

## Managers leren door met aandacht waar te nemen

Drs. Peter van der Roest

**Managers zijn de krijgers van deze tijd. Op hun eigen slagveld krijgen zij te maken met strategie, leiderschap, macht, conflicten, verandering, ontwikkeling, effectiviteit – zaken die zo'n 2300 jaar geleden in China al grondig werden bestudeerd door een geslacht van militaire leiders. In hun boek *Sun Tzu: de kunst van het oorlogvoeren*<sup>1</sup>, in de loop der eeuwen ook in het Westen uitgegroeid tot een standaardwerk, stellen zij een vraag die raakt aan het fundament van MD: *Welke houding in de strijd leidt tot effectief gedrag? Het antwoord: Laat alle modellen, wijsheden en theorieën – hoe succesvol ook – los en richt je op de unieke werkelijkheid van je huidige situatie. Hoe meer aandacht je hebt voor de dingen die nu gebeuren, hoe effectiever je bent. Een visie op managementontwikkeling vanuit het perspectief van de krijgskunst.***

*"Dit zijn de overwinningen van het militaire geslacht. Zij kunnen niet van tevoren worden doorgegeven."* (Sun Tzu)

Rigide vasthouden aan strategieën en modellen die in het verleden succesvol waren is niet doelmatig, aldus de *Sun Tzu*. Je kunt alleen de overwinning behalen door je goed voor te bereiden en vervolgens volledig in het moment te zijn. Doorslaggevend is directe kennis van de situatie, schouwend weten. Informatie over alle bepalende factoren in een situatie krijg je door aandachtig in het hier en nu te zijn, door optimaal waar te nemen. De vraag die meteen opkomt is: Hoe doe je dat? Maar het is niet zozeer een kwestie van doen, het is meer een kwestie van laten – van *zijn*. 'Zijn' is heel natuurlijk en vanzelfsprekend, maar in onze westerse cultuur rust er een taboe op. Wij verwarren het vaak met passiviteit, stagnatie of luiheid. De tegeltjeswijsheid 'stilstand is achteruitgang' en het gezegde 'ledigheid is des duivels oorkussen' illustreren dat goed. Collectief zijn we zó eenzijdig bezig met 'doen' dat we het belang en de vrucht van 'zijn' niet meer zien. Het *belang* van 'zijn' naast 'doen' is dat het de kans op gezonde ontwikkeling vergroot. Door het handhaven van de balans tussen 'zijn' en 'doen' conformeren we ons aan een belangrijke wetmatigheid in dit bestaan, namelijk de dynamische interactie tussen twee polen (zoals dag en nacht, eb en vloed, licht en donker, mannelijk en vrouwelijk, bloei en verval). Deze polariteit<sup>2</sup> is een voorwaarde voor structurele, duurzame ontwikkeling. De belangrijkste *vrucht* van aandachtig in het hier en nu zijn is dat je onmiddellijk onderkent waar in de huidige situatie je mogelijkheden liggen, óók als die situatie zeer ongewenst of ongunstig is. Je benut de kansen die zich voordoen, hoe schaars ze ook zijn. Je inschattingsvermogen en handelingsbekwaamheid worden niet beperkt door gedachten aan wat zou kunnen gebeuren, moeten gebeuren of absoluut niet mag gebeuren. Je hebt in het hier en nu volledig de beschikking over je inherente effectiviteit.

- ***De wijze manager<sup>3</sup> gaat niet meteen 'doen', hij is om te beginnen aandachtig aanwezig in het hier en nu. Daardoor krijgt hij inzicht in de mogelijkheden die de actuele situatie biedt.***

## **Inherente effectiviteit**

*"Ken de ander en uzelf, en de overwinning zal geen gevaar lopen."* (Sun Tzu)

Deze inherente effectiviteit manifesteert zich heel duidelijk in extreme situaties, bijvoorbeeld bij plotselinge dreiging. Je steekt bij groen voetgangerslicht het zebrapad over, maar een automobilist let niet op, rijdt door rood en dreigt je te scheppen. Je ziet hem vanuit je ooghoek naderen, en in een fractie van een seconde neem je de situatie in je op. Je springt opzij, precies naar de plek waar er ruimte is. Je hebt onmiddellijk en glashelder de situatie in je opgenomen, mogelijkheden ingeschat en adequaat gehandeld.

Ook in minder bedreigende interacties kunnen we over deze natuurlijke effectiviteit beschikken. Daar hoeven we niet weer een nieuwe vaardigheid voor aan te leren, het enige wat we hoeven te doen is naar onszelf kijken. Het begin van persoonlijke effectiviteit in ons werk is dat we bereid zijn tot ons door te laten dringen hoe ineffectief en storend sommige persoonlijke trekjes zijn in de dagelijkse interactie: onze dwangmatigheid, het spelen van machtsspelletjes waarbij niet alleen zakelijke belangen maar ook overgevoelige ego's centraal staan, roddelen over collega's, het ontlopen van verantwoordelijkheden, ja zeggen en nee doen, enzovoort. Dat begint bij waarnemen. Waarnemen is bewust 'zijn'. Je doet niets, je bent actief aanwezig, present. De kunst is je aandacht zo te ontwikkelen dat je dit soort neigingen helder waarneemt *op het moment dat ze zich aandienen*. Daarmee voorkom je dat ze je handelen bepalen. Door waar te nemen geef je niet alleen je natuurlijke effectiviteit de ruimte, je legt tevens een solide basis voor het ontwikkelen en toepassen van vaardigheden en kwaliteiten. Het heeft geen zin aan competenties, persoonlijke effectiviteit, emotionele intelligentie of leiderschapstijlen te werken als je je blinde impulsen, vastgeroeste gewoonten en overbodige verdedigingsmechanismen niet onder ogen wilt zien. Dan bouw je een huis dat weliswaar prachtig oogt, maar absoluut niet stevig staat. Ook hier geldt de wetmatigheid van polariteit: geen plus zonder min.

- ***De wijze manager is bereid en in staat zichzelf waar te nemen in zijn dagelijkse interacties met anderen. Hiermee legt hij het fundament voor persoonlijke effectiviteit.***

## **Aandacht en waarneming**

*"Bij het voorzien van de overwinning is niet voorbij het bekende gaan niet deskundig."* (Sun Tzu)

Hoe ziet waarnemen er in de praktijk uit? Een voorbeeld. Tijdens een brainstormsessie lever je enthousiast je bijdrage. Jij denkt dat je je ideeën helder voor het voetlicht hebt gebracht, maar een nieuwe collega zegt dat hij je niet begrijpt en vraagt je kortaf een en ander te verduidelijken. Je voelt je aangevallen. Je weet dat je in je team bekendstaat als een scherp denker en een goede prater. Dat (zelf)beeld wordt nu ineens in twijfel getrokken.

Of de vraag van die collega werkelijk een vraag was of inderdaad een aanval doet er niet direct toe. Waar het om gaat is jouw effectiviteit in die situatie. Handel je blind vanuit je impuls en deel je bijvoorbeeld een verbale tegenstoot uit, dan is de kans op een conflict groot. Ook zul je waarschijnlijk te gespannen zijn om de rest van je ideeën helder te presenteren. Een andere optie is dat je *zonder te handelen* met aandacht kijkt naar de situatie, dus ook naar wat zich in jezelf afspeelt (de spanning die zich in je opbouwt, de drang om terug te slaan). Je doet in gedachten een stapje terug om overzicht te creëren. Je observeert en je merkt dat je boos bent, je kijkt de vragensteller nog eens aan, en misschien zie je dan dat hij onzeker is en de vraag daarom wat onhandig heeft gesteld. Die constatering leidt al tot minder spanning. Het kan ook zijn dat zijn bedoelingen je niet duidelijk worden. Dan kan een wedervraag uitkomst bieden: "Welk stuk uit m'n verhaal heb je niet begrepen? Dan zal ik proberen het in andere woorden uit te leggen."

Voor de duidelijkheid: je psychologiseert niet, je neemt waar. Dat schept ruimte en overzicht, de kramp in je hoofd vermindert. Je frustratie ebt wat weg (zeker als je merkt dat de ander het niet vervelend heeft bedoeld) en je voelt minder de behoefte je frustratie op je veronderstelde tegenstander bot te vieren of te onderdrukken. Hoe meer aandacht, hoe scherper je waarneming, hoe nauwkeuriger je inschatting en je afweging, en hoe effectiever het doen. Maar hoe kom je bij die aandacht? Waar ligt het beginpunt? Veel dichterbij dan je denkt. Iedereen heeft wel eens de volgende ervaring (of een vergelijkbare) gehad. Voor het slapen gaan wil je nog even een blokje om. Als je de deur uit gaat, zie je de wolken uiteengaan, en er komt een prachtige volle maan tevoorschijn. Je staat stil en je kijkt. Met al je aandacht ben je bij die schoonheid. Je ziet alle details: de vorm van de wolkenranden, de grijze vlekken op de maan. Dat is onverdeelde aandacht, een doodgewone geestesgesteldheid die iedereen kent en die zeer waardevol is in de dagelijkse managementpraktijk. Ook managers kunnen hun voordeel doen met de rust, de ruimte en het overzicht die het gevolg zijn van onverdeelde aandacht.

- ***De wijze manager past waarnemen in de praktijk toe door in gedachten een stapje terug te zetten. Hij kijkt aandachtig naar de situatie en naar zijn impulsen zonder iets te doen. Door afstand te nemen creëert hij overzicht en neutraliseert hij interne spanning.***

## **Meebewegen**

*"De overwinning kan worden voorzien. Zij kan niet worden geforceerd."* (Sun Tzu)

Tot zover het 'zijn'. Nu het 'doen'. Voor de militaire leiders uit het geslacht van generaal Sun Tzu was dat iets geheel anders dan wat wij er vandaag de dag onder verstaan. Zij kwamen tot de conclusie dat het lang niet altijd nodig is zelf een

(tegen)beweging in te zetten. Dat kost veel kracht en middelen. De dingen kennen hun eigen dynamiek, en daar kun je van profiteren als je meebeweegt.

Ter illustratie: Een productgerichte organisatie komt tot de conclusie dat ze terrein verliest aan de concurrentie en dat ze zich alleen met een meer klantgerichte benadering in de markt kan handhaven. Besloten wordt alle medewerkers, ook de technen, een training klantvriendelijkheid te laten volgen. Immers, collega's worden voor hen 'interne klanten'. De technen zien echter helemaal niets in zo'n training. Zij beschouwen productinnovatie en niet serviceverlening als de essentie van hun werk. Met externe klanten hebben ze zelden te maken, en die 'interne klanten' waar het management het over heeft, dat zijn en blijven toch gewoon collega's?

Als manager kun je nu vasthouden aan het genomen besluit en zeggen dat "alle neuzen dezelfde kant op moeten". Je zet de tegenaanval in en dwingt de technen dezelfde training te volgen als alle andere medewerkers. In termen van de vechtkunst: Je probeert de overwinning (handhaving of vermeerdering van marktaandeel) te behalen door het wezen der dingen (de specifieke kwaliteiten van je technen) te veranderen. Wie voor deze benadering kiest, doet er goed aan zich voor te bereiden op openlijk verzet of sabotage, en op een verlies aan energie en middelen.

Een andere optie is meebewegen, je strategie aanpassen wanneer de situatie daarom vraagt, gebruikmaken van de aanwezige dynamiek. Verrassend vaak blijkt dit niet alleen sneller tot resultaat te leiden, maar ook meer creativiteit te genereren. In het gegeven voorbeeld: De manager gaat niet 'duwen en trekken' aan de technen. Hij dwingt ze niet de training te volgen, maar sluit ze ook niet uit van het veranderingsproces. Hij veert mee met hun tegenbeweging, luistert goed naar hun bedenkingen en vraagt ze dan het volgende: "Willen jullie eens op een begrijpelijke manier aan je administratieve en commerciële collega's uitleggen waarom onze producten, door jullie ontwikkeld en gemaakt, zo goed zijn? Waarom zouden mensen ze kopen? Geef je collega's eens een rondleiding door het productieproces en laat ze zien hoe de producten worden gemaakt. Daar krijg je een dag voor." De kans dat ze nu meedoen is veel groter. Ze worden in hun waarde gelaten, mogen in hun eigen gebied blijven en tot op zekere hoogte zelf het bevel voeren. De manager bereikt zijn doel, niet door aan het oorspronkelijke plan of zijn positie vast te houden, maar door mee te gaan met de bestaande dynamiek en via een 'list' gebruik te maken van de kracht van zijn 'tegenstanders'. Hun kwaliteiten komen het veranderingsproces ten goede, zij het langs een geheel andere weg dan de voorgestelde.

In een recent commentaar op de Sun Tzu<sup>4</sup> wordt hierover gezegd: "De wijze commandant kent de percepties en projecties van anderen en laat die gewoon een eigen leven leiden. Hij stoort zich er niet aan en verzet zich er niet tegen. Ze vormen geen bedreiging voor hem, omdat hij zelf niet één duidelijke positie inneemt. Zou hij ertegen in het geweer komen, dan zou hij slechts verwikkeld raken in een onbelangrijke schermutseling die hem alleen verder van de overwinning af brengt." Wie meebeweegt, probeert niet resultaat te behalen door het wezen der dingen te veranderen. Hij herordent ze, zodat hij in de gegeven situatie optimaal gebruik kan maken van hun inherente kracht. Zo voorziet hij de overwinning."

Het verschil tussen ingrijpen en meebewegen is cruciaal. In het eerste geval probeer je succes af te dwingen door een algehele mobilisatie, in het tweede geval nodig je

het succes uit door potentieel beschikbaar te maken, door specifieke kwaliteiten tot hun recht te laten komen. Wat de *Sun Tzu* betreft ligt de sleutel tot effectief handelen in deze eigenschap – het op de hoogte zijn van de factoren die een situatie bepalen en deze zodanig ordenen dat hun kracht beschikbaar wordt. De inspanning ligt in het meegaan, de natuurlijke energie vinden en daar profijt van trekken. Je houdt niet vast aan een bepaalde werkelijkheid, probeert niet uit alle macht een rots de heuvel op te duwen. Je vaart mee met de wind.

- ***De wijze manager probeert niet succes af te dwingen, hij nodigt succes uit door potentieel beschikbaar te maken. Hij houdt niet vast aan een bepaalde werkelijkheid, maar gebruikt de natuurlijke energie van een situatie.***

[IN KADER:]

### **Verandering: de enige constante**

In de hedendaagse managementpraktijk wordt verandering vaak gezien als een optie die naar believen kan worden ingevuld. De wijzen in het oude China beschouwden haar echter als een autonome essentie. Kijkend naar de natuur kwamen ze tot de conclusie dat verandering de enige constante is in dit bestaan en haar eigen ritmes kent. In het taoïsme – en in de oosterse vechtkunsten, die in het taoïsme geworteld zijn – wordt verandering gedefinieerd als *de natuurlijke beweging tussen twee polen*. Alle verschijnselen kennen daarin hun eigen cycli, die zich binnen hun eigen kader ontvouwen. Adviseur Jaap Voigt licht dit in zijn boek *Lao Zi – Dao De Jing: Het scheppende beginsel en haar werking* als volgt toe: "Het principe van polariteit, de dynamische interactie tussen twee polen *binnen een bepaald kader*, is hét kenmerk van het bestaan op Aarde. Binnen het kader van een etmaal zijn er dag en nacht, binnen het kader van de werelddbol zijn er een magnetische noord- en zuidpool, binnen het kader van het menselijk bestaan zijn er leven en dood, en binnen het kader van de mens en zijn omgeving zijn er een binnenwereld en een buitenwereld. Alles op aarde is onderhevig aan een voortdurende beweging tussen twee polen. De wetmatigheid is dat als er een maximum aan de ene pool bereikt is, de andere pool zich *van binnenuit* openbaart. Deze cyclische afwisseling van *elkaar aanvullende* tegengelen is toepasbaar op *alle* verschijnselen. Binnen het betreffende kader gaat het niet over het een of het andere, maar over de balans tussen beide. Dan is er sprake van harmonie."

[einde kader]

### Noten

1. In het Westen wordt de tekst vaak "Sun Tzu: Winnen zonder strijd" genoemd. Generaal Sun Tzu was de stamvader van het geslacht van militaire leiders.

2. Dit is de visie van het taoïsme, de wijsheidstraditie van het oude China. Het begrip polariteit wordt door Jaap Voigt op zeer heldere wijze beschreven in zijn vertaling van en commentaar op de *Dao De Jing* (zie literatuurlijst).

3. In *Sun Tzu: Winnen zonder strijd* (zie literatuurlijst) wordt in de commentaren een hoofdstuk gewijd aan de kenmerken van de 'wijze commandant'. Analoog hieraan formuleer ik de kenmerken van de 'wijze manager'.

4. The Denma Translation Group: *Sun Tzu: Winnen zonder strijd*. Ook alle citaten uit de brontekst van de *Sun Tzu* komen uit deze vertaling.

### Literatuur

Jon Kabat-Zinn (1996), *Waar je ook gaat daar ben je: meditatie in het dagelijks leven*. Utrecht, Servire Uitgevers BV.

Dennis Steussy en Stephan Seegers (2004), *Vechtkunst voor managers: Breng meer kracht in je organisatie*. Rijswijk, Uitgeverij Elmar B.V.

The Denma Translation Group (2003), *Sun Tzu: Winnen zonder strijd. Een nieuwe interpretatie van beproefde strategische inzichten*. Haarlem, Altarmira-Becht.

Jaap Voigt (2003), *Lao Zi: Dao De Jing: Het scheppende beginsel en haar werking*. Utrecht, Felix Uitgeverij/Servire.

[Over de auteur:]

Drs. P.J.F. van der Roest is als bedrijfstrainer en coach verbonden aan Stroom&Co en heeft als mindfulness-trainer een eigen school voor mindfulness opgericht, Zindo.

Publicatie van (gedeelten van) dit artikel is alleen toegestaan na schriftelijke toestemming van de auteur.