

**PRO
KUN**

Colofon

1e druk april 2016

© Kessels & Smit | The Learning Company 2016

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

ISBN: 978-90-823261-3-0

NUR: 774

Titel: Proceskunde, een pleidooi voor werken met aandacht

Tekst: Aart Goedhart, Barbara van der Steen

Redactie: Ans Grotendorst

Onderzoek: Nina Timmermans

Vormgeving: Hanneke Queens

Beeldmateriaal: Dollarphoto, Dreamstime, eigen materiaal, Marcel

Kampman (achterkant boek)

Kessels & Smit Publishers

Maliebaan 45

3581 CD Utrecht

+31 30 2394040

www.kessels-smit.com/books

Inhoudsopgave

Woord vooraf	5
Leeswijzer	8
Hoofdstuk 1. Waarom een pleidooi voor aandacht?	12
1.1 Tijd van verschuivingen	15
1.2 Twee typen vragen, twee dynamieken	17
1.3 Op zoek naar het nieuwe, het onbekende	21
Hoofdstuk 2. Wat is ‘proces’?	24
2.1 Langzaam reizen	27
2.2 In de organisatiecontext	28
2.3 Proces en kunde verbinden	32
Hoofdstuk 3. Geheimen ontrafelen: vijf dimensies	34
3.1 Proces als beweging	38
3.2 Proces als persoonlijke ervaring	43
3.3 Proces als interactie	52
3.4 Proces als ruimte	60
3.5 Proces als verbondenheid	68
3.6 Reflectie op de dimensies	75
Hoofdstuk 4. Aandacht	78
4.1 Wat is aandacht?	81
4.2 Soorten en vormen van aandacht	84
4.3 Cirkels van aandacht	88
4.4 Wat aandacht doet	90
4.5 Aandachtig kijken in de toekomst	91
Hoofdstuk 5. Waarnemen van het onzichtbare?	98
5.1 De overschatting van de rede: het uit-leg-bare	101
5.2 Zien, horen, proeven, ruiken en voelen	102
5.3 Stilte, geste en stem	105
5.4 Wat brengt een uiting, verbaal of non-verbaal?	113

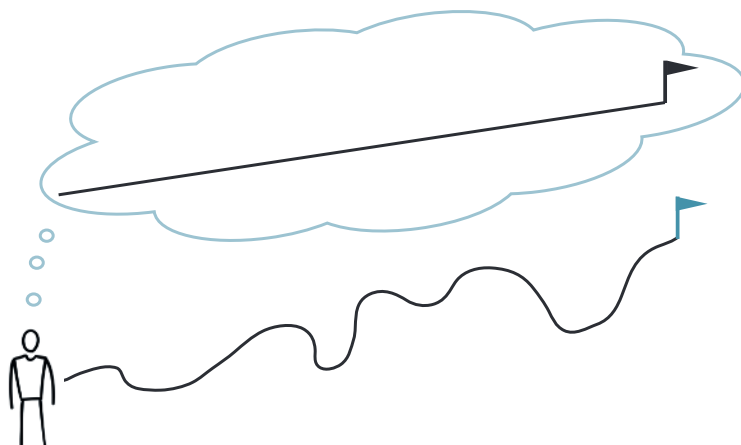
Hoofdstuk 6. Een aandachtig gesprek	120
6.1 Rollen en posities	123
6.2 Verleidingen in een gesprek	125
6.3 Typen vragen uit de praktijk: een inventariserend onderzoek	128
6.4 Een psychologisch contract als basis voor samenwerking	132
6.5 Als een groep een hulpvraag stelt	134
Hoofdstuk 7. Beïnvloeden en interveniëren	138
7.1 Wat betekent interveniëren?	141
7.2 Proces als beweging: blokkades en interventies	143
7.3 Proces als persoonlijke ervaring: blokkades en interventies	149
7.4 Proces als interactie: blokkades en interventies	151
7.5 Proces als ruimte: blokkades en interventies	157
7.6 Proces als verbondenheid: blokkades en interventies	161
Samenvattend beeld: de gelaagdheid van processen	166
Bespiegeling I: Project of proces?	170
Bespiegeling II: Procesdenken in vogelvlucht	176
Nawoord	188
Over de auteurs	190
Voetnoten	194
Literatuur	196

Woord vooraf

Ken je dat? Alle plannen staan op papier, de mijlpalen zijn benoemd en de afspraken zijn gemaakt. En het werkt. De processen maken een vliegende start en hebben een prettige voortgang. Er is energie en de mensen weten elkaar te inspireren. De ideeën stromen en het samenwerken lijkt als vanzelf te gaan.

Je kent vast óók de momenten dat het niet wil vlotten. Iedereen beweegt een andere kant op, in de teams lijkt men elkaar steeds minder te begrijpen, de besluitvorming stagneert, verwachtingen lijken te verschillen en de roep om duidelijkheid neemt toe. Het wordt lastig en taai. De vraag om een leider met visie en daadkracht klinkt steeds vaker. Je vraagt je af: Wat kan ik doen om het te beïnvloeden?

Zowel in de eerste als in de tweede situatie is het lastig om aan te wijzen hoe dat nu precies komt, zowel het lekker op dreef zijn als het stroeve gevoel van vastlopen. Het is lastig om exact de vinger te leggen op wat dat nu veroorzaakt. Het is een samenspel van factoren.



Wij willen een boekje open doen over die ongrijpbare kant van samenwerken, organiseren en ontwikkelen. Deze moeilijk 'pakbare' kant van organiseren krijgt weinig aandacht in de adviezen over 'tien stappen naar succes', de 'zeven gouden regels van effectiviteit' en wat al niet meer. Noch krijgt het een uitdrukkelijke plek in de plannen die we maken als professional. Of zelfs in ons persoonlijke leven.

Veel loopt anders dan vooraf bedacht. Wanneer zich onvoorziene omstandigheden voordoen bijvoorbeeld. Of als de dynamiek tussen mensen de voortgang beïnvloedt. Soms ondersteunen spontane ontwikkelingen onze plannen, vaker voelen onverwachte

wendingen als lastig of verstorend. Hoe dan ook, het denken over samenwerken en organiseren verschilt met grote regelmaat met het doen.

Waarom dit boek?

Juist die ongreijpbare 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 inspiratie en creativiteit die we anderen ook gunnen.

In de Leergang Proceskunde, Werken met Aandacht bieden we een plek voor degenen die zich deze 'kijk' en de 'kunde' eigen willen maken. De deelnemers zijn professionals die zich verder willen bekwamen in de vaardigheden en de grondhouding die daarbij passen. Dit boek wil zicht bieden op de essenties van processen en de werking van aandacht. Het is te lezen als eerste verkenning én het is te gebruiken als studieboek om inzicht te verdiepen.

We reiken verschillende perspectieven, definities, vormen en stijlen aan om een weg te vinden in het ongreijpbare, niet-lineaire procesdenken: een variatie aan zienswijzen die het denken en kijken kunnen verdiepen en aanscherpen. We hebben geput uit filosofie, psychologie, uit algemene literatuur en kunst. Het zijn inspiraties die de afgelopen jaren op ons pad kwamen en die ons pleidooi ondersteunen.

Wij beschrijven de sociale kant van processen als belangrijkste aangrijppingspunt voor ontwikkeling

We voegen ook een aantal onderbelichte perspectieven op de gangbare kijk op organiseren toe. De maakbare, projectmatige manier van werken is in veel organisaties dominant, ook als het gaat om veranderprocessen. Vaak grijpt men - als het anders gaat dan verwacht - naar nieuwe plannen, duidelijkere rollen of structuren, meer procedures en strakkere afspraken. Als we het op de keper beschouwen biedt dat vaak onvoldoende soelaas. Zo blijkt uit verschillende onderzoeken dat 70-75% van de veranderingen als 'mislukt' wordt omschreven¹.

Is er een alternatief? Wij beschrijven de sociale kant van processen als belangrijkste aangrijppingspunt voor ontwikkeling. We hebben verschillende perspectieven daarover op een rij gezet. We hopen dat deze meer licht doen schijnen op de geheimzinnige en mysterieuze kant van het werken aan ontwikkeling en het zoeken van nieuwe wegen, die verder gaan dan de bekende methoden.

Voor wie is het boek bedoeld?

Dit boek is bedoeld voor managers, adviseurs, projectleiders, HR-specialisten en trainers die hun procesgerichte aandacht willen verdiepen; voor mensen die interesse hebben in processen in hun werkomgeving, in projecten of bij de vrijwilligersvereniging. Kortom: in alle vormen van samenwerking. Aan de orde komen vragen als: Wat betekent de procesdimensie voor ieders rol in het werk? Wat betekenen begrippen als 'aandacht' en 'onderzoekend kijken en luisteren' hierbij? We reiken een zienswijze aan waarmee de lezer op onderzoek kan gaan in zijn of haar* eigen praktijk.

Dankwoord

Het schrijven kenmerkte zich door een boeiend en intens proces. We zijn blij en dankbaar dat we daarbij mochten rekenen op de steun van verschillende mensen om ons heen.

Wij danken Ans Grotendorst vanwege haar steun en haar volhardende gerichtheid op kwaliteit. Het was een groot genoegen om samen te denken, samen te ordenen en samen tot de laatste letter in volle aandacht te zijn. Nina Timmermans willen we bedanken voor haar energie, betrokkenheid en ideeën in de startfase en later als mee-lezer en meedenker. Haar onderzoek biedt een brug tussen theorie en praktijk en verrijkt daarmee het betoog van dit boek.

We danken Mariël Rondeel, Cees Sprenger, Marcel Kuhlmann, Stefan van Langevelde en Annemarte van Kruchten voor het mee-lezen en meedenken in de verschillende fasen van de rijping van het boek. Hanneke Queens, Janni Schipper, Samantha van Londen en Pepijn Pillen van K&S Publishers in het verwezenlijken van onze teksten tot een boek. We danken de vele leermeesters die ons beiden hebben gevoed. Wij denken daarbij aan onze leraren, docenten, collega's en aan de deelnemers in de leergroepen Proceskunde tot nu toe.

We wensen je een mooie verkenning!

Aart Goedhart & Barbara van der Steen

* Omwille van de leesbaarheid gebruiken wij vanaf dit punt telkens de hij/zijn vorm. Overal waar dat aan de orde is kan ook zij/haar gelezen worden.

Dit boek biedt handreikingen voor een persoonlijk professioneel onderzoek. De lezer vindt verschillende perspectieven, vormen en stijlen om zelf een weg te vinden in het niet-lineaire domein van procesdenken. Het proceskundig perspectief is een zienswijze die het kijken en denken wil verdiepen en aanscherpen. De manier van kijken maakt het mogelijk eigen betekenissen te vormen en te expliciteren.

Uitnodiging tot verkenning en onderzoek

Het lezen van een boek is in zichzelf ook een proces. Wie weet ben je als lezer nieuwsgierig en heb je een aantal specifieke vragen. Het boek is een uitnodiging om te verkennen en te onderzoeken wat het proceskundig perspectief voor jouw werkpraktijk kan betekenen. Bijvoorbeeld vanuit vragen als: Waar wil ik mijn aandacht op richten in mijn projecten? Welke houding of zienswijze helpt mij verder bij mijn volgende stap?

Hoofdstukken en bespiegelingen

Het boek is opgebouwd uit zeven hoofdstukken. We beschrijven in de eerste hoofdstukken achtergronden en lichten verschillende dimensies in de gelaagdheid van processen toe. Verderop gaat het boek meer in op de praktijk. We werken in elk hoofdstuk met verdiepende kaders, illustraties en verwijzingen naar wetenschap, literatuur en de werkpraktijk. We sluiten de hoofdstukken af met reflectievragen om je inzicht te verdiepen.

Afsluitend bieden we een aantal bespiegelingen, voor de liefhebber, met daarin meer achtergrond over het proceskundig perspectief. De voetnoten geven verwijzingen en lees-suggesties.



Opbouw en indeling van de hoofdstukken

- **H1. Waarom een pleidooi voor aandacht?**
Hoofdstuk 1 start met de vraag: Waarom een pleidooi voor werken met aandacht? We lichten toe waarom aandacht in het werk vandaag de dag steeds essentiëler wordt.
- **H2. Wat is 'proces'**
In hoofdstuk 2 volgt de vraag: Wat is eigenlijk een proces? We verkennen de herkomst van het begrip, de betekenis in organisaties en de kunde.
- **H3. Geheime ontrafelen: vijf dimensies**
Hoofdstuk 3 heeft als titel 'Geheime ontrafelen' en schetst vijf dimensies van processen waar de aandacht naar uit kan gaan.
- **H4. Aandacht**
In hoofdstuk 4 wordt vervolgens de werking van aandacht verkend en de waarde die het heeft voor ontwikkeling en het waarnemen van de ruimte, de mogelijkheden en het nieuwe.
- **H5. Waarnemen van het onzichtbare?**
Hoofdstuk 5 biedt een verdere verdieping. We gaan in op de betekenis van 'waarnemen' en 'intuïtie' en wat het vraagt om vanuit expliciete aandacht waar te nemen.
- **H6. Een aandachtig gesprek**
De meeste bewegingen starten met een idee, een vraag of een zorg van iemand in een organisatie of samenwerkingsverband. Dit hoofdstuk gaat in op de rol en positie van degene die een idee oppert en daarbij een (hulp) vraag stelt en de rol en positie van degene die hem daarbij ondersteunt. Ook staan we stil bij vragen van een groep of een team.
- **H7. Beïnvloeden en interveniëren**
Hoofdstuk 7 gaat over beïnvloeden en interveniëren aan de hand van de vraag: "Stel, het proces stopt, hoe kan je weer beweging en ontwikkeling krijgen?"

Opbouw en indeling van de bespiegelingen

- **Project of proces?**
De eerste bespiegeling is bedoeld voor degenen die zich graag verdiepen in wat het onderscheid tussen projectdenken en procesdenken kan betekenen, bezien vanuit verschillende bronnen zoals de wetenschap en de literatuur.
- **Procesdenken in vogelvlucht**
In de tweede bespiegeling volgt een historische gang langs verschillende denkers die een basis hebben gelegd voor het proceskundig perspectief.

Een boek over processen: een onmogelijke opgave?

Het denken over processen belandt continu in een paradox. We willen het belang van aandacht en open luisteren markeren. Een boek met taal (zwart op wit) kan echter onbedoeld het open kijken en luisteren juist in de weg staan. Vanuit het proceskundig perspectief is alles voortdurend in beweging en in wording. We bieden daarom ook geen methode, regels of conclusies. We beschrijven een oriëntatie, een perspectief dat ongreepbare fenomenen zoals aandacht, waarneming, intuïtie, betekenisgeving en ontwikkeling verkent. We bieden daarmee een palet aan prikkels waarbij de lezer zelf zijn persoonlijke route en inspiraties kiest die op dat moment relevant en ondersteunend zijn.

Het boek is nooit uit, zoals processen nooit af of klaar zijn...

Reflexie vragen

WIE ERGENS NAAR TOE WIL, BEPAALT EERST WAAR HIJ STAAT

De start van jouw persoonlijk professioneel onderzoek

- Wat houdt je bezig in jouw werk? In jouw projecten? Wat denk je over jouw rol daarin?
- Waar sta je op dit moment in jouw professionele leven?
- Welke beweging of verschuiving ervaar je in jouw ontwikkeling?





Hoofdstuk 1

Waarom een pleidooi voor aandacht?

Het aandachtig ondersteunen van de ontwikkeling van individuen, groepen en processen 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 daarbij is 'processen zijn van mensen' en dat vraagt volle aandacht. Een lastig proces vraagt om nieuwsgierigheid en aandacht voor wat er werkelijk gebeurt tussen mensen. Proceskunde richt de aandacht op de sociale kant van processen als belangrijk aangrijpingspunt voor beweging en ontwikkeling.

De subtitel van het boek is daarom 'een pleidooi voor werken met aandacht'. We lichten in dit hoofdstuk toe waarom aandacht een essentie van werken is en waarom juist in het huidige tijdsgewricht vragen rondom aandachtig organiseren ontstaan. We gaan in op wat het betekent dat er steeds meer unieke en complexe zoekvragen ontstaan en welke manier van kijken dat vraagt.

Proceskunde, een pleidooi voor v

Wie kent het niet? De plannen staan op p
afspraken gemaakt. En toch vlot het proc
kant op en de besluitvorming stagneert. I
dat het opeens wél werkt. Er ontstaat eer
mensen weten elkaar te inspireren tot ex
tweede situatie is het lastig om aan te wij
veroorzaakt.

Proceskunde, een pleidooi voor werken m
kant van samenwerken, organiseren en o
geen tien stappen naar succes, of een pla
professional of in ons persoonlijke leven.
die recht doet aan de dynamiek tussen m
voltrekt. Deze zienswijze noemen zij het
pleidooi voor werken met aandacht, in p
aanpak.

Het boek is bedoeld voor externe en inte
bestuurders en trainers die hun procesge
Voor hen die interesse hebben in de dyna