

# Een pleidooi voor moeite

**A**lweer jaren geleden keek ik op tv naar het boekenprogramma van de inmiddels overleden Wim Brands. Gast was een schrijfster die haar recent gepubliceerde boek kwam aanprijzen. Ze hield een gloedvol betoog om vergaderingen af te schaffen, die volgens haar nu eenmaal ineffectief en inefficiënt zijn. Ik was verbijsterd en boos. Hoe kon een sympathiek en verstandig presentator zendtijd geven aan zo'n onzinnige boodschap? Je hoort het natuurlijk vaak: 'er wordt teveel vergaderd', 'er heerst een overlegcultuur', en dat wordt dan negatief bedoeld. Wat te doen? Volgens de schrijfster (ik vrees dat ik haar naam verdrongen heb) is de oplossing heel simpel: afschaffen die handel! Maar als iets niet goed gaat, is dat dan de meest logische oplossing? Waarom niet gewoonweg verbeteren? Het leven kent nu eenmaal pieken en dalen; teleurstelling, verdriet en tegenslag horen bij het leven. Moeten we met die wetenschap dan het leven maar gewoonweg beëindigen als een dal zich voordoet of er helemaal niet aan beginnen? Nee, ik schat in dat de meesten van ons zullen proberen te begrijpen, verdragen, verwerken, verdiepen en veranderen. We staan op na het vallen in het volle besef dat we weer zullen vallen. Om weer op te staan, en misschien leren we beter te vallen en makkelijker opstaan. We gaan het leven aan. Dergelijke radicale suggesties passen bij hen die een illusie koesteren van een moeiteloos leven: deze suggesties getuigen van een geringe frustratietolerantie, een wens tot directe behoeftenbevrediging en ze

verwelkomen alleen de lusten, niet de lasten. Teleurstellingen zijn niet gewenst en worden wellicht ervaren als een onrechtvaardigheid (wordt ons immers niet voorgespiegeld dat we recht op geluk hebben in dit leven?) en als er tegenslag optreedt wordt deze niet verdragen en meteen ongedaan gemaakt. De bediening dient direct te zijn. Zonder teleurstelling en zonder inspanning, maar met maximaal genot. Rome is echter niet in een dag gebouwd. Werkelijke verandering en ontwikkeling kost tijd en moeite. Niet iedereen heeft daar zin. Mij wordt wel eens gevraagd of de intensieve vierweekse groepsdynamische opleiding die ik organiseer niet in drie dagen kan. Uiteraard zonder afbreuk te doen aan de leerdoelen. *Quick fixes* zijn populair. Geen langdurige psychotherapie, maar een tiental sessies max. Of überhaupt geen therapie, maar een coachingsgesprek. Een vriend van mij zei over zijn dochter: 'ze wil slim zijn, maar niet worden'. Een mooie variant op de uitspraak van Harold Bridger: '*wanting to be there without making the effort*'. Maar oefening baart kunst, zoals de getalenteerden onder ons weten. We vinden iets 'de moeite waard', en dus waardevol. Waarde is geassocieerd met moeite.

Het niet aangaan van de moeite, het vermijden van ingewikkeldheden, creëert een onecht en collusief klimaat. Een collega verweet me ooit dat ik altijd zo moeilijk was tijdens vergaderingen, kon ik nou nooit gewoon eens mijn mond houden? Ik kon toch immers gewoon 'ja' zeggen om alsnog

'nee' te doen? Ik hield de zaak maar op. Het vermijden van spanningen is vaak systemisch van aard, zoals het collectief wegkijken in de dramatische toelagenaffaire ons leert. Pieter Omtzigt ('om(wille van) het zicht') en Renske Leijten keken niet weg en kregen uiteindelijk door aanhoudendheid wel gehoor, zodat de affaire kon worden geadresseerd. Maar o, wat was het pijnlijk en wat heeft het lang geduurd.

*De worsteling met  
de ander zonder jezelf  
en de relatie te verliezen,  
staat voor intimiteit*

In de samenleving, nu en het in verleden, zijn er vele dramatische voorbeelden van wegkijken, het vermijden van spanning, en het niet aangaan van moeite. Ook in mijn eigen veranderpraktijk word ik ermee geconfronteerd. In kleine dingen en in grote dingen. Soms overduidelijk en soms subtieler. Zo wordt er wel veel gesproken over de noodzaak tot werkelijke organisatieverandering, maar domineert het ontwerpenden ten koste van het ontwikkelen. Een organogram is snel getekend, maar het realiseren van nieuwe intermenselijke relaties en het bijbehorende rolgedrag zullen moeten worden ontwikkeld, hetgeen tijd, ruimte en moeite vergt, evenals het creëren van de juiste voorwaarden waaronder die ontwikkeling kan plaatsvinden. En het is natuurlijk heerlijk als een expertadviseur ons vertelt hoe het probleem op te lossen, wat goed werkt als we een arts consulteren bij een gebroken been of een

accountant bij financiële problemen, maar als het gaat om gedragsverandering en relatie-ontwikkeling, zijn procesadviseurs die ons helpen onszelf te helpen essentieel. Niettemin lijken tegenwoordig vooral de 'nudgers' (zij die zeggen, veelal 'gedragspsychologen', middels subtiele duwtjes in de rug (inderdaad op spinaal niveau) gedragsverandering te realiseren – populair bij de overheid, geprezen maar ook bekritiseerd als manipulatief of paternaliserend) te worden ingeroepen als gedrag in organisatie en samenleving veranderd moet worden. Wat ook geen vanzelfsprekendheid is, is het gezamenlijk reflecteren op ons gedrag om er zo van te leren. Liever gaan we meteen weer over tot de orde van de dag. 'Geen oeverloos navelstaren', zo wordt dan gezegd – een opmerking waarmee elke reflectieve poging onmiddellijk in de kiem wordt gesmoord. Inderdaad kost het tijd en moeite ervaringen te delen, om de ander te begrijpen, om het eigen gedrag vanuit verschillende perspectieven te beschouwen. André Wierdsma (1999) spreekt in deze context over het belang van het opzoeken van de 'plek der moeite'. Het aangaan van een constructief en betekenisvol reflectief gesprek gaat niet vanzelf. In dezelfde adem zou ik de weezin tegen ervaringsleren willen noemen, bij zowel docenten als studenten – liever iemand die vertelt hoe het leven in elkaar zit. Want ervaringsleren is moeilijk, je moet in contact komen met je eigen binnenwereld, de drempel overwinnen om die te delen, openstaan voor die van anderen, en komen tot nieuwe inzichten, inzichten die waardevol maar pijnlijk kunnen zijn. Het aangaan van de moeite, bewegen naar de hitte toe, zo kan er meerwaarde worden

gecreëerd. En zo ontstaat ook het relationele geluk, want de worsteling met de ander zonder jezelf en de relatie te verliezen, staat voor intimiteit, zo heeft mijn mentor mij doen inzien. Waarbij er ook verdragen zal moeten worden dat er altijd een gemis is omdat die ander nu eenmaal niet samenvalt met het zelf. Het kunnen verdragen van ambivalentie is dus ook belangrijk. Volgens Dirk de Wachter (2019) moeten we leren ongelukkig te zijn. Met het aangaan van de moeite bedoel ik overigens niet kansloos vechten tegen de bierkaai. Maar ook niet alles accepteren en verdragen, want dan zal er niets veranderen. (Het tegenover elkaar stellen van de extremen is weer gemakzuchtig of-of-denken.) Het aangaan van de moeite

gaat erover dat juist aandacht en zorg iets de moeite waard maakt. Om te besluiten met het verhaal van de kleine prins (De Saint-Exupéry, 2005) en zijn roos: hij heeft haar oneindig veel water gegeven, haar verzorgd, en haar stekeligheden verdragen. Die ene roos, hij had haar lief en zij was voor hem uniek. De vos sprak tot hem: 'Alle tijd die je aan je roos besteed hebt, maakt je roos zo belangrijk.'

Door **Sandra Schruijer**, hoogleraar  
Organisatiewetenschap aan de Utrecht  
University School of Governance  
en directeur van Professional  
Development International.

### *Literatuur*

---

De Wachter, D. (2019). *De kunst van het ongelukkig zijn*. Leuven: Lannoo Campus.

De Saint Exupéry, A. (2005). *De kleine prins*. Amsterdam: SWP.

Wierdsma, A. (1999). *Co-creatie van verandering*. Utrecht: Eburon.

---