

Proceskunde. Een pleidooi voor werken met aandacht: een boek uitgegeven door Kessels & Smit, the learning company. Deze naam staat voor een netwerk van professionals met een passie voor leren en ontwikkeling, zo staat op de website. Joseph Kessels en Cora Smit zijn begonnen in Nederland, maar ondertussen zijn er ook werkplekken in België, Zuid-Afrika, India en Duitsland.

Mensen van Kessels & Smit werken aan individuele, organisatie- en maatschappelijke vraagstukken, waarbij kernwoorden zijn: individuele groei, duurzame organisatieontwikkeling, kennisproductiviteit, vernieuwing en verandering. De uitgeverij van Kessels & Smit valt onder dit netwerk en heeft als doel het ontwikkelen, publiceren en distribueren van boeken, leermiddelen en tools.

Mijn eigen ervaringen met Kessels & Smit hebben vooral te maken met het centraal stellen van talent en talentontwikkeling, het gebruik van de waardevolle benadering ('appreciative inquiry') en onderzoeken als interventie tot leren en ontwikkelen. Ook het begrip 'nieuwsgierigheid' als leidend motief voor professioneel werken, leren en onderzoeken heb ik zeker opgedaan in contact met mensen uit dit netwerk.

Een palet aan prikkels

BOEKBESPREKING

Kees FABER

Deze typering van activiteiten en producten zie ik terug in dit boek. Het begrip 'nieuwsgierigheid' staat letterlijk in het woord vooraf: 'Juist die ongrijpbare kant van organiseren en samenwerken boeit ons, omdat daar de verrassingen van het werken (en leven) zitten. De nieuwsgierigheid naar deze processen brengt een groot plezier en een bron van creativiteit die we anderen ook gunnen.'

De auteurs, Aart Goedhart en Barbara van der Steen, pakken het woord proces op, om tegenwicht te bieden aan adviezen als 'tien stappen naar succes' of de 'zeven gouden regels van effectiviteit'. Immers, 70-75 procent van geplande veranderingen 'mislukt', zo staat ook in dit boek. Het boek is voortgekomen uit de leergang 'Proceskunde, werken met aandacht' die verzorgd wordt door de Foundation for Corporate Education (de scholingstak van Kessels & Smit).

Het boek bestaat uit zeven hoofdstukken en is niet al te dik; net geen tweehonderd pagina's. In de eerste hoofdstukken wordt de basis gelegd door onder meer een antwoord te zoeken op vragen als: waarom een pleidooi voor het werken met aandacht? Wat is een proces? En: waarnemen van het onzichtbare?

In het hoofdstuk met als titel 'Het aandachtige gesprek' staan de auteurs stil bij de betekenis van waarnemen en intuïtie, en wat het vraagt om vanuit expliciete aandacht waar te nemen. In het laatste hoofdstuk staat beïnvloeden en interveniëren centraal, aan de hand van de vraag: stel dat het proces stopt, hoe kan je weer beweging krijgen en ontwikkeling krijgen? Per hoofdstuk zijn reflectievragen geformuleerd, die kunnen helpen om de eigen werkpraktijk, parallel aan het lezen van het boek, te onderzoeken.

Het is een helder gestructureerd en fraai vormgegeven boek, waarin - door de reflectievragen, verdiepende kaders, illustraties, verwijzingen en bespiegelingen - meerdere lagen te onderscheiden zijn. De verdieping wordt niet alleen gezocht door verbanden te leggen met de wetenschap (vooral filosofie en psychologie), maar - in mindere mate - ook met de wereld van de literatuur en kunst.

**BESPROKEN**

Aart Goedhart en Barbara van der Steen (2016).

Proceskunde. Een pleidooi voor werken met aandacht.

Utrecht: Kessels & Smit.

ISBN 978 90 8232 613 0

Door het grote thema, de vele lagen en de vele bronnen had gemakkelijk een onleesbaar boek kunnen ontstaan, maar het tegendeel is waar. Het boek is knap gecomponeerd, waardoor ik er steeds met plezier in lees. De rode draad blijft steeds zichtbaar, terwijl er alle kans is om interessante zijwegen in te slaan. Het is een rijk boek. Geen boek echter waarmee je meteen aan de slag kan, maar dat is nadrukkelijk ook niet de bedoeling van de auteurs: 'We bieden daarom ook geen methode, regels of conclusies. We beschrijven een oriëntatie, een perspectief dat ongrijpbare fenomenen zoals aandacht, waarneming, intuïtie, betekenisgeving en ontwikkeling verkent. We bieden daarmee een palet aan prikkels waarbij de lezer zelf zijn persoonlijke route en inspiratie kiest die op dat moment relevant en ondersteunend zijn.' Bij mij is dat gelukt.

Proces

Als ik tijdens mijn werk het woord proces in de mond neem, dan merk ik nogal eens dat gesprekspartners daar iets heel anders onder verstaan dan ik. Het lezen over het onderscheid in instrumentele en substantiële

Drs. C.J. Faber is intern adviseur, coach, (leer)supervisor en docent supervisieonderwijs bij de Hanzehogeschool Groningen en redactielid van dit tijdschrift. E-mail: c.j.faber@pl.hanze.nl

rationaliteit (naar Kessels, Boers & Mostert, 2002) en het daarbij horende onderscheid in instrumentele en substantiële vraagstukken, helpt me om hier scherper in te zijn. Instrumenteel staat voor pragmatisch, eenduidig, regelmatig terugkomend; het vraagt om kennis, antwoord, ratio, oplossing en plan van aanpak. Substantieel staat voor uniek, geïllustreerd, in beweging; dit vraagt om experiment en ontdekkende, onderzoekende aandacht. Ik kom erachter dat ik ongemerkt een meer substantiële opvatting over 'proces' hanteer, maar dat anderen nogal eens een meer instrumentele opvatting hanteren.

De auteurs constateren dat procesoptimalisatie binnen organisaties vaak vanuit 'dingdenken' gestalte krijgt; het begrip reïficatie - het verstoffelijken van een begrip of concept - geeft goed weer waar het om gaat, als we woorden gebruiken als 'fte', 'MT' of 'flexibele schil'. Het lijken wel onderdelen van een zorgvuldig af te stellen machine (p. 31). Kortom, het woord proces heeft in het alledaagse taalgebruik een dubbele betekenis en het is zaak om scherp te zijn op welke betekenis ertoe doet. Beide zijn van belang, maar het gaat de auteurs vooral om de substantiële bril en daarmee om het sociale perspectief. Proceskunde richt de aandacht op de sociale kant van processen.

Goedhart en Van der Steen onderscheiden vijf dimensies van proces (hfst. 3): proces als beweging, als persoonlijke ervaring, als interactie, als ruimte en als verbondenheid. Mooie beschouwingen, waarbij een reeks denkers ten tonele wordt gevoerd, zoals Heraclitus, Whitehead, Bergson, Cornelis, Mead, Blumer, Goffmann, Weick, Cooper, Stacey en Zuiderdoude.

De auteurs gaan geen discussie aan met deze denkers en zetten ze ook niet tegenover elkaar, maar gebruiken ze als inspiratiebron-

nen. Dat is een heldere keuze die me soms wel deed verlangen naar iets meer 'gesprek', maar dan zou er een heel ander boek zijn ontstaan.

Ik probeer de vijf procesdimensies aan de hand van een vijftal voor mij typerende zinsneden uit het boek iets meer inhoud te geven.

- *Proces als beweging.* 'De proceskundige heeft aandacht voor waar de beweging zit en waar iemand zichzelf vastzet in zijn denken.'
- *Proces als persoonlijke ervaring.* 'Een organisatie, een managementteam of een ondernemingsraad begint geen processen, personen doen dat. Van wie is deze zorg? Deze klacht of dit idee?'
- *Proces als interactie.* 'Taal en interactie tussen mensen en de context construeren continu nieuwe werkelijkheden, die vervolgens leidend zijn in het denken.'
- *Proces als ruimte.* 'Organiseren is een continu proces van ordenen en herordenen in taal en in ruimte. Een proceskundige zoekt naar vrije ruimte.'
- *Proces als verbondenheid.* 'Het kijken vanuit verbondenheid is iets anders dan een analyse van of reflectie op die verbindingen; het gaat over het zien van wat er is.'

Ik merkte bij het lezen dat ik toch de neiging heb om het onderscheid te checken: sluiten ze elkaar wel uit? Natuurlijk niet, en dat is maar goed ook. De auteurs benoemen dit punt ook: 'Het ordenen van wat we ervaren in categorieën en definities staat vaak op gespannen voet met het levende en het menselijke dat het werk kenmerkt.' Toch kiezen ze ervoor om dit te doen, omdat we door de ordening kunnen communiceren en filteren: 'Het houdt ons gezond. Zonder ordening krijgt interactie geen betekenis.' Dit onderscheid blijkt later in het boek de ordening te zijn van het hoofdstuk 'Beïnvloeden en interveniëren', waarin beschreven wordt wat er gebeurt als 'open aandacht en waarneming overgaan in actief handelen'.

Aandacht

Het begrip aandacht staat in de ondertitel van het boek en verdient natuurlijk een toelichting (hoofdstuk 4). De auteurs doen dit door denkers als Baart, Van Hoorn, Senge en Scharmer te bespreken, maar ook minder bekende auteurs, zoals de Duitse psycholoog Eberspächer. Dat is informatief, maar het geheel komt ook een beetje als een opsomming op me over. Wat aandacht nu is in de proceskunde, voor de proceskundige, blijft hangen; ik krijg er geen beeld bij.

Het afsluitende voorbeeld van een praktijkonderzoek uit de genoemde leergang biedt dat wel. Negen klanten met een probleem, een dilemma of een vraag stonden in de volle aandacht van twee tot vier deelnemers van

de leergang. Er was een dagdeel uitgetrokken om met de klanten vanuit open aandacht in gesprek te gaan; los van enige ambitie, intentie of streven.

Een onderzoekster heeft de effecten van de gesprekken onderzocht en dat leverde onder meer op dat, door de volle aandacht en af en toe een ondersteunende vraag, de lading van het probleem verdwijnt. Ook is een ontwikkeling te zien van rationele, afstandelijke, abstracte taal naar concrete, nabije taal. Een derde effect blijkt de verschuiving te zijn van rationele beschrijvingen van de organisatie of een project naar belevingstermen en persoonlijke vragen.

Boeiende materie, evenals de verkenning in hoofdstuk 5 van de niet-talige en non-verbale interactie tussen mensen. Aan de hand van auteurs en denkers als Dijksterhuis (het onbewuste), Bergson (innerlijk weten), Ten Bos (stilte, gebaren, gestes, stem) en Watzlawick (communicatie axioma's) benadrukken Goedhart en Van der Steen de aandacht voor kleine gebeurtenissen met grote invloed. Dit pleidooi doet mij denken aan de opvatting van Karl Weick en Kathleen Sutcliffe in *Management van het onverwachte* (2011). Zij vinden dat we veel meer aandacht moeten hebben voor zwakke signalen binnen organisaties, omdat daarin belangrijke informatie besloten kan liggen. Doorgaans letten we vooral op wat nadrukkelijk aanwezig en duidelijk zichtbaar is, omdat we denken dat sterke signalen en relevantie samengaan. Een misverstand, zo maken de auteurs duidelijk.

Sleutelmoment

In hoofdstuk 5 ('Een aandachtig gesprek') staat het begrip sleutelmoment centraal: 'Wanneer iemand twijfelt, een probleem of last ervaart en een ander vraagt hierin wat te betekenen, is dat te zien als een sleutelmoment in samenwerkings- en ondersteuningsprocessen. Op zo'n moment toont iemand zich ontvankelijk, open voor invloed en zoekend naar "het onbekende en nieuwe".' Gebruikmakend van het denkwerk van Schein wordt onderscheid gemaakt in de rol van expert, de arts-patiëntrelatie en de procesadviseur: 'De procesadviseur helpt een proces op gang te brengen waarbij de vragensteller zelf zijn ontwikkeling ter hand neemt en zijn leervermogen vergroot, zodat deze in de toekomst nieuwe problemen zelf kan oplossen.'

Het is een mooi hoofdstuk, omdat de complexiteit en dynamiek van het voeren van een goed gesprek bij een hulpvraag centraal staat. Zo wordt gesproken over de versholten, verstopte, vervormde en geheime hulpvragen en is het zaak om als procesadviseur allerlei talige en niet-talige veranderingen te weerstaan. Dit hoofdstuk is één groot pleidooi voor het hebben van open aandacht voor de vraag van de vragensteller.

Wat me opvalt is dat de rollen van cliënt en adviseur strikt gescheiden zijn: de cliënt heeft een probleem en de adviseur bevraagt. De adviseur brengt zijn eigen ervaringen, vragen en gevoelens niet in; althans, zo komt het op mij over. Ik merk dat ik de laatste jaren als coach en supervisor aan het zoeken ben naar meer cocreatieve manieren van werken met cliënten, waarbij er nadrukkelijk ook plaats is voor wie ik ben, wat mij bezighoudt en wat ik te bieden heb.

Ook de manier van samenwerken wordt dan door cliënt en adviseur gezamenlijk bepaald en ligt op tafel. Het is een aanpak waarin de adviseur ook (tijdelijk) onderdeel kan uitmaken van het systeem dat vraagt om verandering.

Schein stelt dat men nooit een systeem kan doorgronden waarvan men zelf geen deel uitmaakt. Hoe zou het zijn om bewust (tijdelijk) wel onderdeel van dat systeem te worden?

Interventies

In het laatste hoofdstuk staan interventiemogelijkheden centraal; deze worden gepresenteerd aan de hand van de vijf manieren van kijken naar processen uit hoofdstuk 3. Intervenieren betekent voor de auteurs het verdiepen van begrippen als actieve aandacht, experiment, onderzoek en reflectie. Het is dus zeker geen stappenplan, maar het biedt wel systematische aanwijzingen om in actie te komen.

Dit hoofdstuk heeft me geweldig geholpen om mij meer bewust te worden van mijn intuïtieve manier van intervenieren - niet als professional, maar als mantelzorger - in het verzorgingstehuis waar mijn moeder woont. Zo heb ik betrokkenen (directie, teamleiding, personeel, familie en vrijwilligers) die elkaar nooit of weinig spreken op verschil-

LITERATUUR

- Kessels, J., Boers, E. & Mostert, P. (2002). *Vrije ruimte. Filosoferen in organisaties: klassieke scholing voor de hedendaagse praktijk*. Amsterdam: Boom.
- Weick, K.E. & Sutcliffe, K.M. (2011). *Management van het onverwachte. Wat je kunt leren van high reliability organisations*. Amersfoort: BBNC.

lende manieren bij elkaar gezet en gevraagd naar hun beweegreden om dit (vrijwilligers)werk te doen. Waar draait het voor jou om, bij kleinschalig wonen voor dementerenden? De begrippen humaniseren (de mens tevoorschijn halen in de functionaris) en includeren (wie zijn betrokken, wie horen hier bij?) die in het boek staan bij 'Proces als persoonlijke ervaring' bieden me mooie taal om dergelijke interventies te benoemen en te overdenken.

Daarnaast is er aandacht voor interventies als 'speelsheid toevoegen', 'aandacht voor voorgrond en achtergrond', 'ontregelen', 'het bieden van een ander perspectief' en 'open onderzoek'.

De belangrijkste boodschap van dit hoofdstuk is dat een interventie een aanzet voor beweging is en dat gebeurt vooral door actieve aandacht, experiment, onderzoek en reflectie. Mooi is de zinsnede aan het eind, waardoor je weer even met de neus op de feiten wordt gedrukt in de rol als proceskundige: 'Voegt men iets toe vanuit het idee dat het kan ondersteunen, dan is het de kunst dit te doen zonder verwachting en met een open nieuwsgierigheid naar wat zich gaat onvouwen. Ontstaat er beweging?' Daarmee wordt het verschil tussen de organisatiekundige - die een bewuste ingreep doet om iets te veranderen - en de proceskundige glashelder neergezet.

Proceskunde sluit af met een tweetal bespiegelingen - 'voor de liefhebber', zo schrijven de auteurs in hun leeswijzer. De eerste heeft als titel 'Project of proces?' en de tweede 'Procesdenken in vogelvlucht'. Ter illustratie een citaat dat mij aanspreekt, van Robert Musil: 'Geen ding, geen ik, geen vorm geen beginsel is zeker; alles bevindt zich in een onzichtbaar maar nooit rustend veranderingsproces. In het onstabiele ligt meer toekomst dan in het stabiele en het heden is niets anders dan een hypothese die nog moet worden overwonnen.'

En tot slot in één zin een belangrijke drijfveer van de auteurs, die me uit het hart gegrepen is: 'De zorg voor het goede leven wijkt steeds meer voor de zorg om te overleven.'