tegen een financiële vergoeding. Dat die bijdrage meer of minder samenvalt met de persoonlijke ontwikkeling of persoonlijke levensdoelen, kan bevorderend werken, maar hoeft dat niet en is soms zelf spanningsvol daarmee (bijvoorbeeld als er compromissen gesloten moeten worden die wel in de lijn van de doelen van de organisatie zijn, maar die niet geheel dekken). Als dan de woorden die daarmee verbonden zijn, 'bedrijfseconomie' en 'klantgerichtheid' uit de analyses gehaald worden, dan is een centraal deel van wat spanning kan opleveren in 'aandacht' uit die analyses weggehaald. Wat dat blijft is dan de conclusie dat 'aandacht' tot een rijkere vorm van organiseren en samenleven kan leiden. Een conclusie die niet anders dan onderschreven kan worden, maar die het hoe en wanneer en onder welke condities die aandacht dan een rol kan spelen, buiten beschouwing laat. Dat lijkt me ethisch niet verantwoord, gezien de spanningen die mensen, leidinggevend en medewerkers, in de praktijk ervaren rond de frictie tussen organisatiedoelen en persoonlijke doelen, tussen organisatie-pijn en persoonlijke pijn, tussen 'plek der moeite' vanuit het perspectief van de organisatie als geheel en de 'plek der moeite' van de mensen die de organisatie dagelijks vormgeven.

#### *Aandacht ook voor mogelijk negatieve kanten van aandacht*

*Gerard:* De auteur vraagt zich af hoe de combinatie 'organiseren en leven' duurzamer kan worden, zo lezen we op de achterflap. Dit is een normatieve stellingname die het boek doortrekt. Het kernthema 'aandacht' steekt zij in vanuit een moreel discours. Alsof aandacht altijd iets positiefs zou moeten zijn, op de hele persoon gericht (pag. 18) en gericht op 'wat werkelijk is' (pag. 100), nog afgezien van de vraag wie uitmaakt wat werkelijk is. Aandacht zou ook bekrachtigend werken (pag. 9). Zou dit inderdaad kunnen zonder enige eigenactiviteit van de aandacht-ontvanger? En kan aandacht niet ook gericht zijn op schijnwerkelijkheden, op straffen, op crimineel gedrag, op wetenschappelijke logica en methodische kenniscreatie? Voor veel mensen is dat iets dat er voor hen toe doet en dat hen samenbindt, aldus de auteur. Aandacht richt zich volgens haar op waar het werkelijk in het leven om gaat. Zich in de omschrijving van aandacht dergelijke door de auteur ongewenste inhouden niet op te nemen, verwordt het thema in mijn ogen tot een eenzijdig moreel ingekleurd concept. Spreekt de auteur hier niet teveel tot in moreel opzicht

gelijkgezinden? Sluit ze hiermee andere mensen mogelijk uit? Is het in moreel opzicht niet opener om te vertrekken vanuit een brede, inclusieve opvatting van allerlei soorten van referentiewaarden van gedrag. In mijn ogen behoeft een open houding geenszins te betekenen dat je geen gewenste grenzen meer zou erkennen en kunnen behouden (zie punt 5c).

### **(5b) Aandacht voor normativiteit in het proces**

*Betreft de normatieve oriëntatie ook de manier waarop er procesmatig met elkaar wordt gestreefd naar verbetering van de situatie?*

#### *Aandacht voor de individuele moraliteit*

*Dhian Sioe:* Een uitkomst van het onderzoek is zelfs dat een belangrijke rode draad bij het fenomeen 'aandacht doen' de individuele moraliteit is. Dit als stuurpunt voor handelen en het betreden van de 'plek der moeite'.

*Wilfred:* Het gaat de auteur juist om de norm waaraan het proces van organiseren dient te voldoen: voldoende ruimte bieden aan aandacht.

#### *Aandacht voor een betekenisvolle relatie*

*Gerard:* Juist de aandacht voor de normativiteit in het proces van organiseren is een krachtig element in de normatieve oriëntatie van de auteur. Het is het beroep dat de ander op mij doet en dat de ander bij mij oproept, welke deze gebeurtenis haar moreel karakter geeft. Het morele wordt dus niet zozeer in het individu als afzonderlijk wezen gelegd, maar in de betekenisvolle relatie (pag. 52), in de ontmoeting. Zo haalt zij René ten Bos aan (pag. 41) die laat zien hoe rationeel en procedureel de bedrijfsethiek is en aansluit bij de rationaliteit van het management. Ze mechaniseren de moraliteit en gieten haar in kille en technische regeltjes die van de organisatie geen plaats maken waar mensen graag willen verblijven.

### **(5c) Dialoog als grondvorm van veranderen**

*Kunnen we hier spreken van een grenzen stellende dialoog?*

#### *Een betekenisvolle dialoog waarin grenzen helder worden*

*Dhian Sioe:* 'Aandacht doen' blijkt uit deze studie een betekenisvolle, meerlagige en ontdekkende dialoogvorm. Waarbij de dynamiek tussen twee mensen, hun beider individuele moraliteit, hun mate van resonantie, ieders balans tussen vertrouwen en angst bepalen in hoeverre zij de plek der moeite durven te betreden en betreden. In de loop van het interactieproces zelf blijkt dan welke inhoudelijke en relationele grenzen er tussen hen bestaan. In die zin kan gesproken worden over een grenzenstellende dialoog: een dialoog waaruit grenzen helder worden.

#### *Geen geromantiseerde dialoog*

*Wilfred:* Simpel gezegd, denk ik dat er door het geen aandacht besteden aan organisatorische en maatschappelijke contexten en de rol die macht daarin speelt, dat de dialoog geromantiseerd wordt en aan grenzen stellen eigenlijk niet gedacht wordt. In die zin vind ik deze studie als gevolg van de signaleerde tekortkomingen naïef.

*Elke persoon in zijn anders-zijn tot zijn recht laten komen*

*Gerard:* In het eerste deel van het boek vond ik de wetenschappelijk onderbouwing op drijfzand berusten. Ik zou het als proefschrift niet hebben goedgekeurd. Maar geleidelijk aan, waar ze meer over de praktijk schreef, vond ik het heel interessant werk, met name door de aandacht voor de persoonlijke dimensie van het organiseren.

De auteur maakt onderscheid tussen een gesprek (conversatie, iets waar zij voor kiest) en een dialoog. Volgens haar verwijst een dialoog meer naar een epistemologische dimensie, een intellectueel proces in denken en taal en een gesprek naar een ontologische dimensie (pag. 71). Een dergelijke dialoog tussen mensen is volgens de auteur ontoereikend om de andersheid van elk mens tot zijn recht te laten komen. Dat anders-zijn wordt niet bij zo'n dialoog betrokken.

*Afstand willen overbruggen, terwijl het verschil altijd blijft bestaan*

*Gerard:* Er is in het gesprek enerzijds sprake van een leegte die we koesteren en niet vullen en anderzijds juist de behoefte om die leegte wel in te vullen. Aandacht richt zich op het willen overbruggen, niettegenstaande het *verschil* dat altijd blijft bestaan. Het gaat dus in een gesprek om het zoeken naar de balans tussen gelijkheid (nabijheid) en verschil (afstand). In deze beweging zit de ruimte voor het hanteerbaar maken van onzekerheid en erkenning van verschil. Het gesprek drukt een open en niet voorschrijvende houding uit, de nooit eindigende activiteit om te proberen een brug te slaan tussen nabijheid en afstand (pag. 59).

*In het gesprek is er ook rust voor een ongestoorde innerlijke dialoog*

*Gerard:* De auteur benadrukt daarmee hoe belangrijk het is om in een gesprek of dialoog ruimte te laten voor de ander om een ander perspectief in te brengen. In de persoonlijke ervaringswereld is deze interactionele ruis (in negatieve of positieve zin) niet aanwezig en kan er rust zijn voor een ongestoorde *innerlijke dialoog*. Het past in de rust van de contemplatie in een abdij, maar ook in de noodzakelijke bezinning in het onderwijs en in de dagelijkse omgang met onszelf en de ander.

*Dhian Sioe:* Gerard kun je nog iets toelichten over de interactionele ruis?

*Gerard:* Toen ik 14 jaar was, las ik stiekem Simone Weil, dat vind ik prachtig. Zij verwoordt de ruis die er is als je communiceert. Al snel ontbreekt dan de dimensie van innerlijke spiritualiteit. In de loop van de jaren merkte ik dat mijn sterk verlangen naar die innerlijke spiritualiteit ook een uitdrukking was van mijn eenzaamheid en het sociale isolement waarin ik feitelijk verkeerde. Die innerlijkheid is waardevol, maar om terug te keren in de gewone wereld moet je dat een plek kunnen geven. Interactionele ruis blijft ook nu nog een begrip voor mij. Er wordt vaak te eenzijdig veel waarde gehecht aan het interacteren met mensen. Maar interacties kunnen ook zeer belemmerd zijn om te komen tot bezinning en zingeving van je leven. Je moet zoeken naar de voorwaarden waaronder een interactie zinvol is, ook in het kader van intrapersonlijke afstemming.

*Henk:* Ik kan me voorstellen dat een teveel aan interactie verhinderend is om tot je persoonlijke vraag, tot persoonlijk groei te komen. Dat is gewoon een te veel aan prikkels om tot rust te kunnen komen en je af te vragen waar het nou eigenlijk om gaat. Daarna maak je nog een soort zin die ik niet begrijp.

*Dhian Sioe:* In de laatste zin sprak je van de interactionele ruis die je verhindert om zelf te kiezen voor de invulling van je leven?

*Gerard:* Je intrapersonlijke afstemming kan dan niet goed tot z'n recht komen in relaties, waardoor je mogelijk een relatie even moet verbreken of uit de interactie moet stappen, om opnieuw bij jezelf te komen. Simone Weil trekt zich terug uit het maatschappelijk leven en

gaat in een klooster zitten. Dat doet ze omdat ze daar gerechtvaardigde redenen voor heeft. Dat is ook een sociaal psychologisch verschijnsel, zo had ik dat bij mezelf ontdekt. Het kan ook een vlucht zijn voor de maatschappelijke werkelijkheid waarin je moet leren leven.

*Henk:* Steeds opnieuw moet je de dynamiek tussen interactionalisme en intrapersonaliteit opnieuw bevragen op de betekenis die het heeft voor die persoon, op dat moment in die context. Daar ben ik het mee eens.

*Dhian Sioe:* Als ik dan de vertaling naar het handelen probeer te maken: in organisaties moet je altijd handelen; je bent altijd op een of andere manier in interactie.

*Gerard:* Nee, dat kun je wel virtueel zijn, dat kun je wel bedenken, maar je bent niet alleen in interactie, je wordt ook bepaald door allerlei persoonlijke, maatschappelijke en ecologische factoren. Ik bedoel het niet in termen van of/of, maar in termen van en/en. Het spanningsveld of de afstemming tussen de omgeving kan de intrapersonelijke afstemming belemmeren, maar ook bevorderen. De kwaliteit van een relatie bepaalt of jij ook de kans krijgt; of de relatie niet alleen een ruis is, maar of er ook de mogelijkheid is om de innerlijke afstemming tussen verstand, gevoel en omgeving te realiseren en autonomie in de relatie te borgen. Er zijn relaties die heel beperkend zijn in dat opzicht. Het is geweldig dat er mensen zijn zoals Simone Weil, die zich terugtrekken en ons leren dat we als samenleving te eenzijdig bezig zijn, met te weinig aandacht voor de persoon die in mij speelt.

*Dhian:* Zou je dan kunnen zeggen dat Marianne in haar praktijkonderzoek gevangen blijft zitten in haar sociaal psychologische uitgangspunten?

*Gerard:* Ja, ik zou het leuk vinden als zij het over zichzelf heeft, als ze spreekt over die dimensie die zo moeilijk benoembaar is. Dan zou ze in haar analyse haar persoon mee laten spreken en ook iets van haar kwetsbaarheden, onzekerheden, twijfels en onafheden laten zien.

*Dhian Sioe:* Dat is de psychologische kant, maar zij focust zich juist op het sociaal psychologische.

*Gerard:* Ja precies en daar ligt nu juist de valkuil van het interactionisme.

#### *De actualiteit van de dialoog-taal*

*Dhian Sioe:* Het viel me op dat het hoofdbegrip dat zij gebruikt 'het gesprek' is in tegenstelling tot dialoog. Nu 20 jaar later, is de betekenis volstrekt omgedraaid! Het gesprek is ene beetje een 'niemendalletje', dat kan alle kanten opgaan, terwijl de dialoog focust op aandacht en ruimte geven aan elkaar, om elkaar te begrijpen. Dat is volgens mij het taalgebruik van 2021. Zij baseert dat overigens op basis van een werk van drie wetenschappers van een aantal jaren daarvoor.

#### *Grenzen in de ontmoeting op elkaar afstemmen*

*Gerard:* Dhian jij schrijft in jouw stuk over een grenzenstellende dialoog: *een dialoog waaruit grenzen helder worden*. Ik dacht dat hier toch ook grenzen vooraf zijn gesteld.

*Dhian Sioe:* Antwoord gevend op de vraag die in het analysekader stond, dacht ik: als ik mij voorstel hoe het gaat tussen twee medewerkers, al dan niet in een hiërarchische verhouding, die het over iets moeilijks moeten hebben, dan blijkt in die ontmoeting hoever men wil gaan met elkaar. Dus het gaat niet alleen over de inhoud die misschien haaks op elkaar staat, maar ook over tot hier ontmoeten wij elkaar. Dat herken ik uit mijn eigen praktijk bij opdrachtgevers, sommige mensen heel dicht bij kunnen komen en anderen blijven op afstand.

*Gerard:* Dus die grenzen stellende dialoog is een kwestie van afstemmen op de grenzen van anderen en niet alleen je eigen grens.

**(5d) Normatieve oriëntatie van de auteur zelf**

*Wat zijn in deze publicatie de referentiewaarden van de auteur, wat wil deze zelf aan de samenleving verbeteren? Expliciteert hij zijn eigen waarden?*

*Gerard:* De eigen waarden van de auteur klinken, zo heb ik hierboven aangeven, door in het hele boek.

*Wilfred:* Ja, duidelijk dus.

*Dhian Sioe:* De referentiewaarden van de auteur blijken duidelijk uit de probleemstelling van deze studie naar het fenomeen aandacht (zie hiervoor onder 2a en 2b). Kortgezegd, het gaat de auteur er om de menselijke ervaring c.q. haar betekenis – in beginsel die van alle mensen in een organisatie - een plek te geven in de processen van organiseren.

## 6. Gerichtheid op praktische handelingskennis

### **(6a) Accent op praktische handelingskennis**

*Is de publicatie gericht op praktische handelingskennis van wat werkt en wat werkt niet om de gewenste situatie te realiseren en hoe men methodisch gezien dit het beste zou kunnen aanpakken?*

*Dhian Sioe:* De studie is gericht op het verkrijgen van inzicht in wat er gebeurt tijdens het 'aandacht doen' in de interactie tussen mensen. De vier rode draden die hieruit naar voren komen zijn te beschouwen als theoretisch fundament van nader te ontwikkelen praktische en methodische uitgewerkte c.q. onderbouwde handelingskennis.

*Nelly:* Van Hoorn onderzoekt haar eigen werkpraktijk en praktijken in organisaties.

*Wilfred:* Zeker is deze studie gericht op de praktijk en ook wordt duidelijk op welke gewenste handelingen (of handelingsstijl) wordt gekoerst. Maar niet meteen wordt duidelijk hoe er tot de gewenste benadering gekomen zou kunnen worden.

*Gerard:* Deze publicatie is uitdrukkelijk gericht op ontwikkeling en fundering van praktische kennis om een bepaalde gewenste situatie in het organiseren te realiseren. Zij vindt dat de aandacht-dimensie in organisaties te weinig aandacht krijgt (pag. 61) en probeert deze dimensie meer toegankelijk, zichtbaar en concreet te maken als waardevolle toevoeging op dominante denkbeelden over organisatie en organiseren en als waardevolle handreiking waar het gaat om persoonlijk leiderschap.

### **(6b) Conditieverbetering en competentieversterking en de relatie daartussen**

*Wordt een levensvoorwaarden en omstandigheden verbeterende aanpak hier gekoppeld aan competentieontwikkeling en leren?*

*Conditieverbetering leidt tot competentieversterking en vice versa*

*Dhian Sioe:* Conditieverbetering en competentieontwikkeling worden niet expliciet aan elkaar gekoppeld. Impliciet wordt deze koppeling in termen van menselijke leerprocessen wel als natuurlijk en vanzelfsprekend in het vooruitzicht gesteld. De dynamiek van aandacht doen tussen mensen – door de dialoog in aandacht gewoon aan te gaan - wordt als het ware de persoonlijke ervaring door de praktijk van de ander uitgedaagd, waarbij conditieverbetering leidt tot competentieversterking. Of andersom, ontwikkeling van één van de vier rode draden leidt tot competentieversterking op dit vlak als geheel en daarmee tot conditieverbetering in een nabije toekomst.

*Verbetering van omstandigheden hoort ook bij aandacht*

*Wilfred:* Voor de omstandigheden is eigenlijk maar indirect aandacht. Wel heb ik het idee dat de oplossing vooral wordt gezocht in competentieverbetering.

*Gerard:* Nadruk ligt in de publicatie op aandacht voor de gevoels- en ervaringsdimensie van organiseren. Minder is de aandacht gericht op het beïnvloeden van economische, politieke, maatschappelijke en ecologische condities die belemmerend werken voor die gewenste aandacht.

### **(6c) Centrale handelingspatronen**

*Welke combinatie van handelingspatronen staat in de publicatie centraal? Is versterking van het zelfregulerend vermogen een herkenbaar concept en hoe wordt dit uitgewerkt?*



*'Aandacht doen' als centraal handelingspatroon*

*Dhian:* Aandacht doen is het centraal handelingspatroon in deze studie. Als uitkomst hiervan blijkt dit handelingspatroon te bestaan uit vier rode draden die als het ware om elkaar heen zijn geweven tot een stevig touw waar je houvast mee kunt krijgen. Het concept van versterking van het zelfregulerend vermogen kan hier goed op aansluiten in de zin dat aandacht doen beschouwd kan worden als een basaal handelingspatroon teneinde het zelfregulerend vermogen te vergroten.

*Nelly:* Van Hoorn zag enerzijds belang dat in organisaties gehecht werd aan de mensen in organisaties, maar anderzijds mondjesmaat werd vertaald in daadwerkelijke aandacht (pag.2). Ze gaat op zoek naar de rol en betekenis van 'aandacht doen' als handelingspatroon. Aandacht als denken, begrijpen en doorgronden (pag.18).

*Aandacht komt niet voort uit de wil, maar is het gevolg van geestelijke, intrinsiek gevoelde aandacht welke voortkomt uit een verlangen.* Waarneembare en niet waarneembare betekenissen die de woorden overstijgen en dit accepteren als verschijnsel (pag.19/20). Aandacht *betreft zowel een actieve gerichtheid als een receptief wachten en ruimte voor imperfectie* (pag.24). Van Hoorn spreekt van *Het menselijk vermogen tot scheppen en wisselwerking tussen verstand en intuïtie*. Bergson spreekt van een *metafysische waarheid* (Bergson) (pag.26/27), Murdoch (pag. 28) van een *Mysterieus gebeuren*. Van Hoorn legt accent op de (verhullende) werking van taal en ook 'woordloosheid'. Ze wijst op het spanningsveld tussen het begrijpbare (denken) en het onzichtbare (ervaren), zoekend naar waar het denken en ervaren elkaar raken (pag.31).

*Gerard:* Als belangrijke handelingspatronen komen in deze publicatie naar voren:

- kijken naar de hele persoon;
- achter bedrieglijke en onzichtbare verschijningsvormen de ware werkelijkheid doorgronden (pag. 19);
- toelaten en ervaren van de leegte van het ongehecht zijn;
- loslaten van het ego;
- via kunst, poëzie e.d. de ziel en het mysterie van het bestaan onthullen, iets dat we met taal niet kunnen zeggen;
- aandacht focussen op de gevoelsbron in je energie die activiteit en receptiviteit met elkaar verbindt;
- oefening in aandacht geven aan iemand vanuit betrokkenheid, liefdevolheid en het recht doen aan de ander, ook al blijft die poging altijd imperfect;
- aandacht voor intuïtie en ruimte geven aan zoeken naar het nieuwe;.
- aandacht richten op hoe mensen zich verhouden tot hetgeen lastig te beïnvloeden is en niet maakbaar is;
- aandacht ook voor datgene wat voor mensen zelf uiterst betekenisvol is;
- accent op het combineren van eigen verantwoordelijkheid met aandacht voor gezamenlijke verantwoordelijkheid (pag. 99);
- aandacht voor de vele spanningsvelden tussen macht en machteloosheid en tussen aandacht voor sociale en voor het functioneren in het systeem van de organisatie;
- integraal aandacht geven aan zowel non-verbale als aan de inhoud (wat feitelijk wordt gezegd) als aan de sociale interactie die achter de communicatie schuilgaat (pag. 93);

- aandacht voor de tegenpool tussen ervaren en het bewuste denken (31) en de samenhang daartussen (waar ze elkaar raken) (pag. 31). Carl Rogers en Ruth Cohn spreken van een 'eenheidelijk' soort denken.;
- aandacht voor de intrapersoonlijke dimensie die *niet* samenvalt met het cognitieve handelen. Bij concentratie op het innerlijk van de mens gaat het primair om een gevoel dat *niet* voortkomt uit een rationeel willen (pag. 23). Vergelijk verliefdheid die niet voortkomt uit het verstand. Men richt zich ook op allerlei andere aspecten van de interne werkelijkheid zoals we die ervaren als we met anderen communiceren, of in een taal die wat anders is dan een wetenschappelijke taal;
- steeds weer op zoek gaan naar de kleine verhalen van mensen in de organisatie. Accent in de gesprekken over organiseren ligt niet op de organisatie, zo van 'organisatie X pakt dit zo aan', maar op meneer y of mevrouw z die iets op een bepaalde manier doen, oppakken en ervaren, dat wil zeggen op het persoonlijk handelen van mensen (pag. 92). Daarmee kunnen organisatiemythes worden ondergraven. Die kleine verhalen gaan over de concrete alledaagse praktijksituatie waarin oog is voor heel de werkelijkheid, voor het imperfecte en omgekeerd om in het imperfecte ook aandacht te hebben voor wat voor perfects daaronder verborgen zit (pag. 9). Juist dat samengaan van de tegenpolen van gemeenschappelijkheid en diversiteit nodigt uit om alert te blijven. Het gaat dan niet alleen om de activiteiten uit het cognitieve domein van plannen, aansturen en controleren, langs doelbewuste weg de bedrijfscultuur proberen te managen (pag. 41), maar om aandacht voor de onderstroom en de taaie culturele traditie van het organiseren en voor de betekenissen die mensen zelf – los van de managementretoriek – aan de organisatie werkelijkheid geven (pag. 41).

*Zelfregulering als een afstemmende vorm van sturen en zelfsturen*

*Gerard:* Als we kijken naar het thema 'zelfregulering', dan zien we regelmatig een ontkoppeling tussen sturen en afstemmen. Zo schrijft ze: *Wie angst heeft, stuurt niet meer* (pag. 106). In de uitwerking hiervan bedoelt ze dat de zelfsturing van mensen bij angst er anders uitziet (smaller wordt), meer ik-gericht, gericht op gevoel van veiligheid en houvast terugkrijgen. Zelfsturing vat ze kennelijk op als niet-afhankelijk van de context (bijv. machtsverhoudingen) handelen en niet als *afstemmende* vorm van sturen en zelfsturen. Ten aanzien van het thema 'vrijheid' (pag. 110) wijst ze wel op de samenhang tussen 'niet afhankelijk zijn en beperkt worden in je handelen bijvoorbeeld door macht' en 'je al balancerend afstemmen op de omgeving'.

*Wilfred:* Gerard geeft hier een mooie opsomming in zijn bijdrage.

De vraag is natuurlijk: hoe dit te oefenen? Er staat nogal wat! Deze vraag wordt in deze studie niet behandeld, ook over zaken als zelfsturing wordt niet gesproken.

**(6d) Praktische handelingskennis onderbouwd met handelingsonderzoek**

*Wordt de praktische handelingskennis onderbouwd met behulp van praktijkgericht handelingsonderzoek? Hoe is dit onderzoek methodologisch verantwoord?*

*Dhian Sioe:* De hele studie betreft een praktijkgericht handelingsonderzoek. De methodische verantwoording wordt uitgebreid besproken voor het onderzoek als geheel (plaatsing van het fenomeen aandacht én de gehanteerde interviewbril in het kader van een brede

vakliteratuur). Maar ook in engere zin voor het interviewproces en de analyse in twee slagen van de gehouden interviewgesprekken.

*Wilfred:* Methodologisch is het onderzoek beperkt. Zie punt 1.

*Gerard:* Bij punt 1 zijn we uitvoerig stilgestaan bij het praktijkonderzoek van Van Hoorn. Ik ga dat hier niet herhalen. In haar onderzoek is zij inderdaad op zoek naar praktische handelingskennis voor leidinggevendenden waar het gaat om organiseren vanuit aandacht. Wat mij in haar praktijktheoretische aanzet opvalt, is een sterk visie- en persoonsgerichtheid naar inhoud en vorm. Relatief weinig wordt ingegaan op niet op betekenisconstructie gerichte methodische aspecten zoals de maatschappelijke rol en taakopvatting van de verschillende gesprekspartners, mogelijke stappen in het proces van ruimte geven voor aandacht, het hoe en wat van een beginsituatieanalyse van de verschillende gesprekspartners op het vlak van materiële, ecologische en maatschappelijk condities en competenties en mogelijk andere werkvormen en hulpmiddelen van organisatieontwikkeling naast interactiegerichte.

*Henk:* In de keuze van de onderzoeken in het proefschrift vallen me twee dingen op. Het eerste is dat er gekozen is voor professionele organisaties en niet voor 'blue collar'-organisaties. Zo'n selectie maakt dat de kwestie van generaliseerbaarheid direct lastig zal worden, zelfs al beoogt schrijfster een benuttingswaarde van het onderzoek (pag. 64 en 67). Want al die professionals weten wat aandacht is, hoe er spanning is tussen het bereiken van de doelen van de organisatie en het bereiken van de doelen van de medewerkers van de organisatie, ze hebben woorden om complexe en moeilijk zeggbare fenomenen te beschrijven en zijn vaak redelijk reflectief opgeleid. Dat is naar mijn verwachting anders in productieorganisaties waar niet of lager opgeleide medewerkers en lagere leidinggevendenden het grootste deel van het personeelbestand uitmaken. Terwijl daar wel vergelijkbare aandachtvraagstukken aan de orde kunnen zijn die echter misschien wel heel anders 'opgelost' of 'aangepakt' worden. Daar ook nog eens vooral leidinggevendenden geïnterviewd zijn en niet de medewerkers over wie de leidinggevendenden spreken en reflecteren, maakt het geheel niet per se 'objectiever' of 'intersubjectiever'. Schrijfster verantwoordt de keuzen door te stellen dat zij bewust naar positieve voorbeelden heeft gezocht om haar vermoeden verder te kunnen onderzoeken (pag. 66). Dat is een heldere verantwoording, maar roept tegelijk de vraag weer op of het antwoord al niet bij de vraag is gegeven.

## 7. Relevantie van de publicatie voor de sociale veranderkunde

*Wilfred:* Ik vind de poging om spirituele aspecten te waarderen en te onderzoeken moedig en waardevol. Daarbij vind ik de studie stimulerend met betrekking tot vragen op het gebied van kennisontwikkeling en de grenzen van wetenschap. Ik vind dat Henk en Gerard het spanningsveld vanuit wetenschappelijk oogpunt op een uiterst knappe en respectvolle manier kritisch bespreken. Opvallend daarbij vind ik dat zij na uiterst kritische beschouwingen toch eindigen met een: en toch... Henk redt het boek door het te willen bewerken tot een 'meer literair-filosofische beschouwing over de vraag of 'aandacht' een rol kan spelen in organisaties en organisatievraagstukken'. Gerard ziet als bijdrage van dit boek aan de sociale veranderkunde 'vooral de aandacht die zij richt op de intrapersoonlijke dimensie van het organiseren met aandacht.

*Dhian Sioe:* Deze studie ontrafelt op een wetenschappelijk verantwoorde wijze een fenomeen dat ieder mens in zijn handelingspraktijk kent, maar niet beseft hoe het echt werkt en wat voor invloedpotentie dit basisfenomeen van aandacht doen heeft in leerprocessen, verbeter- en ontwikkelprocessen. Het geeft voorts vanuit een andere invalshoek onderbouwing aan de (centrale) stelling dat de dialoog een grondvorm van veranderen is in de sociale veranderkunde.

Met deze ontrafeling ontstaat tenslotte de mogelijkheid om het fenomeen aandacht doen door te ontwikkelen tot een eigenstandig concept in de sociale veranderkunde. Een concept dat als schakelpunt kan worden beschouwd om mensen in én met hun (context-)systemen te verbinden.

*Nelly:* Van Hoorn neemt de "verbeelding" mee in haar onderzoek (pag. 21) Daarmee komt een breder terrein open te liggen op het gebied van sociale veranderkunde. *Het verschaft toegang tot de ander zoals die werkelijk is* (pag. 22).

Ze legt nadruk op keuzemogelijkheden (Kunda) en schrijft: *gesteld (!) dat genoemd bewustzijn er is* (pag. 59). Dat is een vraag die ook bij mij regelmatig opkomt bij de beschrijving van aandacht. Het vergt een bepaald bewustzijn of ook ontvankelijkheid voor bijvoorbeeld cultuur, poëzie... Dan kan er een vertaalslag nodig zijn naar/voor mensen met minder opleiding. Uitwisseling wordt als noodzakelijk aangegeven. Aandacht vereist openstaan voor culturen, ook de cultuur van bijvoorbeeld het 'populisme'. Er bestaat anders een kans dat het 'elitair' wordt opgepakt.

*Henk:* Na al deze kritische opmerkingen blijft de vraag naar de bruikbaarheid van dit proefschrift voor de sociale veranderkunde, in het bijzonder voor veranderen in organisaties. En dan valt mijn waardering wel positiever uit dan uit het voren gestelde verwacht zou kunnen worden. Ik denk dat het boek, in bewerkte vorm (zie verder), een bijdrage kan leveren als meer literair-filosofische beschouwing over de vraag of 'aandacht' een rol kan spelen in organisaties en organisatievraagstukken. En het antwoord kan dan zijn, zoiets als: dat kan zeker, maar slechts als binnen de organisatiedoelen ook explicieter ruimte gemaakt wordt voor de mogelijkheid dat mensen hun eigen doelen kunnen realiseren. Dat kan op drie manieren.

De eerste manier betreft mensen die hun persoonlijke doelen binnen de organisatie willen nastreven. Opleiding en ontwikkeling van capaciteiten van medewerkers (ook

leidinggevend en bestuurders zijn dan medewerkers!) kan een doel zijn, naast winst of het behalen van ideële doelen. Als medewerkers dan op een bepaald moment 'uit' de organisatie gegroeid zijn, kan geholpen worden om de organisatie te verlaten en elders een inzet te gaan doen.

Een tweede manier kan zijn om mensen die zich niet of niet langer met de organisatiedoelen kunnen verenigen te helpen om elders hun heil te zoeken. Beide mogelijkheden bestaan al lang en kunnen met dit proefschrift nogmaals onder de aandacht van medewerkers, leidinggevend, bestuurders en HRM-medewerkers gebracht worden. 'Aandacht' en de 'plek der moeite' worden dan nuttig ingezet ter voorkoming van destructieve bewegingen voor mensen en organisaties.

Tegelijk betekent dat echter ook prudentie, voorzichtigheid en terughoudendheid in het bieden van aandacht en het stilstaan bij de 'leemte' die zichtbaar wordt. De organisaties waarover het gaat zijn geen therapeutische of religieuze instellingen. In die laatste groep instellingen gaat het voor de gebruikers (!) wel degelijk om een soort 'aandacht' die leemtes en verlangen en dergelijke in het gesprek brengt. En daarmee, omdat het voor de gebruikers noodzakelijk is, dit dus ook voor de medewerkers (bestuurders, leidinggevend en medewerkers) geldt.

Een derde manier om 'aandacht' en leemte in de organisatiekunde aan de orde te brengen is de bedrijfsethische vraag naar de keuze van de doelen van organisaties. Organisaties zouden ook bewust kunnen kiezen om de kwestie van de zingeving, betekenisgeving, een deel van hun bedrijfsdoelen te laten zijn. Dan zal het gaan over vragen die meer verbonden zijn met de humanitaire en ecologische effecten van het organisatiehandelen. Voor de moraliteit die meekomt in de keuze van organisatiedoelen.

Wel moet dan het boek een bewerking ondergaan, naar mijn idee. Een bewerking tot een artikel dat de hoofdpunten van de stelling en argumentatie weergeeft, dat concreter aangeeft welke vraagstelling en wijze van behandeling verwacht kan worden en dat duidelijk maakt dat het artikel vooral een theoretisch geschrift is vanuit een meer beschouwend perspectief. Niet primair gericht op handelen en niet primair rekening houdend met allerlei belemmeringen en bedenkingen die met de these zijn gegeven. Een soort utopische bijdrage dus, een soort hoop. Een blik door een sleutelgat naar iets wat zou kunnen zijn, als we de goede sleutels zouden kunnen vinden voor de verschillende sloten die in het proefschrift buitengesloten blijven.

*Gerard:* De bijdrage van dit boek aan sociale veranderekunde ligt voor mij vooral in de aandacht die zij richt op de intrapersonlijke dimensie van het organiseren met aandacht. Naast een tussenmenselijke dialoog verwijst zij naar de innerlijke dialoog die ook vraagt om aandacht. Het is de onderstroom van het organiseren waar in de organisatiekunde vaak geen of weinig aandacht voor is. Naast de intermenselijke en cognitieve kant moeten we onderscheid maken met een intrapersonlijke ervaringsdimensie als een structureel aspect van elk menselijk handelen, dus als een inherent aspect van veranderen. Dat is een belangwekkende toevoeging aan de theorie van veranderen. Daarmee worden nieuwe energiebronnen aangeboden om de wereld humaner te maken.