



Aandacht is een actief woord

Aart Goedhart en Barbara van der Steen, *Proceskunde: Een pleidooi voor werken met Aandacht*, Kessels & Smit Publishers, 198 blz., ISBN 978 90 823261 3 0.

Welke manager kent het niet, dat gevoel dat het proces stopt en de besluitvorming stagneert. Wat kun je doen? Wees nieuwsgierig naar de moeilijk 'pakbare' kanten van organiseren en samenwerken. In *Proceskunde: Een pleidooi voor werken met Aandacht* vertellen Aart Goedhart en Barbara van der Steen er meer over.

Aandachtig organiseren

Zoek niet meteen naar een 'pragmatische oplossing uit de toolkit' of andere gangbare werkwijzen die vaak als remedie worden gezien als processen of projecten niet willen vlotten. Dat zeggen Aart Goedhart en Barbara van der Steen in *Proceskunde: Een pleidooi voor werken met Aandacht*. In het boek reiken ze een andere zienswijze aan. Het wil dienen als gids voor de lezer om een weg te vinden in het ongrijpbare, niet-lineaire procesdenken en de vaardigheden en de grondhouding

die daarbij passen. Goedhart en Van der Steen putten uit filosofie, psychologie, kunst en literatuur. Ze nemen afstand van het eenzijdige, rationele, instrumentele denken, zoals het enkelvoudige 'diagnose-interventiemodel' (als X aan de hand is, moet je Y doen zodat X verdwijnt).

Voorspelbaarheid en beheersing zijn in veel situaties illusoir; strakker plannen helpt niet. Dit vraagt om een andere manier van kijken: *aandachtig organiseren*. Door volle aandacht

en een scherpe waarneming 'klapt het proces open' en ontstaat er zicht op diepere lagen die je in het najagen van resultaten niet ziet. Je merkt mogelijkheden op om nieuwe wegen in te slaan en elkaar weer te ontmoeten. Zo kun je met succes onderzoeken waar ieders belevingen en interpretaties vandaan komen. Dit brengt beweging. Peter Senge en Otto Scharmer hebben het over *presencing*: bewuste aandacht voor het hier en nu, helemaal present en aandachtig zijn, en waarneemen wat er ontluikt en wat zou kunnen zijn.

5 dimensies

Elk proces of project, elke situatie kent een 'gelaagdheid', nooit zijn ze eendimensionaal. De lagen hebben een ongrijpbaar aspect, omdat veel van wat zich voltrekt tussen mensen onbenoembaar of gedeeltelijk voelbaar is. Geef daar maar eens taal aan. Het lukt je gewoon niet. Zoekend naar een ordening zou je vijf van deze lagen of dimensies kunnen ontdekken. Ze zijn tegelijkertijd van invloed en beïnvloeden elkaar. Ze spelen de hoofdrol in het boek en geven aanknopingspunten voor proceskundigen, die hun procesgerichtte aandacht willen verdiepen:

- Proces als beweging.
- Proces als persoonlijke ervaring.
- Proces als interactie.
- Proces als ruimte.
- Proces als verbondenheid.

Het uitgangspunt van de eerste dimensie (*proces als beweging*) is: verandering is de enige constante. Mensen en groepen zijn conti-

Wat is aandacht?

Aandacht is als een oefening in het kijken naar wat er werkelijk is. Het is heel precies kijken omdat bepaalde aspecten van de werkelijkheid aan ons blikveld ontsnappen; woorden hebben hier moeite mee. Vaak zijn het alledaagse ontmoetingen en gewone dingen tussen de bedrijven door die op de achtergrond blijven en geen betekenis krijgen. En juist door aandacht te geven, ontstaat betekenis. Pure aandacht, los van persoonlijke assumpties, kan een brug slaan naar de meer verholde dimensies in de werkelijkheid. Vooral de subjectieve dimensies, bijvoorbeeld dat wat iemand echt belangrijk vindt. Aandacht is relationeel en speelt zich af tussen mensen; het heeft effect op het contact dat zij met elkaar ervaren. Aandacht heeft ook een verrijkende werking op het gevoel. De intuïtie, die wordt gevoed door de waarnemende aandacht, maakt het verstand wijder. Daardoor ga je aanvoelen waar de ontwikkeling 'heen wil gaan'. Kortom: aandacht is een actief woord.

Door vol aandacht te zijn, verdwijnt het onderscheid tussen de waarnemer en de fenomenen die hij waarneemt.

nu in ontwikkeling. Heb aandacht voor waar de beweging zit en waar mensen zichzelf dreigen vast te zetten in hun denken. Bij deze dimensie kun je het proces of project beschouwen vanuit de volgende vragen. Welke beweging ervaar ik persoonlijk in de samenwerking? Welke mensen zijn in beweging? Waar gaat hun energie naar uit? Waar gaat mijn energie naar uit? Wat is gebeven, wat is gestopt? Welke betekenis heeft dit in mijn ogen voor elk van de betrokkenen?

De tweede dimensie (*proces als persoonlijke ervaring*) gaat uit van het principe dat ontwikkelingen altijd ontstaan vanuit ervaringen en belevingen van mensen. Wie nam als eerste het initiatief? Wat maakte het voor die persoon belangrijk? Waarom hebben deelnemers zich verbonden met het project? Welke persoonlijke interpretaties en ervaringen speelden bij hen een rol? Wat vraagt dat van een ieder?

De derde dimensie (*proces als interactie*) betreft de betekenissen die mensen construeren door met elkaar in interactie te zijn. Hierdoor construeren ze door taal ook hun sociale werkelijkheid, die leidend is in hun denken. Welke begrippen en woordkeuzes (resultaatgericht, zelfsturend, enz.) worden regelmatig gebruikt? Welke verschillen zie ik in interpretaties van betrokkenen? Welke spanningen leveren die verschillen op? Welke uitwisselingen tussen welke mensen zijn nu gewenst in deze procesfase?

De vierde dimensie (*proces als ruimte*) gaat over organiseren als een continue proces van

Als we ervan uitgaan dat alle gedrag 'een berichtwaarde' heeft, is alle gedrag communicatie. Wat betekent het als de directeur niet verschijnt op de aandeelhoudersvergadering?



'Riviergezicht bij maanlicht', Aert van der Neer (1645), Rijksmuseum Amsterdam

ordenen en herordenen. Voor herdefiniëring van afspraken en kaders is ruimte nodig. Bij deze dimensie gaat de aandacht vooral uit naar mogelijkheden om naar processen te kijken als 'open' of 'open te maken'. Wat zijn mogelijkheden om anderen uit te nodigen mee op onderzoek te gaan? Welke regels of kaders zijn bepalend? Welke afbakeningen (doelgroep, projectdirectie, enz.) zijn er gemaakt? Waar is de ruimte open om gaandeweg te ontdekken? Welke grenzen of ordeningen in tijd of kaders kunnen ook helpend zijn?

Bij de vijfde dimensie (*proces als verbondenheid*) maken analyse en 'het willen snappen' plaats voor waarnemen, luisteren en kijken naar wat mensen werkelijk bezighoudt. Zo ontdek je patronen en verbindingen en zie je de gevolgen van zelforganisatie. Kijk met een open houding naar wat zich voordoet. Ontwikkel de grondhouding om dieper te luisteren, sta open voor nieuwe dingen. Dan zie je ook hoe mensen elkaar versterken en aanvullen, hoe processen hun eigen logica schep- pen en ook de voorwaarden voor hun eigen ontwikkeling. Welke mensen hebben contact waardoor er nieuwe lijnen ontstaan? Tussen welke mensen is er sprake van synergie? Welke afhankelijkheden bestaan er met andere projecten? Welke parallelle processen neem ik waar?

5 dimensies: een kijkoefening

In het Rijksmuseum hangt 'Riviergezicht bij maanlicht', een schilderij van Aert van der

Neer (1645). Dit prachtige doek biedt een boeiende kijkoefening in het waarnemen met aandacht. Wie er aandachtig bij stilstaat, kan, net als bij een proces, verschillende lagen ontwaren. Je ziet dan opeens verschillende werelden die verbonden lijken: een weg door een dorp, water met scheepsverkeer, boten met vissers die zich voorbereiden, op de voorgrond interactie tussen mensen en honden, aan de horizon molens en andere dorpen. Een man staat naast zijn paard en lijkt iets te zeggen tegen de hond. Wat houdt hem bezig? Hoe laat zou het zijn en wat betekent tijd voor deze mensen? Links zien we nog net iemand zitten. Zit hij te wachten? Hoe beoordeelt hij wat hij ziet? Wat is de invloed van de maan en de wolken op de bewegingen? Wat zou zich in de ruimte afspe- len buiten de lijst?

Zo zijn er talloze vragen te bedenken om iets te doorgronden van dit beeld. Het pleidooi voor aandacht betreft deze manier van kijken. Verwonderend waarnemen, waarbij de vijf dimensies helpen de geheimen te onthullen van de verschillende lagen. Waarnemen en kijken betekent: actief onderzoek. De werking van aandacht opent werelden en brengt bewustwording. Dat is de meerwaarde van aandacht en onderzoek: ze brengen weer beweging als een proces stopt.

Samenvatting: Paul D. Barneveld