

Van de rand naar het midden

dansend door de modder

In een wereld waar informatie ons overspoelt en zekerheden verdwijnen, zoeken we houvast. We maken kaarten, bouwen modellen, en analyseren data om vat te krijgen op een werkelijkheid die steeds complexer lijkt. Maar soms, ondanks alle tabellen en grafieken, blijft het gevoel knagen dat we iets essentieels missen. Hoe kunnen we navigeren door deze complexiteit zonder te verdwalen in abstracties? Het antwoord ligt in het verschil tussen beschrijven *wat* we zien (*aboutness*) en daadwerkelijk *met* de wereld in gesprek gaan (*withness*), een concept van John Shotter. En het is een van de belangrijke onderleggers van sensemaking.

Dit uitgangspunt bouwt voort op het eerdere artikel over het kaart. Alfred Korzybski's inzicht, "de kaart is niet het territorium," herinnert ons eraan dat onze analyses slechts vereenvoudigingen zijn, hulpmiddelen om de werkelijkheid te begrijpen, maar niet de werkelijkheid zelf. Toch raken we vaak verstrikt in onze kaarten, blind voor het terrein dat we denken te beschrijven.

Dit verschil tussen *aboutness* en *withness* werd scherp voelbaar in een vergadering onder leiding van Hans, directeur van een middelgroot bedrijf. Wat begon als een typische zakelijke bespreking, veranderde in een diepgaand inzicht in wat écht nodig is om verandering teweeg te brengen. De modder: van erover praten naar er middenin gaan dansen.

De vergaderruimte: strak, gestructureerd en vol spanning

Wanneer je de vergaderruimte binnenloopt, voel je de spanning in de lucht. Hans, de algemeen directeur, een imposante figuur met een scherp gesneden gezicht en grijzend haar, staat bij het hoofd van de lange houten tafel. Zijn houding straalt controle uit; hij is duidelijk een man met een missie. Achter hem gloeit het scherm van een projector, waarop een keurige PowerPointpresentatie prijkt. Cijfers en grafieken, die het probleem met meedogenloze helderheid in beeld brengen: dalende klanttevredenheid, stijgende kosten, een groeiend personeelsverloop.

"We moeten vandaag knopen doorhakken," zegt Hans, met een stem die de kamer vult. Hij kijkt de ruimte rond, zijn blik blijft even rusten op elke deelnemer, alsof hij hun onverdeelde aandacht wil verzekeren. Zijn hand rust op een notitieboekje, klaar om acties te noteren. Hier is geen ruimte voor fouten, dat is duidelijk.

De eerste spreker, hoofd financiën, staat op. Zijn presentatie is rationeel, gevuld met tabellen, KPI's en strategieën. "Als we onze processen automatiseren, kunnen we de responstijd voor klanten met 20% verkorten," zegt hij, terwijl hij met een laserpointer naar een staafdiagram wijst. Het klinkt efficiënt, logisch zelfs. Maar iets aan zijn toon – kil en afstandelijk – maakt dat de woorden niet echt landen.

De rest van het team knikt afgemeten. Hans maakt aantekeningen, zijn blik strak gericht op de cijfers. De vergadering voelt als een symfonie van controle: elk detail wordt geanalyseerd, elke mogelijke oplossing wordt gewogen en beoordeeld. Maar terwijl de minuten verstrijken, merk je dat de ruimte zich vult met een andere energie. Een onuitgesproken spanning hangt in de lucht. Niemand durft het te benoemen, maar het is voelbaar: de gesprekken raken niet aan wat hier werkelijk speelt.



Het moment van omslag

Plotseling steekt Marieke, hoofd klantenservice, aarzelend haar hand op. Ze is klein van postuur, maar haar stem breekt door de stroom van cijfers als een zachte golf. “Mag ik iets zeggen?” vraagt ze. Hans kijkt haar aan. “Natuurlijk, Marieke,” zegt hij, met een lichte frons. De kamer is plots muisstil; iedereen voelt dat er iets anders gaat gebeuren.

“Ik weet dat de processen belangrijk zijn,” begint ze, haar blik afwisselend op Hans en haar collega’s gericht, “maar ik denk dat we een ander probleem hebben. Onze klanten voelen zich vaak niet gehoord. Ze blijven hangen in lange wachtrijen, krijgen standaardantwoorden, en voelen zich uiteindelijk gefrustreerd. Het is niet alleen een kwestie van snelheid of efficiëntie. Het gaat om hoe we contact maken.”

Er is een stilte die zwaarder aanvoelt dan de eerdere technische presentaties. Marieke’s woorden lijken door de ruimte te echoën. “Ik hoor het van mijn team,” vervolgt ze. “Ze voelen zich zelf ook niet altijd ondersteund. Ze hebben het gevoel dat ze processen moeten volgen, maar dat er geen ruimte is

om echt aanwezig te zijn voor de klant.” Haar ogen flitsen naar Hans, die haar woorden zichtbaar op zich laat inwerken.

En daar, in dat moment, verandert alles. Wat een gecontroleerde bespreking over oplossingen was, wordt nu een dialoog. Joris, de marketingmanager, pakt het stokje over. “Ik herken dit,” zegt hij, bijna opgewonden. “In onze campagnes proberen we de klant centraal te stellen, maar het voelt vaak leeg. Alsof we een verhaal vertellen dat niet helemaal klopt. Misschien omdat we niet goed luisteren naar wat klanten echt nodig hebben.”

De agenda op het scherm blijft onaangeroerd. De cijfers en KPI's worden vergeten. De discussie verschuift van *over* het probleem praten naar *in* het probleem stappen. Er worden persoonlijke ervaringen gedeeld, twijfels uitgesproken, en nieuwe ideeën geopperd. De controle verdwijnt, maar in plaats daarvan ontstaat er iets levendigs, iets echts.

Hans, die tot nu toe vooral luisterde, haalt diep adem en laat zijn pen op tafel liggen. “Dus wat jullie zeggen,” begint hij, en zijn toon is anders nu – zachter, onderzoekender – “is dat we misschien te veel gefocust zijn op efficiëntie en te weinig op wat mensen nodig hebben?” Hij kijkt naar Marieke, en voor het eerst lijkt zijn blik niet alleen analytisch, maar ook zoekend.

Marieke knikt, en Joris valt haar bij. “Het gaat niet alleen om snelheid of cijfers, Hans,” zegt hij. “Het gaat om hoe we als organisatie aanvoelen wat er speelt, bij onze klanten én bij onze mensen.”



Hans leunt achterover. Je ziet hoe hij de controle loslaat, hoe hij de ruimte geeft aan zijn team om verder te praten. Hij is niet langer de man die de antwoorden moet hebben; hij wordt onderdeel van het gesprek. Waarin de antwoorden uit alle sprekers zich ontploeft. Het *witness*-denken vult de kamer. Waar eerst een strak gedefinieerd probleem lag, ontstaat nu een gedeeld begrip van wat nodig is.

De vergadering eindigt zonder meetbare doelen, er is geen grafiek aangepast. Maar er is iets wezenlijks veranderd: een gedeelde intentie om dieper te luisteren, om ruimte te maken voor wat er werkelijk speelt. Hans staat op, bedankt iedereen.

Later hoor je dat Hans een dag meeloopt op de klantenservice. Hij luistert naar telefoongesprekken, ziet de frustraties van klanten en medewerkers, en voelt wat de cijfers nooit konden tonen. Hij begrijpt dat zijn rol als leider niet is om alleen beslissingen te nemen, maar om aanwezig te zijn, om samen met zijn mensen het terrein te verkennen en de kaart telkens opnieuw te tekenen.

Leiderschap in complexiteit

Dit verhaal van Hans laat zien wat het betekent om een leider te zijn in een complexe wereld. *Aboutness* biedt structuur en duidelijkheid, maar blijft op afstand. *Witness* vraagt om betrokkenheid, om aanwezig te zijn in het moment en samen betekenis te geven. Het vraagt om het opmerken van je sensaties, gevoelens en deze ook als informatie zien en inzetten. Lastige vragen die een antwoord uit de heup krijgen, verdienen het op gekauwd te worden. Maar is niet eenvoudig; het vraagt moed om de controle los te laten en het onbekende te omarmen. Het even niet te weten. Terwijl het soms op de yogamat of in meditatie prima lukt, is het op de werkvloer nog niet zo makkelijk.

Maar zoals Hans ontdekte, is het ook de enige weg naar echte verandering.

Maar begrijp me niet verkeerd, natuurlijk heb je *aboutness* nodig om je te oriënteren en te navigeren in de complexiteit. Het geeft taal om met elkaar het gesprek te openen over wat wezenlijk is. Samen vormen *aboutness* en *witness* het pad om de chaos tegemoet te treden, de kunst ligt in het steeds weer inzetten van beide.

En de echte verandering? Die ligt in *witness*.

Want pas als we stoppen met kijken naar wat *lijkt* en te praten *over* en stappen *middenin* wat *is*, ontdekken we de rijkdom van de werkelijkheid – en vinden we de antwoorden die we zoeken.

Wil je nu ook leren onderscheid te maken tussen *aboutness* en *witness*?

Dan ga ik direct eerlijk zijn. Het is niet eenvoudig of iets dat je in een namiddag leert. Het vraagt persoonlijke ontwikkeling en oefening, maar daar krijg je dan ook veel plezier en mogelijkheden voor terug! Zodat je met vertrouwen en plezier in de complexiteit kunt staan.

Dat is ook waarom ik de 10-daagse leerreis **Meesterschap in Complexiteit** jaarlijks aanbied. Samen met inspirerende en ervaren sensemakers.

Kijk voor de laatste info op <https://www.sense-making.nl/>