

Ruimte creëren voor verwondering in organisaties

# Het buitengewone in het gewone zien

Verwondering is het vermogen om het buitengewone in het gewone te zien. Het tegenovergestelde eigenlijk van vanzelfsprekendheid. Het is daarmee een potentiële bron van verandering en vernieuwing – zowel in leven als werk. De vraag is echter: hoeveel ruimte is er voor verwondering in organisaties?

Joeri Kabalt

Hoe vaak kijken we niet om ons heen zonder echt iets op te merken? Of glijden de dagen aan ons voorbij zonder dat we het doorhebben? De verwonderende blik helpt om iets écht te zien. Of het nou de zonsopgang, de ingesleten patronen in een organisatie of je eigen aannames zijn. Pas als je deze kunt zien en opmerken, kun je ervoor kiezen om ze te onderzoeken of veranderen.

Verwondering is daarmee ook een aanjager van continu leren en reflecteren. Het vraagt om stilstaan, pauzeren en niet-weten – en dat kan op gespannen voet staan met de wijdverspreide focus op productiviteit en resultaat in organisaties. Bovendien kan het voortdurend vraagtekens plaatsen bij vanzelfsprekendheden als bedreigend worden ervaren. Hoe radicaal willen we veranderen? Kunnen en durven we onze aannames, en misschien wel schaduwkanten, onder ogen te zien en te onderzoeken?

In mijn promotieonderzoek naar verwondering (Kabalt, 2020) onderzocht ik of het mogelijk is om regelmatig momenten van verwondering te ervaren in een wereld die ‘onttoverd’ is. Ik ontdekte het belang én de moeilijkheid van je regelmatig verwonderen.

Het buitengewone in het gewone blijven zien is makkelijker gezegd dan gedaan in de drukte en veelheid van alledag. Daarbij komt dat verwondering zich niet laat afdwingen en lijkt te verdwijnen als je het instrumenteel probeert in te zetten. Ik kwam erachter dat het helpt om juist de kracht van de vanzelfsprekend-

heid in te zetten, in de vorm van dagelijkse rituelen en routines, om je regelmatig te blijven verwonderen.

Hierbij maakte ik gebruik van een veranderstrategie van ‘bottom-up betovering’ (Boje & Baskin, 2011): zelf als individu actief op zoek gaan naar momenten van verwondering, hoe weinig ruimte hier ook voor lijkt te zijn in een maatschappij of organisatie, in plaats van proberen deze contexten eerst helemaal te veranderen.

## *Ik ontdekte het belang én de moeilijkheid van je regelmatig verwonderen*

Een aanpak waar ik nog steeds in geloof. En tegelijkertijd houdt de vraag me ook bezig hoe deze aanpak kan worden ‘opgeschaald’ – zonder de verwondering zelf onderweg te vernietigen.

Wat maakt ruimte voor verwondering in het werk creëren belangrijk? En wat zijn dan praktijken die verwondering kunnen versterken, ook juist in organisaties? Hoe doe je dat op een manier die recht doet aan de intimiteit, kwetsbaarheid en onvoorspelbaarheid van verwondering? Deze vragen verken ik in dit artikel, aan de hand van de inzichten uit mijn promotieonderzoek en een aantal recente ervaringen uit mijn veranderpraktijk.

## De ogen openen

Afgelopen zomer werd ik uitgenodigd om voor een adviesbureau een korte workshop te verzorgen over verwondering – in een appelboomgaard. Een uur om kennis te maken met verwondering, en dit het liefst ook nog te ervaren. In de brandende zon, op een van de warmste dagen van het jaar, las ik de woorden van bioloog Rachel Carson, die voor mij de essentie van verwondering verwoordde, aan hen voor aan de rand van de boomgaard:

*We look about with such unseeing eyes that we are partially blind. One way to open our eyes to unnoticed beauty is to ask yourself: "What if I had never seen this before? What if I knew I would never see this again?"*

Ik nodigde de groep daarna uit om met deze woorden in het achterhoofd rond te dwalen in de appelboomgaard, tot hun oog op iets specifiek zou vallen, en vervolgens te proberen om datgene tien minuten écht te bekijken, met al hun zintuigen. Na een paar minuten kwam een van de deelnemers al terug: 'Ik heb het bekeken, ben ik nu klaar?' Ik vroeg hem om toch nóg een keer te kijken, en gewoon eens te merken wat hem nog meer op zou vallen.

Nadat ik iedereen terug had geroepen met muziek, nodigde ik hen uit om in stilte een titel voor hun observatie te bedenken en deze aan één andere persoon uit de groep te laten zien, begeleid door de titel. Ik zag tweetallen met volle concentratie een grassprietje onder een heg of een klimopblaadje bekijken. Bij terugkomst in de kring was het stil. Een aantal mensen deelde enigszins verbaasd hoeveel

deze tien minuten bij hen teweeg hadden gebracht: waardering voor de natuur, kalmte en rust, verbondenheid met de plek... De deelnemer die eerder terug was gekomen, deelde zelfs vol enthousiasme alle nieuwe details die hij had gezien in de bloem die hij bekeek.

We praatten met elkaar door over de rol van verwondering in het werk, in hun eigen organisatie en bij en met klanten. Hoewel we het erover eens waren dat dit belangrijk was, voelde het tegelijkertijd ver weg van de dagelijkse praktijk van veel organisaties. Aan het einde riep een van de deelnemers verbouwereerd uit: 'Maar als verwondering gaat over het écht zien van de ander – mens of natuur – dan hebben we nu een crisis van de verwondering!'

## Verskillende vormen van verwondering

Verwondering fascineert me al jaren. Als manier van kijken, zien en zijn in leven en werk, waarbij je de tijd neemt om iets of iemand écht te zien. Te pauzeren, op te merken en te onderzoeken, kortom: te leren. Mijn zoektocht naar verwondering ontstond in een periode waarin ik zelf een diep verlangen voelde om meer momenten van verwondering te ervaren in mijn leven en werk. Een soort persoonlijke 'crisis van de verwondering'. Daarnaast blijft verwondering me als concept intellectueel puzzelen. Elke keer als ik denk dat ik weet wat verwondering is, ontglipt het me weer of laat het zich weer van een andere kant zien. Inmiddels ben ik ervan overtuigd dat dit precies de kern van verwondering raakt: het laat zich niet vastpinnen, voorspellen of afdwingen.



*Iets bekijken alsof je het voor het eerst of laatst ziet*

Er zijn een aantal tegenstellingen in het denken over verwondering, die mij hebben geholpen om verwondering beter te snappen. Ik wil ze hier graag kort benoemen.

Allereerst zijn er denkers die verwondering als een tijdelijke trigger zien, bijvoorbeeld omdat je je afvraagt hoe iets zit en zodra je het antwoord hierop weet kan de verwondering weer verdwijnen. Anderzijds zijn er denkers die juist stellen dat verwondering een blijvende toestand is van niet-weten en vragen stellen. De Griekse filosoof Socrates is de bekendste voorstander van deze blijvende vorm van verwondering: tot vervelens toe bleef hij maar vraagtekens plaatsen bij vanzelfsprekendheden. Waarom is het zo? Dit type verwondering is overigens niet per se prettig om te ervaren, het zou een gevoel van zeeziekte, duizeligheid of hoogtevrees veroorzaken.

Een tweede tegenstelling is tussen verwondering als iets buitengewoons of gewoons. De kernvraag hierbij is of je alleen verwonderd kunt raken van nieuwe en bijzondere dingen die je voor het eerst ziet, of dat de kunst juist is om je te blijven verwonderen over alledaagse fenomenen. Wat zijn mogelijke bronnen voor verwondering? Is dat alleen die ene zeldzame meteorietenregen of de sterrenhemel die zo goed als elke dag te bewonderen is?

Hiermee samenhangend is er een derde tegenstelling: tussen verwondering als passieve of actieve bezigheid. Overvalt of overkomt verwondering je onverwachts door die ene bijzondere gebeurtenis, of kun je actief op zoek gaan naar verwondering? Bijvoorbeeld door er op uit te gaan, de natuur in of naar een museum, of een bepaalde manier van kijken te oefenen?

Tot slot is er een vierde tegenstelling: tussen denkers die vooral de helende werking van verwondering benadrukken als manier om meer betekenis in je leven te ervaren en je onderdeel te voelen van een groter geheel, versus denkers die juist stellen dat het een verwondende werking heeft: het zorgt voor vervreemdende momenten waarop de wereld op zijn kop staat.

### **Het buitengewone in het gewone zien**

Ik heb al deze verschillende aspecten van verwondering verkend, en ben zelf het meest geïnteresseerd in een actieve vorm van verwondering waarbij je juist probeert je te blijven verwonderen in het dagelijks leven. Mijn eigen definitie van verwondering is dan ook: *het buitengewone in het gewone zien*. Hierin bouw ik voort op het gedachtegoed van biologe Rachel Carson, wier woorden ik voorlas in de appelboomgaard. Deze verwonderende blik komt niet altijd vanzelf, en is vaak zelfs hard werken. Het alledaagse en automatische hebben zo'n sterke werking, dat het blijvende bewuste inspanning vraagt om deze verwonderende blik te cultiveren.

## *Deze verwonderende blik komt niet altijd vanzelf, en is vaak zelfs hard werken*

Eén van de praktijken die het meest betekenisvol bleek om mezelf vaker te verwonderen, was mijn dagelijkse ochtendwandeling. Al zeven jaar begin ik elke dag met een wandeling. Regen, zon, winter of zomer. Thuis in Amsterdam, op de camping in Frankrijk of tijdens een werktrip in Florence. Dertig minuten wandelen, het ritme van mijn voetstappen volgen. Even niks moeten. Gewoon zijn. En kijken.

Ik zie het als een soort lege tijd om de dag te beginnen. De enige intentie die ik met me meedraag is om één foto te maken van iets van schoonheid wat ik tegenkom. De glinstering van de opkomende zon in het kanaal achter mijn huis, de herfstblaadjes die als een soort feestelijke confetti de stad versieren, een kat als een kunstwerk in een kozijn... Dit helpt om met nog meer aandacht om me heen te kijken. Waarbij ik er wel voor waak dat ik niet zozeer op zoek ga naar een foto, maar wacht tot een foto mij vindt. Een subtiel verschil in houding, die net maakt dat er wel of geen verwondering kan ontstaan. Ik ben het gaan zien als een soort 'foerageren naar schoonheid' in mijn dagelijkse omgeving.

Deze wandelingen zijn een dagelijkse mogelijkheid en reminder om me te blijven verwonderen. Doordat ik elke dag met een moment van stilte en schoonheid begin, stap ik anders in de dag en oefen ik mijn verwonderende blik. Het lukte gaandeweg steeds vaker om deze ook mee te nemen en aan te zetten in mijn werk met en in organisaties, en anderen uit te nodigen om vanuit eenzelfde blik met elkaar in gesprek te gaan. Hoewel ik me in deze ochtendwandelingen vooral richtte op de schoonheid in mijn dagelijkse omgeving, hielp het me om zowel de schoonheid als de schaduwkant gedurende de dag bewuster op te merken. Bijvoorbeeld als ik met een team werk waar veel speelt en het lukt om daar met volle, niet-oordelende en nieuwsgierige aandacht bij te zijn, en te merken hoeveel verschil die houding maakt voor de setting en sfeer, en wat er kan ontstaan.

Verrassend genoeg is het juist de vanzelfsprekendheid van een dagelijkse routine die helpt om de strijd aan te gaan met de vanzelfsprekendheid en het automatisme. Tegelijkertijd is alleen routine niet genoeg, maar wordt het pas echt krachtig als je hier de bijzondere aandacht van ritueel aan toevoegt. Zoals ritualist Tiu de Haan (2016) het mooi verwoordt: als we een lijst om een kunstwerk hangen, gaan we het met meer aandacht bekijken. Een ritueel is een manier om als het ware een lijst om een dagelijks moment te hangen, zodat je het met meer aandacht ontwerpt, beleeft en bekijkt.

## Verwondering in organisaties

Waarom blijft het dan toch zo lastig voelen om verwondering te blijven ervaren, vooral in organisaties? De socioloog Max Weber was de eerste die ruim een eeuw geleden de beroemde woorden sprak: 'de wereld is onttoverd.' Hij bedoelde daarmee dat de opkomst van modernisering en rationalisering heeft geleid tot een gemeenschappelijk geloof dat we in principe alles kunnen weten en snappen door het te bestuderen, berekenen en plannen. Het onvoorspelbare, onverwachte en onberekenbare doen er niet meer toe en worden zelfs gezien als onwenselijk of 'bijgeloof'. Oftewel: een wereld waarin weinig tot geen ruimte voor verwondering is. Zeker in organisaties is dit 'verhaal van onttovering' op veel plekken nog dominant, of speelt het op zijn minst een grote rol.

Politiek filosoof Jane Bennett (2001) is een van de weinigen die Webers diagnose nuanceert: zij stelt dat de wereld nooit helemaal onttoverd is geweest. De verhalen van onttovering en betovering hebben altijd náást elkaar bestaan. Dat betekent dat er altijd plekken en momenten zijn die wél een bron van verwondering kunnen zijn. Zij nodigt ons wel uit om actief het verhaal van onttovering uit te dagen, door een alternatief verhaal te creëren van betovering – moment voor moment.

Organisatiwetenschappers David Boje & Ken Baskin (2011) maken een vertaling van haar denken naar organisaties en noemen haar veranderaanpak 'bottom-up betovering': zelf als individu actief op zoek gaan naar momenten van verwondering, hoe weinig ruimte hier ook voor lijkt te zijn in een maatschappij of organisatie, in plaats van proberen deze contexten eerst helemaal te veranderen ('top-down betovering'). Zij pleiten voor organisaties als 'places of wonder in which people are full participants'. En hoewel de inrichting van de organisatie of de visie van een leidinggevende daar invloed op kan hebben, zijn ook zij van mening dat het een stuk makkelijker is te leren om je als individu anders te verhouden tot het verhaal van onttovering, dan dit dominante verhaal zelf te veranderen.

In mijn eigen onderzoek en zoektocht naar verwondering heb ik dit advies opgevolgd en het pad van bottom-up betovering bewandeld; in eerste instantie door zélf te proberen om meer verwondering te ervaren en te creëren, ook in mijn rol als begeleider van leer- en veranderprocessen. Tegelijkertijd voel ik ook een verlangen om verwondering naar méér plekken te brengen – ook als ik daar niet zelf aanwezig ben. Kun je mensen 'opleiden' om zich vaker te verwonderen?

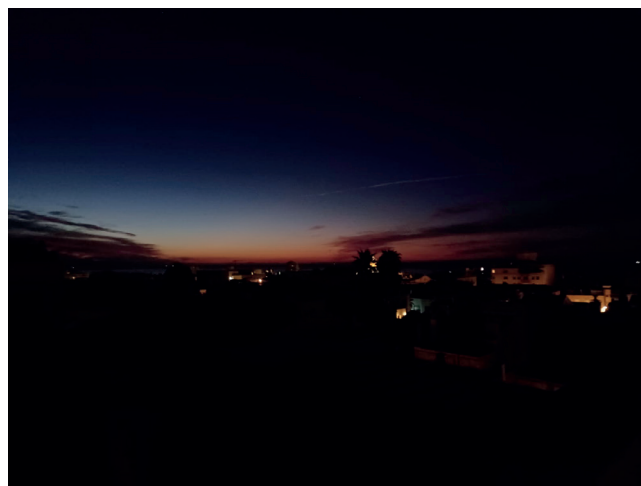
## Dagelijkse rituelen ontwerpen

Dit jaar had ik de kans hiermee te experimenteren in een leiderschapsprogramma dat ik begeleidde in de Spaanse Pyreneeën voor leidinggevendenden uit het Spaanse sociaal domein: van de directeur van een stichting die gratis muzieklessen voor kinderen verzorgt in achterstandswijken tot een teamleider in

een organisatie die met tienermoeders werkt. Het programma was bedoeld om zowel uit te zoomen op de grote vragen van onze tijd als in te zoomen naar wie jij zelf daarin wilt zijn; ondersteund door de prachtige natuur van de Sant Aniol vallei, waar we vier dagen middenin zaten.

De vormen die we gebruikten waren er elk op hun eigen manier op gericht om met nieuwe ogen te kijken naar jezelf en de wereld om ons heen: bijvoorbeeld door je eigen levensverhaal te verbeelden in een 'land art' kunstwerk, verdiept in gesprek te gaan over de grote uitdagingen van onze tijd en hoe deze met elkaar verbonden zijn, en door tijd alleen door te brengen in de natuur in een korte 'nature quest'.

Op de laatste ochtend deelde ik het verhaal van mijn eigen zoektocht naar verwondering van de afgelopen jaren en de bijzondere rol die deze vallei daarin voor mij gespeeld had. Een van de vragen die daarin voor mij telkens terugkeerde was: hoe kan ik de diepe verwondering die ik in deze vallei heb ervaren meenemen naar mijn dagelijks leven in de stad en mijn werk als veranderkundige in organisaties? Een vraag die op de dag van vertrek ook bij deze groep sterk speelde. Ik nodigde hen uit om na te denken over één 'kwaliteit van zijn' die ze de afgelopen dagen hadden ervaren, waarvan ze graag méér zouden willen in hun leven en



Foto's van dagelijkse rituelen

werk, en deze te verbeelden in een ‘kunstwerk’ gemaakt van objecten uit de natuur om ons heen. Een drijvend kunstwerk van hout en bloemen, een stapel stenen waar een spin in- en uitkroop, een brug over de rivier... Stille, verbinding, professionele vriendschap...

In tweetallen bedacht iedereen een ritueel om deze kwaliteit iedere dag te ervaren. Een directeur nam zich voor om elke teamsessie te beginnen met een moment van stilte, ingeleid door een meditatiebel. Een ander om elke dag een tekening te maken om zijn verwondering van die dag te verbeelden. En weer een ander om de dag te starten met een kop thee en tien minuten naar buiten staren. We spraken af om het 40 dagen te proberen, tot het moment dat we elkaar weer zouden treffen voor een afsluitende online ontmoeting.

Iedereen stuurde vooraf een foto van zijn of haar ritueel en tijdens de ontmoeting deelden we een voor een het verhaal achter de foto: wat heeft het dagelijkse ritueel je gebracht in je leven en werk? Het was bijzonder om te horen hoeveel het had losgemaakt, voor henzelf, maar ook voor en met hun team dat vaak actief betrokken werd bij het ritueel. En dat het de meesten überhaupt was gelukt om het veertig dagen vol te houden.

### Een virtueuze cirkel van verwondering

Wat dit bovenstaande voorbeeld voor mij vooral interessant maakt, is dat de kracht van de vanzelfsprekendheid van een dagelijks ritueel inzetten, deze groep leidinggevendenden hielp om zelf dagelijks meer verwondering te ervaren (door ruimte te creëren om de dag anders te starten, te pauzeren in de dag of iets bewust op te merken, door erover te schrijven of te tekenen) én dat dit hielp om meer ruimte voor verwondering voor hun teams te creëren. Deels doordat hun manier van zijn in hun rol als leidinggevende uitmaakt – om bijvoorbeeld nét wel dat luisterend oor te kunnen bieden of iets op te merken – en deels doordat een aantal van de rituelen samen met het team werden opgepakt.

Dit laatste maakt me nieuwsgierig of er ook routines en rituelen op organisatieniveau zouden kunnen zijn om je collectief regelmatig te blijven verwonderen. Organisatiewetenschappers Beltrán Martín, Rodríguez Sánchez & Xanthopoulou (2022) benoemden recent dat het combineren van aanpakken voor bottom-up én top-down betovering elkaar kunnen sterken en misschien zelfs zouden kunnen zorgen voor een ‘virtueuze cirkel van betovering’. Mensen in sleutelposities inspireren en aanzetten om zich vaker te verwonderen, zou kunnen helpen om verwondering van twee kanten aan te vliegen en daarmee de beweging van bottom-up betovering groter te maken. Tegelijkertijd komt het heel nauw: een wekelijkse ‘verwondersessie’ met je team zou vermoedelijk al snel verveling en irritatie oproepen. De kunst blijft om verwondering niet in-

strumenteel in te zetten of te proberen het te forceren – zodra je dit doet, verdwijnt de verwondering.

### Uit de automatische piloot

Uiteindelijk gaat het erom dat je je zelf dagelijks kunt blijven verwonderen in het werk. Niet alleen tijdens die bijzondere ontmoeting in een appelboomgaard of Spaanse vallei. En zelfs ook niet tijdens je dagelijkse ochtendwandeling of al tekenend in je schetsboek. Maar dat het je op een of andere manier lukt om regelmatig het buitengewone in het gewone te blijven zien, al dan niet geholpen door een dagelijks ritueel.

Verwondering haalt je uit de automatische piloot, als individu, maar ook als team of organisatie. Dat is soms ongemakkelijk en oncomfortabel, maar zorgt er wel voor dat je oog blijft houden voor de ander – collega, cliënt of boom in de binnentuin. Meer ruimte voor verwondering creëren in organisaties zorgt op zijn best voor organisaties met meer ruimte voor menselijkheid, waarin medewerkers zich mede-eigenaar voelen van het organisatieverhaal, samen blijven leren en onderzoeken en de ruimte voelen om de organisatie samen vorm te geven.

Mijn tweejarige dochter zit momenteel in een ‘socratische fase’. Waarom mama? Waarom, waarom, waarom? Een vraag die we onszelf veel meer en vaker zouden moeten stellen, hoe vervelend af en toe ook. Zónder dat we gelijk op zoek hoeven te gaan naar een snel en hapklaar antwoord. Vraagtekens plaatsen achter vanzelfsprekendheden. ●

### Literatuur

- Boje, D.M. & K. Baskin (2011). Our Organizations were Never Disenchanted: Enchantment by Design Narratives vs Enchantment by Emergence. *Journal of organizational change management*, 24(4), 411-426.
- Bennett, J. (2001). *The enchantment of modern life: Attachments, crossings, and ethics*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Carson, R. (1998/1956). *The Sense of Wonder*. New York: Harper & Row Publishers.
- Kabalt, J. (2020). *Songs of wonder: an inquiry to wonder and magic in everyday and organisational life*. Unpublished doctoral thesis. Ashridge Executive Education/Middlesex University.
- Beltrán Martín, I., A.M. Rodríguez Sánchez & D. Xanthopoulou (2022). How to re-enchant workplaces and organizations? An introduction to the special issue. *BRQ Business Research Quarterly*, 25(1), 2-7.
- Weber, M. (1989/1919). “Science as a Vocation”. Ed.: P. Lassman, I. Velody & P. Martins. London: Unwin Hyman, 1989, pp. 13-14.



**Dr. Joeri Kabalt** is als veranderekundige verbonden aan Kessels & Smit, The Learning Company en als thesisbegeleider van de Master Begeleidingskunde aan de Hogeschool Rotterdam.