

De ontmoeting

Beginnen met een ogenblik van rust. Muziek en stilte. Rustige meditatie om hier aan te komen. 3 minuten

Het is vreemd om hier op een podium te staan en het met u over 'aandacht' te hebben.

Of het er over te hebben? De verhouding in dit uur zal ongeveer als volgt zijn: ik zend en u ontvangt. Dus u heeft aandacht voor mij en ik heb aandacht voor mijn verhaal en vooruit, ook een beetje voor u.

Het is overigens volstrekt toegestaan om af en toe met uw aandacht even af te dwalen. Wilt u dat alleen in stilte doen? Liever niet met Smart-phones, laptops en dergelijke. Dan krijg ik u nooit meer terug.

Ongeveer een ½ jaar geleden vroeg Vera van den Anker mij of ik tijdens deze studiedag een key-note wilde houden. Ik was aangenaam verrast door zowel de vraag als het onderwerp. De vraag en het thema dwongen mij mijn gedachten rond dit onderwerp te gaan ordenen. Zij vormde tevens de aanzet om actief hierover te gaan schrijven. Dus bij voorbaat mijn dank Vera. Mijn middag is al geslaagd!

Ik ga u in de komende 45 minuten meenemen langs mijn opvattingen over het thema 'Aandacht'. Onvolledig, gezien de tijd, maar ook nog volop in ontwikkeling, bedoeld als aanzet om u uit te nodigen hier zelf uw eigen weg mee te gaan.

Dia 2

Ik zal stil staan bij de betekenis van aandacht. Ik ga in op de wijze waarop daarin de Transactionele Analyse over wordt geschreven. Kort, omdat daar in het mooie aanbod van workshops volop aandacht voor zal zijn.

Ik neem u mee langs een aantal voor mij inspirerende bronnen uit de filosofie, de psychologie en de neuro-biologie.

Vervolgens trekken we langs twee belangrijke voorwaarden voor 'Aandacht': Rust en Empathie.

Daarna zal ik eindigen met een aantal belemmerende factoren voor 'Aandacht', om tot slot te eindigen met de vraag hoe we 'aandacht' als thema terugkrijgen op de werkvloer.

Dia 3

Begint u eens met aandacht voor uw buurman of buurvrouw.

Wissel in 5 minuten met elkaar uit:

Wat betekent aandacht voor jou?

Wat voor aandacht heb jij vandaag gekregen?

Wat voor aandacht heb jij vandaag gegeven?

Een paar gedachten uit de zaal

Dia 4

Mijn goede vriend uit Engeland, Graeme Summers, zei ooit tegen mij: 'Work is all about creating possibilities to meet up and have fun'. Het is zo'n eenvoudig zinnetje, dat mij toendertijd even op het verkeerde been zette. Opgevoed in een calvinistisch land, waar we ons brood verdienen (en ons plekje in de hemel) in het 'zweet des aanschijns', legde hij ineens de nadruk op de ontmoeting en het plezier. Hij raakte echter met zijn opmerking een belangrijk thema. Studie en onderzoek heeft in de loop der tijden het belang van, ook fysieke, aandacht meer dan aangetoond.

Zo was het in de jaren '50 van de vorige eeuw in een ziekenhuis in Amerika streng verboden om baby's in een couveuse aan te raken. Op een gegeven moment constateerde een arts dat de groeicurve van de baby's in bepaalde periodes in verhouding extreem omhoog gingen. Toen hij dit onderzocht, ontdekte hij dat er een verpleegster was die deze opdracht negeerde en 's nachts in haar wachtweken, zacht haar hand op de kinderen legde en ze streelde.

En wie herinnert zich niet de beelden van de apathische Roemeense weeskinderen aan het einde van het regime causescu? Binnen enkele maanden met liefdevolle zorg en aandacht holden deze kinderen weer over straat en speelden. De Franse psychiater schreef aan depressieve en eenzame ouderen bij voorkeur geen anti-depressiva voor, maar stelde ze in plaats daarvan voor een hond of een kat te nemen, die ze konden aaien en strelen. Het is dus niet overdreven om te stellen dat we zonder aandacht ziek worden of dood gaan.

Dia 5

Wat is aandacht?

Andries Baart, hoogleraar presentie aan de universiteit voor Humanistiek noemt aandacht: 'belangstelling hebben voor wat niet op jou lijkt'. Een mooie uitspraak vind ik dat. Wat al te gemakkelijk zijn we immers geneigd bij het geven van aandacht vooral ons eigen referentiekader als uitgangspunt te nemen. In de sfeer van: 'toen mijn baan op de tocht stond' Goedbedoeld, maar over het algemeen de plank volkomen misslaand omdat de ander jou niet is.

Ik focus mij nu even op de Transactionele Analyse. De Transactionele Analyse is een stroming in de humanistische psychologie. Zij gaat uit van de potentie van iedere mens om te groeien en te ontwikkelen. Ze richt zich dan ook bij uitstek op het thema contact en aandacht

Er wordt gesproken over het woord 'Strook'. Dat woord is afgeleid van het Engelse werkwoord 'to stroke', wat zowel aai als slag betekent. Een Strook is dus wat technisch gezegd een eenheid van aandacht. Dit kan zowel positief zijn als negatief. Als ik u een complimentje geef (richting zaal), 'wat zit u haar mooi' of 'ik ben blij dat je er bent' of kritiek geef 'je had je schoenen wel even mogen poetsen' of 'dat jij hier durft te zitten!', geef ik Strooks. En van deze Strooks leven we. Net zo goed als we 'groente en aardappels nodig hebben, hebben we Strooks nodig.

Van de positieve Strooks groeien we het meeste. Maar we hebben liever negatieve Strooks dan geen Strooks.

Zo deed ik een aantal jaren geleden een project bij een groot farmaceutisch bedrijf, dat druk bezig was het aantal fouten omlaag te brengen. Dit lukte maar moeizaam. Na een aantal dagen in de fabriek rondgelopen te hebben, kon ik de directie vertellen dat dat geen wonder was. De enige momenten dat een leidinggevende tijd had om met zijn medewerker te praten, was wanneer deze een fout gemaakt had. Procedureel startte dan een gesprek van 20 minuten om te achterhalen hoe de fout precies tot stand was gekomen! Beter negatieve aandacht, dan geen aandacht.

Het bijzondere van aandacht is dat het altijd twee kanten op gaat. De energie stroomt over en weer. Zo is onze individualiteit en autonomie een schromelijk overschat goed. We bestaan alleen maar in relatie met de ander(en). Ik neem u mee langs een aantal inzichten die mij in de loop der jaren erg geïnspireerd hebben.

Dia 6 filosofie

Allereerst de filosofie:

In 1928 schreef de joodse filosoof en theoloog Martin Buber een indrukwekkend boek met de titel 'Ich und Du'. In dit boek stelt hij dat er geen afzonderlijk 'Ik' bestaat. Maar, alleen maar een, zoals hij dat noemt, 'woordpaar' 'IK en JIJ'. Daarin is het 'Ik onlosmakelijk verbonden met Jij'.

Daar tegenover staat wat hij noemt de 'Ik-Het' relatie. Daar waar we niet werkelijk de relatie met de ander aangaan en aandacht voor hem hebben, maken we van de ander tot een 'object' maken, een 'HET'.

Een tijdgenoot van Buber, Levinas, stelde het als volgt 'De innerlijke groei van het zelf wordt niet bereikt, zoals mensen

vandaag de dag vaak denken in de relatie van de mens tot zichzelf, maar in de relatie tussen de een en de ander, tussen mensen'.
Wijsheid, volgens de Grieken de enige reden van ons bestaan, doen we kortom op in relatie tot de ander, met aandacht voor de ander.

De Franse filosoof Merleau Ponty verwoordt het tot slot zo: 'mens zijn, is mens in de wereld zijn, bestaan is met anderen bestaan.'

Dia 7 Psychologie 1

In de jaren 50 deed de Engelse psycholoog John Bowlby baanbrekend onderzoek naar wat hij 'Attachment' noemde, de hechting van kinderen. Onder andere George Kohlrieser ging hier mee verder. Hij maakte de 'Hechtingstheorie' toepasbaar op hechting op het werk. Hij onderscheidt daar 4 fasen in, die in elkaar overlopen:

- Ik maak contact – ik schrijf een sollicitatiebrief en heb een sollicitatiegesprek hierover;
- Ik hecht mij – ik verbind mij met mijn werk en met de mensen om mij heen. Ik maak ze deel van mijn leven
- Ik laat los – na verloop van een aantal jaren laat ik het werk los, en ga op zoek naar nieuwe uitdagingen en mogelijk nieuwe mensen;
- Ik rouw – ik voel ook de pijn van het verlies van wat ik opgebouwd heb.

Naarmate de aandacht in het werk intenser is geweest, des te intenser er ook sprake is van hechting.

Ik werk regelmatig met jonge potentials. Wat ik daarin tegenkom is dat zij door de jaren heen sneller geneigd zijn weer verder te hopen. Max. drie jaar en dan weer door. Daarin staat de carrière centraal, en is de relatie er slechts ten dienste van. U kunt zich voorstellen welk een impact dit heeft op hun hechtingsstijl en welk een impact dit weer heeft wanneer zij op de top van hun loopbaan leiding geven aan een groot bedrijf en op hun beurt anderen aan zich moeten binden.

Dia 8 'Ik' en 'jij'.

Adrienne Lee, een Engelse psychologe zegt dat in de ontmoeting met de ander de levensenergie ontstaat.

Ik besluit uit te reiken naar jou. Jij bent bereid dit te ontvangen en op jouw beurt naar mij uit te reiken. Waarop ik bereid ben te ontvangen. In die ontmoeting ontstaat volgens haar de levensenergie.

U zult begrijpen dat dit een ander soort uitreiken en ontvangen is dan wat ik onlangs met mijn dochter aan tafel had, waar we elk gebogen over onze laptop zaten en zij mij vroeg of ik de thee wilde aangeven, ik dit met mijn blik op het beeldscherm gericht deed, de thee over haar papieren heen liet stromen en zij gedachteloos 'dank je' tegen mij zei.

Beter wordt wat ik bedoel geïllustreerd in het volgende gedicht:

Dia 9

Mijn vader had een lang uur zitten
Zwijgen bij mijn bed
Toen hij zijn hoed had opgezet
Zei ik, nou, dit gesprek
Is makkelijk te resumeren
Nee, zei hij, nee toch niet,
Je moet het maar eens proberen

Judith Hertzberg

Dia 10 Neurobiologie

Een laatste bron van inspiratie die ik hier wil noemen, is de neurobiologie zoals deze zich in de laatste 20 jaar in een razend tempo ontwikkelt.

Video 'gapen' en 'lachen'.

Eind jaren '90 stuitte een aantal neurobiologen die samen aan het werk waren in een laboratorium op een bijzonder fenomeen. Zij deden experimenten met apen in onderzoek naar de werking van neuronen. Zij ontdekten dat de beweging van het ene aapje gevolgd werd door een gelijksoortige neurologische reactie in het hoofdje van een ander aapje, zonder dat deze de beweging maakte. U moet zich dus voorstellen; ik pak dit kopje. Even voor ik dit doe 'vuren' zgn. neuronen in mijn hoofd die de beweging in gang zetten. Dat doen ze echter niet alleen bij mij. Dat doen ze gelijktijdig in de hoofden van ons allemaal. Het is hier in de zaal nu dus een drukte van belang, terwijl ik de enige ben die daadwerkelijk een slokje water neemt.

Verder onderzoek heeft in de afgelopen decennia aangetoond dat wij niet alleen maar via deze zgn. spiegelneuronen met elkaar verbonden zijn, maar dat we in onze hoofden en in onze lichamen een ingenieus systeem hebben, waarmee we op elkaar en onze omgeving afstemmen.

Dia 11

Het bracht Christiaan Keijsers, een van de betrokken onderzoekers van het eerste uur, tot de uitspraak: 'maar als je de toestand van je hersenen je identiteit noemt (en dat doe ik) dan laat ons research zien dat een groot deel feitelijk datgene is wat er gebeurt in de hoofden van verschillende mensen. Mijn persoonlijkheid is het resultaat van mijn omgeving 'Ik' is feitelijk 'Wij'.

En zo keren we terug bij Buber die deze uitspraak in de jaren '20 van de vorige eeuw deed op basis van filosofie en religie en wat ruim '70 jaar later ondersteund wordt door wetenschappelijk onderzoek in een wel heel andere discipline.

Het brengt mij tot de gedachte dat het niet zozeer de vraag is hoe we met onze aandacht bij de ander kunnen zijn, maar veel meer hoe het mogelijk is dat we daar ooit mee stoppen.

Dia 12

Nu wil ik met u stilstaan bij een tweetal belangrijke voorwaarden voor aandacht : 'Empathie' en 'rust'.

Dia 13

Roman Krzanic definieert empathie als ' , de kunst je in verbeelding te verplaatsen in de gedachten van andere mensen, daardoor hun gevoelens en standpunten te begrijpen en je in je handelen daardoor te laten leiden'.

Laten we daar weer eens even wat rondom doen:

Dia 14

oefening:

Je bent in de opening in gesprek geweest met een jou onbekende persoon.

Neem een moment: wat weet je/vermoed je over deze persoon.

Deel dat met hem/haar

Kort 2 reacties uit de zaal.

Goed, Empathie begint dus met je vermogen je te verplaatsen in een ander.

Mathieu Ricard, een boedhistische monnik en wetenschapper, onderscheidt twee soorten empathie:

Dia 15

De cognitieve Empathie en de affectieve Empathie. Als ik met de laatste begin.

Bij affectieve Empathie voel ik mee met de ander; ik heb een gedeelde emotionele reactie.

Onlangs had ik een vrouw in mijn praktijk met een intens verdriet over het verlies van haar partner. Zij huilde en ik huilde en voelde het verdriet met haar mee.

Bij cognitieve empathie nemen we het perspectief van de ander bewust in, zonder te oordelen. We herkennen de emoties van de ander en communiceren hier bewust over. In het voorbeeld had ik ook tegen de vrouw kunnen zeggen: 'ik zie dat je verdrietig bent en kan mij dat heel goed voorstellen. Het is allemaal ook nog maar heel kort geleden'.

Ik beweeg met haar mee, maar ik word haar niet. Ik geef in taal terug, wat ik zie, steeds vanuit haar perspectief.

Beide vormen van empathie zijn belangrijk en dragen bij aan het gevoel van nabijheid. Teveel affectieve empathie draagt echter een risico met zich mee; het risico dat we teveel met de ander meevoelen en verdrinken in hun gevoel. Dit heeft risico voor onszelf en voor de ander.

Enige weken terug had ik in een training een man en een vrouw die hun kind verloren hadden. Ze vertelden hier vol verdriet over. In de pauze zei de man mij dat hij in de loop der jaren dikwijls geconfronteerd was met mensen die helemaal meegingen in hun verdriet. 'Daarmee nemen ze het van mij af' zei hij.

Het risico voor onszelf is dat we daarbij onszelf uithollen. Te veel meegaan in het verdriet van de ander leidt, zeker in beroepen waarin je veel zorg hebt voor anderen; in het onderwijs, in het sociale werk, maar ook als leidinggevende, tot een vergroot risico op Burn-out.

Om zich daar tegen te beschermen, tegen het gevoel overstroomd te worden door het verdriet en de pijn, keren veel mensen zich al in een vroeg stadium af van de ander.

Ik ken het vanuit de verhalen van oa een directeur van een groot bedrijf, die toen zijn vrouw overleed, veel schriftelijke steunbetuigingen kreeg, maar toen hij weer begon met werken het gevoel had alsof hij een melaatse was, zo krampachtig deden

mensen hun best om hem te mijden. Ik herken het in mijn werk met talloze leidinggevende die oprecht worstelen met het thema 'grenzen tussen werk en prive' en dan overwegend kiezen voor de veilige kant en emotionele vraagstukken links laten liggen. Ten onrechte worden ze dan dikwijls ervaren als 'gevoelloos' en 'afstandelijk'. Het betreft vaker hun eigen angst te gevoelig te zijn.

Mathieu Ricard, en in zijn navolging ikzelf, houden dan ook een warm pleidooi voor met name de ontwikkeling van de cognitieve empathie. Het vermogen je in een ander te verplaatsen, met een onderscheid wat van de ander is en wat van jou is.

Dia 16

Ik maak een overstap naar het onderwerp 'rust'. Een tweede belangrijke voorwaarde voor aandacht.

Jaren geleden las ik een interview in naar ik meen Vrij Nederland met de violist Yitzak Perlman over zijn samenwerking met de pianist Vladimir Horowitz. Eenmaal per jaar treden zij samen op in Tel Aviv, bij een concert voor de vrede.

De interviewer stelde de vraag hoe zij zich voorbereiden op dit concert. Perlman zei: 'we ontmoeten elkaar 2 dagen van te voren. Dan gaan we 's middags wandelen en praten over ons leven, 's avonds eten we en praten over ons leven en de volgende dag ontbijten we, lunchen, wandelen en praten over ons leven. De laatste dag maken we afspraken over wat we die avond zullen spelen en hoe we het spelen.

Ik ben altijd op meerdere fronten geraakt door dit verhaal. Er spreekt veel wijsheid uit en een ongelooflijke rust; ieder voor zich en in de ontmoeting.

Neemt u eens een momentje de tijd om voor u zelf te bedenken: hoe creeert u rust in uw leven? (muziek Perlman – Schindler's list)

Dia 17

Rust als basis

Rust in de ontmoeting

Als ik aan rust denk, denk ik daar op 2 niveaus aan. Het gaat over het creëren van rust als een natuurlijke basis en het creëren van rust in de ontmoeting. Beiden hangen onlosmakelijk met elkaar samen.

Rust als basis

In de loop der jaren heb ik ervaren dat rust creëren op zeker niveau hard werken is. Mogelijk herkent u dat. Het vraagt aandacht voor mijzelf, waar steeds de verleiding en het appel is om aandacht op al het andere om mij heen te richten. Rust creëren is een wilsbesluit. Voor mij hield dat in om een dag per week, de woensdag, niet te werken, maar deze dag in te vullen met in de ochtend chikungles, in de middag vrijwilliger zijn in een aanloopcentrum voor daklozen en vluchtelingen en koffie en thee voor hun te schenken en in de avond te zingen in mijn koor. Het houdt voor mij in dat ik in de avonden niet teveel afspraken maak, omdat ik mijn slaap nodig heb. Het betekent voor mij dat ik alle schoolvakanties vrij hou, ook al zijn mijn kinderen al lang en breed de deur uit. Het betekent voor mij, dat ik tussendoor regelmatig even ga wandelen, ook op dagen dat ik aan het werk ben, juist ook als ik het gevoel heb dat ik zaken af moet maken. Het betekent niet dat ik daar niet nu en dan mee worstel en onder de verleiding bezwijk om toch even mijn mail te checken of snel even iets af te maken. Wanneer ik dat doe, heb ik geleerd mijzelf daarop attent te maken en weer even met meer zorg en aandacht de dingen te doen. Het vraagt te leven vanuit een groter Bewustzijn.

Dia 18

Bewustzijn van wat er in mij gebeurt . Wat mijn lichaam en mijn geest mij vertellen. Bewustzijn van wat er om mij heen gebeurt, in mijn omgeving en hoe ik daarmee de relatie aan ga. Bewustzijn over de keuzes die ik maak, en die maak ik altijd, ook als ik ze niet lijk te maken.

Daarvoor heb ik nodig dat ik mij stevig aard en met mijn voeten op de grond sta.

Het gaat er om in je leven een relatieve staat van rust te creëren. Dat is overigens heel wat anders dan een uur per week te midden van je toch al overvolle agenda een uur yoga te gaan doen of mindfullmeditatie te doen. In mijn ogen zijn dit soort activiteiten slechts een druppel op een gloeiende plaat of ,erger nog, meer een bevestiging van ons jachtige leven dan dat zij een tegenkracht vormen.

Rust in de ontmoeting

Een basis van rust creëren in je leven, ik noem het aandachtig leven, vormt op haar beurt de basis voor de rust in de ontmoeting. Het gaat er niet over dat u altijd veel extra tijd moet vrij maken voor de ontmoeting, alhoewel dit ook helpt. Het gaat er vooral over dat u investeert in de kwaliteit van de ontmoeting, zodat u de ander kunt zien en horen. Zien en horen zonder dat u al bezig bent met de volgende ontmoeting, de mail die op uw antwoord wacht, of de lastige bespreking van de middag. Dat is wat Perlman en Horowitz deden en het kwam de kwaliteit van hun samenzijn en hun werk ten goede.

Dat is wat mijn vriend Graeme bedoelde toen hij vertelde dat werk slechts een goed excuus is om elkaar te ontmoeten. Dat is wat Andries Baart bedoelt wanneer hij spreekt over 'aandacht als belangstelling hebben voor wat niet op jou lijkt'

Dia 19: Dat is wat deze twee slakken doen als zij langzaam aan langs elkaar heen schuiven en elkaar verkennen, ongetwijfeld zachtjes murmelend: 'langzaamaan, wij hebben de tijd'.

Dia 20: aandacht op de werkvloer

Hoe maken we nu van 'aandacht' op de werkvloer een thema?

Het begint bij jezelf. Zoals de directeur van een retailbedrijf bij zichzelf begon, op de dag dat hij zijn 5 collega-directieleden vertelde dat hij 4 dagen per week wilde gaan werken, om weer met meer aandacht voor zichzelf, zijn gezin en zijn medewerkers te kunnen gaan opereren.

Het begin is bij jezelf het bewustzijn te ontwikkelen dat je niet almachtig bent en het waarschijnlijk ook niet zou willen zijn. Een vervolgstap is om het thema 'aandacht' te agenderen binnen je werk. Niet alleen in de vorm van aandacht hebben voor je medewerkers en je collega's, maar ook in de vorm van aandachtig leven.

Het zijn betekenisvolle gesprekken om te voeren; in directiekamers, in teambijeenkomsten, in ondernemingsraden. Gesprekken over de schijnbare tegenstelling tussen produktiviteit en aandacht. Schijnbaar, omdat 'aandacht' ook kwaliteitsverhoging tot gevolg heeft en daarmee tot minder energieverlies lijdt. Zoals in het farmaceutische bedrijf, waar het aantal fouten afnam en de produktie groeide vanaf het moment dat de leidinggevenden leerden om positieve aandacht aan hun medewerkers te schenken. Schijnbaar omdat het van grote invloed is op ziekteverzuimcijfers en tevredenheid van werknemers.

We moeten daarmee in onze organisaties wel afrekenen met een aantal hardnekkige mythes over betrokkenheid. Dikwijls drukken we deze uit in hoeveelheid gewerkte uren en omzet. Of over het werk van leidinggevenden, dat zich teveel richt op vergaderingen, beleidsnotities. Daarin is voor de ontmoeting en het creëren van verbinding, voor mij de kerntaak van leiders, nauwelijks of geen ruimte meer.

Het vraagt binnen veel bedrijven om een herbezinning op een belangrijke betekenis van waarom wij ooit samen kwamen en ons organiseerden; om doelstellingen te realiseren die wij alleen nooit zouden kunnen realiseren. Daarmee stonden de organisaties die wij creerden ten dienste van de mensen en hun doelen, in plaats van dat wij ten dienste staan van organisaties.

Mogelijk dat het onderzoek van de australische verpleegkundige Bronnie Ware ons van dienst kan zijn bij onze reflectie. Zij interviewde honderden stervenden over waar ze in hun leven het meeste spijt van hadden, als lessen voor de levenden. Zij kwam tot de volgende top 5:

1. ik zou willen dat ik de moed gehad had, om een 'waar' leven te leiden, en niet het leven dat anderen van mij verwachtten;
2. ik zou willen dat ik niet zo hard gewerkt had;
3. ik zou willen dat ik de moed gehad had om mijn gevoelens te uiten;
4. ik zou willen dat ik in contact gebleven was met mijn vrienden;
5. ik zou willen dat ik mijzelf meer had toegestaan om gelukkig te zijn.

Een pleidooi voor een aandachtig leven.

Mocht u de tekst van deze lezing nog eens willen overlezen; zij is te vinden op www.Lieuwe.net.

Ik dank u voor uw aandacht.