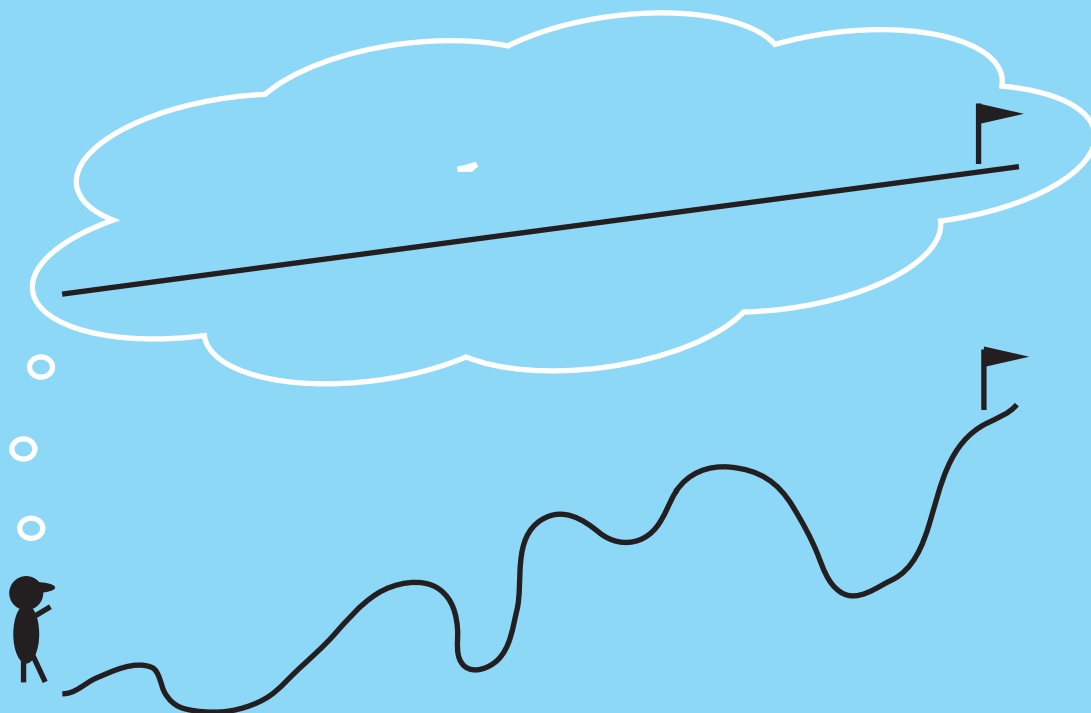


Proceskunde, een pleidooi voor werken met aandacht

*Voor als het anders loopt
dan bedacht...*



Aart Goedhart
Barbara van der Steen

Ken je dat? Alle plannen staan op papier, de mijlpalen zijn benoemd en de afspraken zijn gemaakt. En toch vlot het proces niet. Iedereen beweegt een andere kant op. De besluitvorming stagneert. In de teams lijkt men elkaar steeds minder te begrijpen. De verwachtingen blijken te verschillen en de roep om duidelijkheid neemt toe. Het wordt lastig en taai. Je vraagt je af: 'Wat kan ik doen om het te beïnvloeden?' Je kent vast óók de momenten dat het zomaar opeens wél werkt; er ontstaat een vliegende start en een prettige voortgang. Er is energie en mensen weten elkaar te inspireren tot nieuwe experimenten. De ideeën stromen en het samenwerken lijkt als vanzelf te gaan.

Zowel in de eerste als in de tweede situatie is het lastig om aan te wijzen hoe dat komt. Zowel het stroeve gevoel van vastlopen als het lekker op dreef zijn. Er is nooit precies de vinger te leggen op wat dat nu precies bepaalde. Het is een mysterieus samenspel van factoren en van mensen.

Het boek 'Proceskunde, een pleidooi voor Aandacht' gaat over die ongrijpbare kant van samenwerken, organiseren en ontwikkelen. Deze moeilijk 'pakbare' kant staat niet in boeken met tien stappen naar succes. Noch staat het in de plannen die we maken als leidinggevende, professional of in ons persoonlijke leven.

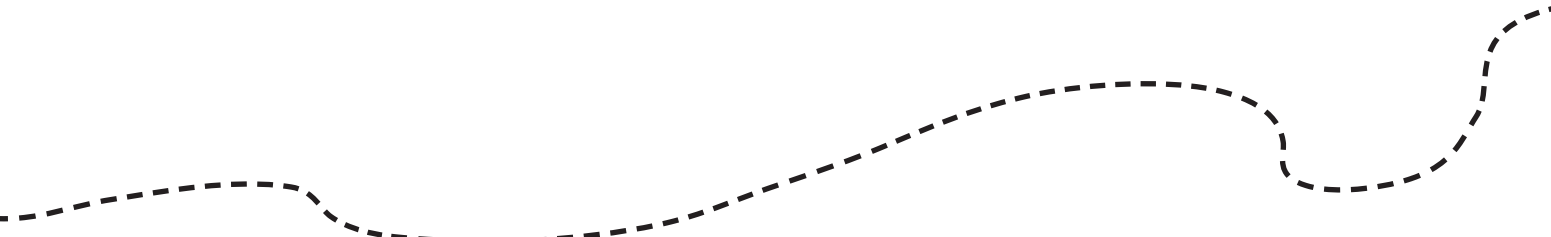
Veel loopt anders dan vooraf bedacht. De dynamiek tussen mensen beïnvloedt de voortgang. Onvoorziene omstandigheden brengen nieuwe inzichten. Soms ondersteunen spontane ontwikkelingen het plan, vaak voelen onverwachte wendingen als lastig of zelfs verstorend.

We gaan in dit artikel in op de vraag waarom 'aandacht' een essentie in ieders werk is. We poneren de stelling dat er steeds meer unieke zoekvragen ontstaan vooral als het gaat over ontwikkelen, samenwerken en organiseren. Deze sociale kant van het werk vraagt om aandacht, in plaats van een aanpak. We verkennen het huidige tijdsgewricht als basis voor ons pleidooi.

*'Want tussen droom en daad staan
wetten in de weg
en praktische bezwaren,
en ook weemoedigheid,
die niemand kan verklaren.'*
Willem Elsschot, 'Het Huwelijk'

We bevinden ons in een tijdsgewricht met verschuivingen op een aantal fundamentele vlakken. Zo worden we geconfronteerd met crises in de economie en met toenemende spanningen in de verhoudingen tussen landen. Door de globalisering raken deze verschillende ontwikkelingen steeds nauwer met elkaar verbonden en ontstaan nieuwe afhankelijkheden tussen landen, sectoren en organisaties.

Omdat de onderlinge afhankelijkheden toenemen wordt samenwerken en organiseren onvoorspelbaarder en kwetsbaarder. Een natuurramp in Azië raakt de economie van Nederland direct. Via social media stroomt informatie snel door de hele wereld. Door deze veranderingen en de toenemende samenhang neemt de gelaagdheid en daarmee de complexiteit toe. Bestuurders, leidinggevend en professionals ervaren steeds vaker dat dit hen uitdaagt 'om te kunnen gaan met onvoorspelbaarheid en ongewisheid' en dat dit vraagt om een open, alerte en ontvankelijke grondhouding.



Bovenstaande alinea's zouden evengoed in veel andere boeken kunnen staan, en zijn zowel vijf jaar geleden als over vijf jaar geldig. Maar dat inmiddels alle signalen wijzen op 'we leven in een staat van permanente verandering', is duidelijk aan het worden. In onze optiek is het daarom niet zozeer relevant hoe die veelheid aan veranderingen precies ontstaan, maar meer hoe men ernaar kijkt en wat dit betekent voor het eigen handelen. Het Proceskundig Perspectief is vooral een uitnodiging tot die zelfreflectie en nieuwsgierigheid. We lichten dat in de volgende alinea's toe.

Processen zijn van mensen

Het aandachtig ondersteunen van de bewegingen en ontwikkelingen van individuen en groepen in sociale systemen, dat is waar proceskunde over gaat. Organisaties zijn - bekeken vanuit dit perspectief - zo'n sociaal systeem, bestaande uit relaties en patronen tussen individu, groep en organisatie. Het adagium is hierbij 'processen zijn van mensen'. Een lastig proces doet een beroep op nieuwsgierigheid naar en aandacht voor wat er gebeurt tussen mensen. Proceskunde richt de aandacht op deze sociale kant als belangrijk aangrijpingspunt voor beweging en ontwikkeling. De subtitel is daarom: een pleidooi voor werken met aandacht.

Unieke vraagstukken waar geen pasklaar antwoord voor bestaat

In onze maatschappij worden vraagstukken op het gebied van ontwikkelen, samenwerken en organiseren vaak benaderd als een lineair proces dat is te plannen, te evalueren en volledig kan worden begrepen. Vanuit een enkelvoudig 'diagnose - interventiemodel' (als X aan de hand is, moet je Y doen zodat X verdwijnt) wordt voor een probleem een gewenste oplossing beschreven, vaak met vooraf gestelde doelen en een eenduidige uitkomst. Dit vraagt vervolgens een plan van aanpak, een vast team, mijlpalen en tussen- en eindresultaten. Deze kijk wordt gehanteerd bij een klein verbetersteam, maar evenzeer bij de taskforce voor een maatschappelijk vraagstuk.

Veel beleidsmakers en managers in organisaties zoeken naar houvast en kaders die helpen hun werk min of meer voorspelbaar en overzichtelijk te maken. Dat gebeurt door een beleidsnotitie te schrijven, een SMART stappenplan te maken of een aanpak te implementeren. Handelingen die gericht zijn op een voorspelbare uitkomst en een beheersbaar proces.

Deze behoefte aan controle en orde in ons werk en leven is belangrijk en functioneel. Het houdt ons mentaal gezond. De structuur van de klok helpt om afspraken te maken. De planning van een project helpt de week te structureren en het schrijven van stukken biedt taal en een ordening die samenwerking helpt. Aan de andere kant zien dezelfde mensen zich geconfronteerd met de ongrijpbare kant van hun projecten en de daarbij behorende zoekvragen. Veel processen blijken te beweeglijk en gelaagd te zijn om te kunnen overzien. Dit gaat vaak over de sociale kant van het werk en een gebied waar irrationaliteit de overhand heeft.

Vanuit nieuwsgierigheid naar deze meervoudige kant van vraagstukken zoeken veel mensen samenwerking over de grenzen van hun vakgebied om kennis te bundelen of te zoeken naar meerdere perspectieven op de vraagstukken waaraan ze werken. Dit maakt het werken er niet overzichtelijker op. Het daagt uit om open te staan voor nieuwe impulsen en om scherp waar te nemen wat er zich in de wereld voltrekt. Tussen mensen, tussen en binnen afdelingen, tussen en binnen organisaties.

Twee dynamieken

We zien twee dynamieken: één waarin steeds meer zekerheid wordt gezocht door te structureren, met regels te bezegelen en controles in te bouwen. En een andere, waarbij het besef groeit dat de mogelijkheid van voorspelbaarheid en overzicht afneemt, en dat beheersing een illusie is. Beide dynamieken zijn eigen aan het werken en leven in dit tijdsgewricht en leiden tot vragen en dilemma's. We lichten dit toe aan de hand van twee type vraagstukken.

Instrumentele vraagstukken

Het eerste type vraagstuk dat regelmatig voorkomt, kenmerkt zich doordat het instrumenteel oplosbaar is. Bijvoorbeeld de vraag: 'Wat doe je het eerst bij het repareren van een defecte automotor? Of bij het opereren van een blindedarm?' Vragen waarbij er een bewezen methode of techniek beschikbaar is, die tot een min of meer zekere oplossing leidt. Deze methoden en technieken leiden bij herhaling tot eenzelfde uitkomst en zijn overdraagbaar van de ene mens op de andere, mits deze voldoende leervermogen heeft. Bij deze vragen past een houding van 'Wie het weet, mag het zeggen.'

Substantiële vraagstukken

Voor substantiëlere ontwikkelvragen leent een dergelijke instrumentele, rationele benadering zich niet. Substantiële vragen kenmerken zich door een dynamiek die gelaagd, uniek en continu in beweging is. Bijvoorbeeld veel vraagstukken die gaan over veranderen en ontwikkelen. Vaak is intuïtief voelbaar hoe onvoorspelbaar en onoverzichtelijk dit type vragen is. Enkel het toevoegen van kennis is hier niet toereikend. Niemand heeft de wijsheid in pacht en dat betekent dat alleen samenwerken en het kijken vanuit verschillende perspectieven zicht biedt op 'wat kan werken'.

Substantiële vragen zijn zoekvragen waarvoor geen eenduidige oplossing bestaat. Ze zijn gericht op het onderzoeken van nieuwe mogelijkheden. Er zijn geen methoden, protocollen of criteria voorhanden. Deze worden pas in het zoekproces ontdekt.

Voorbeelden zijn vragen als 'Welke plek heeft speciaal onderwijs in deze regio?' 'Hoe leiden we de nieuwe generatie cardiologen op?' 'Hebben hebben leidinggevendens eigenlijk een rol bij zelforganisatie?' Bij dit type vragen weten we slechts één ding zeker en dat is dat niemand het zeker weet. Het vraagt om experimenteren, reflectie en vervolgens opnieuw experimenteren.

Type vraagstuk	Vraagt om
Instrumenteel Pragmatisch, eenduidig, regelmatig terugkomend	Kennis, antwoord, ratio, oplossing, plan van aanpak
Substantieel Uniek, gelaagd, in beweging	Experiment, ontdekkende, onderzoekende aandacht

Illustratie

Jolanda is een bedrijfskundig geschoold adviseur, gespecialiseerd in vragen in de zorgsector. Zij vertelt: 'Vroeger werd ik als extern adviseur gevraagd door twee zorginstellingen om een fusie tussen hen te organiseren. Ik trad dan op als projectleider en bracht de twee partijen van A naar B, vanuit mijn expertise. Vandaag de dag word ik gevraagd door twee of drie zorginstellingen om mee te zoeken in een wederzijdse verkenning of een fusie een wenselijk scenario kan zijn. De uitkomst is dan nog open. Dit vraagt van mij en iedereen die meewerkt een andere houding en vaardigheden. De eerste vraag is gericht op het effectief, stapsgewijs van A naar B komen. De tweede vraag nodigt uit tot een open zoekproces, zonder een voorspelbare uitkomst. Dat betekent dat ik in een andere verhouding sta tot de klant. Onze samenwerking heeft daardoor een totaal andere dynamiek. We werken in dialoog en gaan telkens één stap vooruit.'



Het vinden van het nieuwe, het onbekende en het onherkenbare

Unieke en gelaagde vraagstukken kennen geen pasklare oplossing en doen daarmee een beroep op het zoeken naar wegen die nog niet bekend zijn. Er ontstaat behoefte aan nieuwe mogelijkheden, waarvan de werking nog onduidelijk is. Deze behoefte is vaak de start van een zoekproces en de basis voor een nieuwe ontwikkeling.

Onze taal maakt het mogelijk om onze waarnemingen en ervaringen in woorden uit te drukken en daarmee aan anderen te kunnen doorgeven. Maar taal dwingt ons telkens ook om in het oude te denken: we hebben immers alleen taal beschikbaar voor wat we al kennen. Wat gebeurt er op de grens van oud naar nieuw? Wie zich uit in 'oude' taal, houdt zichzelf vast in het domein van het bekende. Zolang je uit bent op herkenning en begrip, grijp je naar het bekende en vertrouwde.

Ontwikkeling gaat over het ervaren van iets nieuws, iets onbekends, het nog niet herkenbare. Het nieuwe manifesteert zich vaak in nog vage wensen of beelden die mensen hebben in een project. Of worden juist voelbaar in ergernis, frustratie en afkeer. In hun wens of klacht ligt de toekomst al besloten. 'Beginnen' is een wijze eerste stap gericht op het opdoen van ervaring, gevolgd door aandacht voor belevingen en ervaringen. Reflectie speelt daarbij een sleutelrol. Bijvoorbeeld door stil te staan bij vragen als: 'Wat valt ons op? Wat is belangrijk voor wie? Welke onderzoeksvraag of stap helpt daarbij?'

De werking van aandacht

Onze stelling is dat er steeds meer unieke, beweeglijke en gelaagde situaties ontstaan in en tussen organisaties en dat dit vraagt om een ontdekkende, onderzoekende en actieve aandacht. Maar wat is aandacht precies? In de literatuur zien we een variatie aan definities en beschrijvingen. Het begrip 'aandacht' is niet goed te pakken. De kracht van aandacht zit 'm juist in het mysterieuze. Toch hebben we er allemaal wel een beeld en een gevoel bij. Misschien is de werking van aandacht wel belangrijker dan de definitie ervan. Aandacht heeft een verrijkende werking doordat er openingen ontstaan in je waarneming. Er ontstaat ruimte om te luisteren en te kijken waardoor er een nuancering van standpunten en een herordening van beelden en interpretaties kan ontstaan. Wanneer je bijvoorbeeld aandacht schenkt aan de interactie of ieders persoonlijke zoekvragen in een gesprek, dan heeft dat een andere werking dan wanneer je aandacht uitgaat naar inhoudelijke argumenten of het plannen van afspraken.

'Aandacht: Het gras horen groeien en het hartje van de eekhoorn horen kloppen'
G. Eliot. (2004)

Het boek 'Proceskunde, een pleidooi voor werken met Aandacht'

De sociale, beweeglijke kant van organiseren en samenwerken boeit ons, omdat daar de verrassingen van het werken (en leven) zitten. Aandacht voor deze moeilijk grijpbare processen brengt veel plezier en is een bron van inspiratie en creativiteit die we anderen ook gunnen. Ontwikkeling, proces, aandacht, intuïtie, gedoe, verantwoordelijkheid, waarnemen, stilte, interventie, synergie, verbondenheid... Dit zijn voorbeelden van woorden die regelmatig voorbij komen in het boek. We reiken een zienswijze aan waarmee je zelf op onderzoek kunt gaan in je eigen werkpraktijk en professie.

Het is bedoeld voor adviseurs, projectleiders, HR(D)-specialisten en trainers die hun procesgerichte aandacht verder willen verdiepen. Voor hen die interesse hebben in de dynamiek tussen mensen, in hun werkomgeving, in projecten of bij de vrijwilligersvereniging. Kortom: in alle vormen van samenwerking.

Het boek biedt input voor een persoonlijk, professioneel onderzoek naar de vragen die je in je werk en leven bezighouden. We voegen daarbij een aantal onderbelichte perspectieven toe aan de gangbare kijk op organiseren. We hopen dat deze perspectieven licht kunnen doen schijnen op de geheimzinnige en mysterieuze kant van het zoeken van echt nieuwe wegen.

'Proceskunde, een pleidooi voor werken met Aandacht' verschijnt in het voorjaar van 2016



Proceskunde gaat over de ongrijpbare kant van samenwerken, organiseren en ontwikkelen. #werkenmetaandacht