



■ Barbara van der Steen & Aart Goedhart

Wat te doen als de werkelijkheid zich niet aan de afspraken houdt?

Aandacht in 'vloeibare tijden'

Ruim tien jaar geleden beschreef Zygmunt Bauman dat wij leven in een 'vloeibare tijd'. Een tijd die zich kenmerkt door fluiditeit, omdat de bekende maatschappelijke orde, oude hiërarchieën en kaders weg lijken te vallen (2007). Een fluiditeit die mensen maar al te zeer herkennen; van CEO tot zorgverlener, van secretaris-generaal tot postbezorger. De complexiteit van zowel het type vraagstukken als de verschillende vormen van samenwerking neemt in veel sectoren toe. Er wordt meer gevraagd om samenwerking over de grenzen van kennisgebieden heen. Of het nu gaat om maatschappelijke vraagstukken of over de ontwikkeling van producten en diensten, steeds vaker wordt 'de keten' of 'het werkveld' erbij betrokken.

Parallel daarmee handelen mensen ook vanuit 'vloeiender' wordende opvattingen en overtuigingen, bijvoorbeeld over hoe hun samenwerkingen horen te gaan. Want waarom zou je een IT-bedrijf ook niet runnen met een aantal principes van een hipster-koffiebarretje? En waarom zou een projectmanager ook niet werken zoals de producer van een televisieprogramma?

Aandacht als sleutelbegrip

Ieder werkend mens bouwt zo op diverse plekken zowel goede als slechte ervaringen op en ontwikkelt daarmee zeer persoonlijke 'pakketjes' uitgangspunten. Deze worden door Bauman ieders eigen *design* genoemd: principes over hoe een ideale samenwerking verloopt (2007). En daar waar deze principes nog niet zo lang geleden liepen langs de kaders en normen van een professie of bedrijf, worden die designs of ontwerpprincipes steeds meer individueel gevormd en daardoor diverser. Om goed samen te kunnen werken in deze tijd, is aandacht een sleutelbegrip. Dat is de stelling in dit artikel. Zeker als op voorhand niet duidelijk is hoe mensen zich verhouden tot hun werk, hun rol, de contexten en de vraagstukken zelf. We onderzoeken wat het betekent om te werken in een vloeibare tijd en wat de werking van aandacht daarbij is. Wat vraagt dit in de praktijk? En ook: hoe voorkomen we dat 'aandacht' vervalt tot het zoveelste instrument, waardoor het juist haar unieke waarde verliest?

Wat betekent werken in een vloeibare tijd?

Beeld je eens in, een lastig vraagstuk in een organisatie 30 jaar geleden. De leidinggevende vraagt de medewerkers met de meeste kennis en ervaring om hem de informatie te geven die hij zoekt. De verwachting is dat daarna de leidinggevende een besluit neemt. De verwachting is ook dat medewerkers vervolgens naar dat besluit luisteren en handelen. De vaak impliciete kaders en

hiërarchie bieden een heldere structuur voor het verloop de samenwerking.

Nu maken we een sprong naar 2019. Een lastig vraagstuk vindt nu plaats in een werkcontext van mensen met tijdelijke contracten, aangevuld met mensen uit een flexibele schil. Collega's hebben als functieomschrijving *nice guy*, *rainmaker* of *enabler* op hun LinkedIn-profielen staan. Ze werken in programma's en projecten, en kiezen elke dag waar ze het liefst werken en met wie. Met het internet als eindeloze bron, waar ieder rijkelijk uit put vanuit ieders belangen en overtuiging. En dit in een breed speelveld van stakeholders, zowel lokaal als internationaal. Zelfs de kleinste basisschool heeft een medezeggenschapsraad, een raad van toezicht, de inspectie en verschillende onderwijsvernieuwingsclubs om rekening mee te houden. Deze samenwerkingen drukken we vanwege deze pluriformiteit steeds vaker met een abstracte, algemene term uit; 'een proces': ons samenwerkingsproces, het vernieuwingsproces, een verander-, dan wel een verbeterproces. Ook het besluitvormingsproces wordt steeds minder overzichtelijk. De nadruk ligt op beziel, coachend en dienend leiderschap – als dit leiderschap inmiddels niet al gespreid is. Deze processen hebben vaak als kenmerk dat daarin niemand het totale overzicht heeft.

Onze contexten zijn hierdoor steeds flexibeler geworden. Niet alleen de inhoudelijke vraagstukken van het werk, maar ook de samenwerking zelf is het onderwerp geworden van een permanent zoekproces. Veel mensen zijn druk bezig 'de brug bouwen terwijl je erover loopt'. Bauman stelt daarom dat de vloeibare tijd er één is, waarin we veel onzekerheid ervaren. Tot deze dynamiek hebben we ons te verhouden. Terug naar hoe het vroeger was is niet mogelijk, noch wenselijk. Om ons goed

tot de nieuwe dynamiek te kunnen verhouden, hebben we in deze tijd behoefte aan een zorgvuldige afstemming binnen samenwerkingen. En dat vraagt aandacht. Aandacht voor je eigen wensen, ideeën en zorgen in een proces. En aandacht voor de anderen met hun ideeën, wensen en zorgen. Maar wat is aandacht eigenlijk? En welke werking heeft het?

Wat is aandacht?

Het begrip 'aandacht' neemt de laatste jaren in aantrekkelijkheid toe. Veel mensen zoeken naar meer contact, nabijheid, creativiteit en een diepere betekenis. In de top 10 van zelfhulpboeken worden handreikingen gedaan die gaan over onthaasten, mindful leven, aandacht voor het 'hier en nu' en het waarderen van de 'kleine dingen in het leven'. Ook de App-stores bieden een baaiert aan aandachtige apps, met namen als Buddhify, Calm en Serenity. En de marketeer wil daarbij niet achterblijven. Zo maakt volgens Ikea aandacht alles mooier en heeft Aegon het 'aandachtgesprek'. En er worden zelfs themanummers aan gewijd. 'Aandacht' lijkt wel hot! Het is goed om juist dan heel alert te worden.

Van de Amerikaanse managementhoogleraar Ronald Purser verscheen in 2019 het boek met de veelzeggende titel *McMindfulness*. Hij vindt dat de toegenomen aandacht voor 'aandacht' is ontaard tot "een banale vorm van kapitalistische spiritualiteit die sociale en politieke verandering belemmert". Een waarschuwing die Will Davies ook in *The Happiness Industry* in 2016 deed, waarin hij betoogt dat achter de aandacht voor werknemers vaak een economische agenda zit. "Persoonlijke aandacht is onvermijdbaar, want onderzoeksbureau Gallup becijferde dat ontevreden werknemers de Verenigde Staten 550 miljard dollar per jaar kosten". Purser en Davies waarschuwen daarmee voor het type

'aandacht' dat wordt geboden als panacee; de one-stop-solution voor maatschappelijke ziektes als stress, burn-out en depressiviteit.

Hoe anders is de werking van aandacht die Marianne van Hoorn beschrijft in haar proefschrift (2007). Het is in haar ogen geen remedie. Ze ziet het als een 'voortdurende oefening in het kijken naar wat er werkelijk is'. Aandacht is volgens haar zowel breed als precies kijken, omdat er veel delen van de werkelijkheid zijn die aan ons blikveld ontsnappen. Dit zijn de alledaagse ontmoetingen, praktische voorvallen en gewone dingen tussen de bedrijven door, die anders op de achtergrond blijven en die juist een schat aan betekenis behelzen. Het is in haar ogen een actief woord: 'aandacht doe je en breng je'. Ze bepleit daarom een stijl van luisteren en kijken die zich richt op een open waarneming van wat zich in de omgeving voltrekt. Aandacht is relationeel en speelt zich af tussen mensen. Het heeft effect op het contact dat zij met elkaar ervaren (Van Hoorn, 2007).

Andries Baart beschrijft aandacht als sociaal fenomeen (2011). Hij verfijnt het taalgebruik rondom het woord aan de hand van verschillende werkwoorden:

- Aandacht hebben (vraagt weinig inspanning)
- Aandacht houden (vraagt inspanning om niet te verliezen)
- Aandacht vragen of opeisen (brengt urgentie)
- Aandacht schenken (als aanbod)
- Aandacht opbrengen (wanneer het taai of saai is)
- Aandacht trekken (heeft een magneetwerking).

De opsomming van Baart laat zien dat aandacht niet vanzelfsprekend is, en dat je het ook kunt vergeten of verliezen. Dat maakt

vragen relevant als: Welk soort aandacht heb ik voor de dingen om me heen? Hoeveel tijd kost aandacht? En hoeveel inspanning?

“Aandacht maakt dingen Persoonlijk. Het bakert de mens. Het nadert en sluit in. Het erkent en respecteert, ziet potenties en schept een wereld waarin het tot bloei kan komen. Aandacht troost.”

Andries Baart

Aandacht is volgens René ten Bos ‘gestisch’ handelen; een door hem gemunt begrip (2011). Hij stelt dat we in een zeer resultaatgerichte samenleving leven waarbij de waarde van het niet-doelgerichte, het niet-intentionele uit het oog verloren is (wat hij samenvat als ‘resultatitits’). Veel handelingen komen voort uit een ‘te beredeneren’ rationaliteit. Terwijl aandacht eerder voortkomt uit een stemming, een behoefte of een emotie. Het is ‘niet-intentioneel’: het kent geen doel-middelrationaliteit.

Bij aandacht is geen ‘...om ...te...’ in de buurt. ‘Aandacht bieden om het ziekteverzuim te verlagen’ is in de ogen van Van Hoorn, Baart en ten Bos een heleboel wel, maar het is geen aandacht.

Aandacht in de praktijk

Onze aandacht verscherpt op het moment dat ‘het’ anders loopt dan we verwachten. We kijken er letterlijk van op. In het werk komt het niet zelden voor dat een project of plan anders loopt dan verwacht. Veel mensen vragen zich dan af: Hoe verder? Ze grijpen mis omdat hun bestaande strategieën en methoden niet toereikend zijn. Dit leidt tot vertwijfeling en dilemma’s die vragen om kijken, luisteren en

invoelen. We ervaren dat aandacht dan een verdiepende en verrijkende werking met zich mee kan brengen.

En toch is het lastig om precies te beschrijven wat het kan betekenen voor de praktijk. Ieder voelt aan dat ‘Tien stappen naar succesvolle aandacht’, ‘aandachtsmanagement’ of ‘tools’ om aandacht ‘in te zetten’ schuren, omdat aandacht zich juist niet laat instrumentaliseren. Het is het beste te beschrijven door de werking die het heeft, in plaats van het effect dat het beoogt. We kiezen er voor om aan de hand van een voorbeeld te illustreren hoe de werking van aandacht ervaren kan worden. We werken een casus van drie zorginstellingen na een fusie daarom uit.

De context

De besturen van drie zorginstellingen hebben enkele jaren geleden besloten om te fuseren. Na twee jaar blijkt echter dat er in de dagelijkse samenwerking niet veel is veranderd. Daar had men meer van verwacht. Het idee was dat de instellingen, met verschillende achtergronden, veel van elkaar zouden leren, meer met elkaar zouden oppakken en meer aan hun gemeenschappelijke professionaliteit zouden werken. Een gezamenlijke manier van werken zou voor management, medewerkers en cliënten een hele stap voorwaarts kunnen betekenen. Toch ervoeren de betrokkenen juist hierin geen beweging of voortgang. De waan van de dag regeerde en niemand overzag wat er nu eigenlijk nodig was. Daarvoor waren de vragen te meervoudig en verbonden aan te veel mensen en partijen. En steeds vaker ervoer men inertie of impassesituaties. De dingen leken steeds stroever te gaan, en de afstand tussen de oud-fusiepartners leek groter te worden.

Men was op zoek naar interventies die een beweging naar bredere samenwerking zou

ondersteunen. In gesprekken werd het idee geboren om een proces te ontwerpen rondom het schrijven van een gezamenlijk boek over de fusieorganisatie met alle betrokkenen. Het schrijven van dit 'boek' diende als vehikel voor een aandachtig onderzoek. Het bood een 'legitimatie' om de bestaande praktijken van samenwerken diepgaand te onderzoeken en te beschrijven. Een vaststaand programma ontbrak. Het startte als ontdekproces dat verder open bleef. Na elke stap werd bezien wat een wenselijke volgende stap zou zijn. Er volgde een jaar van samen thematiseren (de 'inhoudsopgave' van het boek), het verdiepen van de onderwerpen en het uitwisselen van bevindingen in steeds wisselende groepen. Naast periodes van onderzoek, volgden 'schrijfworkshops' om deze vast te leggen. En het resulteerde ook nog in een boek! We staan eens stil bij de mogelijke werking van aandacht in dit proces.

Aandacht, bron van verbinding

Om het geheel tot een goed boek te maken, werd aandacht gevraagd. Deze bood men in interviews, verdiepende gesprekken en workshops. Door de vertragende aandacht ontstond niet alleen een informatie-uitwisseling, maar ook ruimte om 'ingewikkeldheden' en spanningsvelden een plaats te geven. Daarmee werden gewoonten opnieuw bekeken en doorbroken daar waar ze 'oud en overbodig' bleken. Op meerdere plekken kon zo iets nieuws ontstaan. Deze aandacht verrijkte en hielp bij het ontwikkelen van een gevoel van verbondenheid. Er werden nieuwe contacten aangegaan en mensen ervoeren minder eenzaamheid bij het geploeter in vraagstukken waar men alleen niet uitkwam.

Positie kiezen en kleur bekennen

Doordat iedereen persoonlijk betrokken was en een verhaal schreef, ontstond ook een proces van positie kiezen en kleur

bekennen. De aandacht werkte daarmee emancipatoir. Ook de historie en traditie van de voormalige fusiepartners kon een royale plek worden geven. Tevens bracht het veel wederzijds begrip, want zorgverleners snaptten bijvoorbeeld nu beter bijvoorbeeld waarom financiële mensen willen standaardiseren. En deze begrepen op hun beurt beter waarom zorgverleners niet zo van standaarden houden.

Aandacht relativeert

Op veel plekken verdween de zwaarte en lading van de problemen. De wederzijdse aandacht bleek een rustgevende werking te hebben. Opmerkingen als: "Het lijkt wel of het simpeler wordt". En: "Ik weet eigenlijk niet waarom het nou zo'n punt voor me was", illustreerden dit.

Menselijkheid groeit, abstracties verdwijnen, precisie neemt toe: In het begin werden veel vragen van degenen die een probleem of dilemma inbrachten geformuleerd in abstracte managementtaal. Bijvoorbeeld: "Hoe zorg ik ervoor dat onze werkvloer onze cliënten klanten integraal bedienen?" Naarmate het gesprek vorderde werd deze vraag preciezer, waarbij het opvallend was dat juist de abstracte woorden zoals 'werkvloer', 'integraal' en 'cliënt' in de nieuwe taal verdwenen. Daarmee was gedurende het proces een beweging te zien van rationele, afstandelijke generiek taal naar concrete, nabije taal.

Aandacht maakt persoonlijk

Door aandacht voor de verhalen vielen juist de uitzonderingen op. De verhalen, metaforen en beelden die gedeeld werden, hadden een verrijkende werking op de persoonlijke beleving van mensen. De aandacht verschoof van rationele beschrijvingen over de organisatie of een project naar persoonlijke belevingstermen. Men verzuchtte: "Het gaat eigenlijk veel meer over hoe ik mijn keuzes maak, ontdek ik nu". En: "Zo complex is het

nou ook weer niet, ik kan het binnen een maand wel afkrijgen als ik hulp vraag.”

Aandacht, een gestisch begrip in een tijd van instrumentalisering

We begonnen met de stelling dat deze vloeibare tijd vraagt om aandacht, vanwege het activerende, het relativerende en de bron van verbinding die het biedt. Het vraagt van mensen om twijfels aan te gaan en te zoeken hoe zich te verhouden tot de vloeibare tijd en hun positie daarin. En dat ‘aandacht’ daarbij een sleutelbegrip is. Niet als methode naar succes, maar juist als subtiel, menselijk en kwetsbaar, zoekend en tastend op weg naar een beweeglijk grillig begrip van de dingen waar we nooit helemaal vat op zullen krijgen. Op basis van deze reflecties kan gezegd worden dat bij de impasse in deze fusie-instelling weer beweging kwam. De ‘grote’ vraag verschoof, werd kleiner, persoonlijker en nabijer of er ontstond zicht op wegen die eerder over het hoofd werden gezien. Samenwerken kreeg betekenissen die de inhoudelijk aanleiding ervan overstegen.

Ook dit artikel toont aan hoe lastig ‘werken met aandacht’ precies is. Want ook wij motiveren tot wat voor moois

aandachtig samenwerken kan leiden. Bij organisatieontwikkeling is ‘...om... te...’ nooit ver weg. ■

Referenties

- Baart, A. (2011). *Aandacht. Etudes in presentie*. Den Haag: Boom/Lemma
- Bauman, Z. (2007). *Vloeibare tijden, leven in een eeuw van onzekerheid*. Utrecht: Klement Uitgeverij.
- Bos, R., ten, (2003). *Rationele Engelen*. Boom: Amsterdam.
- Bos, R., ten, (2011). *Stilte, Geste, Stem*. Boom, Amsterdam.
- Davies, W. (2016). *The Happiness Industry*. Londen: Verso Books.
- Goedhart, A. & Van der Steen, B. (2016). *Proceskunde, een pleidooi voor werken met aandacht*. Utrecht: K&S Publishers.
- Hoorn, M. van (2007). *Aandacht, bron van verbinding*. Assen: Van Gorcum.
- Jacobs, G. e.a. (2008). *Goed werk. Verkenningen van normatieve professionalisering*. Amsterdam: Humanistics University Press.
- Purser, R. (2019). *McMindfulness. How Mindfulness Became the New Capitalist Spirituality*. Londen: Watkins Media.



Barbara van der Steen en Aart Goedhart schreven het boek ‘Proceskunde, een pleidooi voor werken met aandacht’ (2016). Vanuit dit gedachtegoed hebben zij Wenders.nu opgericht en verzorgen zij de FCE-leergang Proceskunde, werken met Aandacht, voor wie deze ‘kunde’ wil ontwikkelen. Zij begeleiden besturen, directies en organisaties bij processen die stroef gaan of vastlopen.