

IN DIT ARTIKEL BESCHRIJVEN WIJ DE ZIENSWIJZE VAN DE PROCESKUNDIGE BEGELEIDER BIJ DE ONDERSTEUNING VAN GROEPEN EN MENSEN IN HUN ONTWIKKELING, AANGEVULD MET CONCRETE PRAKTIJKERVARINGEN. HET ARTIKEL START MET EEN VERKENNING VAN EEN AANTAL VERSCHIJNSELEN BIJ EEN STRUCTUURBENADERING VAN LEERPROGRAMMA'S. WIJ ONTLEDEN VERVOLGENS ZIENS- EN WERKWIJZEN VAN DE PROCESKUNDIGE, ONDER MEER MET EEN ILLUSTRATIE VAN DRIE CASUSSEN. WE SLUITEN AF MET REFLECTIES EN NIEUWE VRAGEN. WANT NIET ZELDEN SPELEN ER ONOPLOSBARE TEGENSTELLINGEN WAARTOE EEN PROCESKUNDIGE ZICH TE VERHOUDEN HEEFT.

# Proceskundige ondersteuning bij ontwikkeling

**AART GOEDHART & BARBARA VAN DER STEEN**

In onze praktijk worden wij regelmatig gevraagd bij het ontwerp en de begeleiding van leerprogramma's en MD-trajecten voor managers en professionals en managers. Deze richten zich vaak op ontwikkeling rondom thema's als 'leiderschap', 'groepsdynamiek', 'weerstand', 'feedback' en andere op interactie en beïnvloeding gerichte onderwerpen. Vaak is de vraag een (MD-)programma te ontwerpen met een vooraf omschreven uitkomst, waarin deelnemers 'aantoonbaar beter worden' op één of meerdere van deze punten; gestructureerde leerprogramma's die gericht zijn op het herhalen van adequate gedragingen die zijn aangeleerd.

Wij zien dat mensen zoals managers, leiders en organisatieprofessionals hun ontwikkeling juist zoeken in hun vermogens om de situaties en interacties waar zij deel van uitmaken, zelf te kunnen beoordelen en daarnaar te kunnen handelen. Die situaties zijn vaak complex en iedere keer uniek en vragen ook om unieke interacties en handelingen.

Een gestructureerde leeraanpak met een vooraf omschreven uitkomst is bij deze vragen minder op zijn plaats. Volgens

ons bestaat er naast de bestaande geplande structuurbenadering van leerprogramma's, ruimte voor een ziens- en werkwijze waarbij groepen zelf het initiatief nemen hun eigen ontwikkeling te voeden, juist op deze onderwerpen. Als ondersteuning kunnen zij proceskundige begeleiding zoeken bij het aanbrengen van focus hierin.

## **GEORGANISEERDE RATIONALITEIT**

Opgeteld werken wij 25 jaar als adviseur, ontwerper en begeleider bij leerprogramma's en Management Development-vraagstukken. Regelmatig werden wij vanuit die rol gevraagd een 'offerte' met een 'plan van aanpak' uit te brengen voor een 'MD-programma' of 'professionaliseringstraject'. Niet zelden kwamen we na een uitnodiging als deze in een weerbarstige wereld terecht waarvan wij ons steeds meer gingen afvragen of offertes, plannings, mijlpalen en evaluaties eigenlijk wel bijdragen aan waarde voor de verschillende betrokkenen.

Mensontwikkeling wordt in organisaties vaak als managementinstrument ingezet om te zorgen dat de mensen gaan

doen wat men in de organisatie strategisch, tactisch en operationeel beoogt. Dit gebeurt vanuit de dominante organisatiekundige vooronderstelling dat de processen in een organisatie te begrijpen zijn, dat ze ‘gekend’ kunnen worden (Ten Bos, 2002). De werkprocessen worden ingericht, de taken verdeeld en vervolgens wordt een MD-project in gang gezet, soms als onderdeel van een cultuurprogramma, om de mensen in de juiste richting te ‘ontwikkelen’.

In de proloog van deze Develop is het onderscheid tussen leren en ontwikkelen beschreven. Spreken we over leren, dan kan een onderscheid gemaakt worden tussen veranderingen in gedrag, in overtuigingen en identiteit. ‘Leren’ wordt vaak verbonden aan de verandering in gedrag (Argyris & Schon, 1978 in M. Ruijters, 2006) doordat mensen cognitief leren. Ze doen kennis op en daardoor veranderen ze hun gedrag. Deze gedragingen horen bij het Spaans spreken, computers programmeren, nieren transplanteren en wat al niet meer. Zaken die je kunt leren in een klas met een leraar die weet hoe je dergelijke dingen het beste kan doen, en die een didactisch programma heeft om dit over te brengen.

‘Ontwikkelen’ betrekken wij op veranderd gedrag door veranderingen in persoonlijke vooronderstellingen, overtuigingen, normen en waarden. Dit gebeurt vaak juist in interactie met de omgeving, wat kan bijdragen aan een andere beleving van de identiteit en emoties. Omdat ‘het beste om te doen’ hier subjectief en individueel gekleurd is, kan juist een leer-groep een effectieve plek zijn voor deelnemers om dergelijke belevingen op te doen.

De vraag die het oproept is: hoe verhouden de geplande gestructureerde modulaire leerprogramma’s waar groepen mensen als leerling aan deelnemen zich met deze meer intieme, persoonlijke ontwikkelingsprocessen? Hoe verhouden persoonlijke vaardigheden als leiding geven, communiceren en samenwerking, zich tot een collectief aangeboden MD-programma? Management Development blijkt dan al snel een instrument dat niet werkelijk recht kan doen aan de persoonlijke, niet planbare en geheimzinnige kant van individuele ontwikkelingsprocessen. Je kunt je afvragen of managers,

trainers en adviseurs in staat zijn die ontwikkeling van mensen doelgericht te beïnvloeden (Ten Bos, 2002).

In gestructureerde programma’s, ontworpen vanuit een beheersingslogica, schuilt het gevaar van de reducerende werking op de menselijkheid in organisaties (Van de Ven, 2006). De structuurbenadering komt voort uit de illusie dat de wereld bestaat uit stabiele afgebakende entiteiten, die als zodanig ook gekend kunnen worden en beheerst moeten worden (rationalisme). De breedte en diepte van sociale verschijnselen verdwijnen zo uit het zicht. Zo ontstaan verschijnselen van reïficatie: het toekennen van concrete kenmerken aan abstracte begrippen als ‘individu’, ‘cultuur’ en ‘organisatie’. Mensen krijgen daardoor een ‘ding-karakter’,

---

*Bij leren kan een onderscheid gemaakt worden tussen veranderingen in gedrag, in overtuigingen en identiteit.*

---

door ze te zien als human resources of human capital. Dat is een reducerend effect: immers, mensen zijn veel meer dan een resource of capital.

Ten Bos (2003) beschrijft de voorkeur van veel mensen in organisaties voor een rationele bedrijfsethiek, en ook hoe deze ten koste gaat van de gevoelsdimensie. Hij geeft aan hoe het vertrouwen in de deugdzaamheid van mensen in organisaties vanuit het perspectief van de ethiek kan verdwijnen. Emoties worden gewantwoord. Er wordt ingezet op standaardisatie en collectieve procedures om vraagstukken die een beroep doen op de contextgebonden moraal te voorkomen.

Bij een belangrijk deel van de ontwikkeling van ‘mensenwerkers’ gaat het juist over het onderzoeken en verkennen van de emoties en persoonlijke moraal als leidinggevende, manager of professional. Het organiseren van een gepland, modulair, collectief ontwikkelprogramma lijkt daarmee een paradox in zichzelf.

*Uit de praktijk van het organiseren van leerprogramma's*

In de praktijk van het organiseren van leerprogramma's, herkennen wij een aantal vaak voorkomende fenomenen:

- De aanname bestaat dat in organisaties alle belangrijke processen te verbijzonderen zijn. 'Ontwikkeling' is er daar één van. Een ontwikkelvraag van organisaties start daarom vaak door individuele 'competenties' te verbijzonderen en ze te meten. Managers, professionals of medewerkers wordt verzocht een assessment te ondergaan waarin van tevoren gedefinieerde competenties gemeten worden, soms verbijzonderd naar een aantal niveaus van ontwikkeling. Met de scores kan een onderlinge vergelijking gemaakt worden en een 'ranking' van 'potentials'. Met een 'rode draad' die

---

*De aanname bestaat dat in organisaties alle belangrijke processen te verbijzonderen zijn. 'Ontwikkeling' is er daar één van.*

---

kan worden afgeleid uit het totaalbeeld van de metingen kan ook een 'punt A' worden vastgesteld: 'Hier staan we nu in onze collectieve ontwikkeling'. Hoger management, vaak ondersteund door een externe deskundige, vormt zich hierover een oordeel (het is goed/slecht, gewenst/ongewenst).

- Wanneer die mening over 'punt A' niet positief is, kan naar een gewenste situatie 'B' geredeneerd worden. Het hiaat tussen A en B is het leerdoel voor het leerprogramma (klantvriendelijker, meer ondernemend, krachtiger leiderschap). B is een optimaal, van tevoren gedefinieerd punt, waarin alle tekortkomingen van A verdwenen zijn. Dit proces 'van A naar B' wordt vervolgens besteld bij deskundigen (via offerteprocedures of aanbestedingsprocedures). De verwachting is daarbij dat deze deskundigen weten welke stappen gezet moeten worden om van A naar B te komen en dat zij deze stappen als leverancier kunnen aan-

bieden (bij een aanbesteding, vanwege de objectieve meetcriteria, het liefst zonder kennismaking vooraf met iemand uit de organisatie).

- Vervolgens wordt het ontwikkelproces als project georganiseerd, met een begin en een eind, een stuurgroep, een projectteam met een interne en een externe projectleider. Het hoger management besluit dat een dergelijk project nodig is. Het middenmanagement en de medewerkers vormen de doelgroep, en worden gedurende het project als deelnemer betrokken. Als het hoger management voorbeeldgedrag vertoont, wordt het leerproces bespoedigd.

- De managers en adviseurs sturen het proces vanuit de stuurgroep door normen (vervat in competenties, functievereisten en andere criteria) centraal te stellen en een visie te hebben hoe het in de organisatie hoort en moet. De verwachting is dat de doelgroep, met de juiste interventies, de noodzaak van hun Management Development zal inzien, en hun denken en handelen zal aanpassen. Om commitment te krijgen, wordt in dit proces ruimte geboden aan individuele leercurves. Ten slotte wordt op verschillende momenten geëvalueerd, vanuit de aanname dat ontwikkelen binnen een redelijke termijn zichtbaar plaatsvindt. Gebeurt dat niet, dan is het MD-traject mislukt.

Deze manieren van handelen illustreren in onze optiek heel goed de spanning die bestaat tussen de georganiseerde en geplande rationaliteit, en de onvoorspelbare persoonlijke processen die bij ontwikkeling komen kijken.

**ONDERSTEUNING VANUIT EEN PROCESKUNDIG PERSPECTIEF**

Een dergelijke instrumentele benadering kent processen die vanuit een bepaalde logica en paradigma zijn gegroeid. Deze zienswijzen daagden ons uit om samen met klanten en collega's te zoeken naar een andere manier van kijken. Naar een perspectief dat wellicht meer aansluit op de behoeften, emoties en moraliteit van mensen in organisaties bij hun ontwikkelvragen. En die de meervoudigheid van ontwikkelprocessen, met hun complexe en unieke vraagstukken en situaties, meer recht zou doen. Dit perspectief noemen wij 'proceskundig'.

## Het proceskundig perspectief

In het proceskundig perspectief zijn *Ôproces* en *Ôkunde* verbonden.

Een proces kan gezien worden als een sommatie van intermenselijke fenomenen zoals de interacties, conversaties, non-verbale uitingen of groepsgedrag waarmee een groep haar identiteit bepaalt, met haar beperkingen omgaat, aan haar belangrijkste taak werkt en haar eigen interpersoonlijke verhoudingen regelt (o.a. Schein, 2000).

De kunde van de proceskundige is de bekwaamheid aandacht te richten en te verleggen om zodoende de kwaliteit van de interacties, conversaties, non-verbale uitingen en het groepsgedrag te ondersteunen, zodat deze bijdraagt aan de ontwikkeling van groep en de individuen. De kunde is mensen, die gezamenlijk de vragen willen onderzoeken die ontstaan in hun werkzame leven, te ondersteunen om in een proces te treden waar een waardige, geluksbevorderende manier van omgang met elkaar mogelijk is.

Het proceskundige perspectief maakt een scherp onderscheid tussen een gestuurd en gestructureerd MD-traject en mensontwikkeling. Sterker nog: het wijst vanuit dit perspectief het gestuurde, gestructureerde MD-traject als mogelijkheid af. Daarin volgt de proceskundige de opvatting dat een menselijk systeem (een groep mensen) alleen zichzelf kan helpen: 'The solution is already in the system' (Schein 2000).

We zullen in dit deel toelichten hoe de proceskundige ondersteuning biedt. Hij werkt daarbij vanuit een aantal uitgangspunten:

- De proceskundige gaat ervan uit dat een groep mensen continu in ontwikkeling is, en dat verandering permanent bestaat. Deze dynamiek van ontwikkeling kent meerdere parallelle ontwikkelingen met tegenstrijdige krachten; paradoxen die vragen om unieke antwoorden in die unieke context.

- Ontwikkelprocessen bestaan uit een kleurrijk spectrum van gedrag, wensen en verlangens van groepen mensen in continue beweging. Dit spectrum is op ieder moment uniek en er bestaat geen optimum in. Managers, adviseurs of begeleiders zijn niet in staat deze ontwikkeling doelgericht, naar een optimum toe, te beïnvloeden. Wat wel kan ontstaan zijn ontwikkelingen vanuit de energie van de betrokkenen. De wensen en verlangens kunnen in de gesprekken tussen mensen herkend en geëxpliciteerd worden en vormen vaak de eerste stap in een ontwikkeling.

- Wanneer een individu of een groep iets bespreekt of wenst, is het al in de kiem aanwezig. En net als een kiempje gras dat boven de grond komt, groeit het niet sneller door eraan te trekken of erop te sturen. Het voeden van deze kiemen gebeurt wanneer mensen samenwerking zoeken vanuit gebundelde energie in het veld van de tegenstrijdige krachten. De sleutel tot het ondersteunen van ontwikkeling ligt daarom bij de kwaliteit van de interacties tussen mensen in groepen (Wierdsma, 2003). De aandacht daarvoor kent geen begin en geen eind: het is nooit klaar en het is altijd gestart.

- Het welzijn en de belangen van mensen staan voorop. Als zij gezamenlijk tot geluksbevorderende ervaringen komen, dan is het goed, dan heeft hun samenzijn waarde. In de zienswijze van de proceskundige is 'organisatiebelang' een anoniem concept. 'De organisatie' ziet hij als een abstractie en daarmee onpersoonlijk. Veel zienswijzen op organiseren hebben als (impliciete) aanname dat er een onderscheid zou bestaan tussen mensgericht (of alternatieven als 'relatiegericht', 'contactgericht' en dergelijke) en resultaatgericht (of alternatieven als 'taakgericht', 'organisatiegericht' en dergelijke). De proceskundige maakt hiertussen geen onderscheid. Mensen hebben wensen en doelen, mensen plannen en organiseren, mensen beoordelen de samenwerking en de resultaten ervan. Er bestaat alleen maar 'mensgericht'.

### *De werkwijze van de proceskundige*

In de denkwereld van de proceskundige wordt de wens om extra aandacht op ontwikkeling te richten, geïnitieerd vanuit een groep zelf. Als een groep zijn ontwikkelproces een

impuls wil geven, dan kan dat alleen als de leden daar zelf energie op richt (Moeskop, 2008). Zodoende gaan zij een proces van situaties en interacties met elkaar aan, waarin zij hun ontwikkeling centraal in de aandacht kunnen plaatsen. Ze kunnen, als ze dat wensen, een begeleider als objectief en belangeloos persoon vragen hen te ondersteunen bij het richten van de aandacht en het bieden van reflecties op hun proces en interacties. De proceskundige wordt gevraagd door een groep met een wens om ondersteuning op hun ontwikkeling, en komt niet op eigen initiatief. De proceskundige stelt zich helpend op door vanaf de start de interacties tussen de mensen in de organisatie te ondersteunen.

---

*Het psychologische contract is een belangrijk vertrekpunt waarin aandacht is voor de verwachtingen en wensen.*

---

Daarmee kleurt het zijn eigen relatie met die cliënt: helpend, ondersteunend aan wat anderen willen bereiken (Schein, 2000). Drie elementen zijn daarin van belang.

a. Een psychologisch contract als startpunt  
Het psychologische contract is een belangrijk vertrekpunt waarin aandacht is voor de verwachtingen en wensen. De proceskundige wil ondersteunend zijn aan wat de mensen in de groep willen. De wensen van de verschillende deelnemers kunnen uiteenlopen en zijn daarmee complex en onoverzichtelijk. Om deze complexiteit te vereenvoudigen is de proceskundige er scherp op wie diegene is die vraagt om ondersteuning en wat diegene vraagt (Schein, 2000).

Daarbij is een allereerste ontmoeting tussen de mensen doorgaans gevuld met aannames, veronderstellingen en verwachtingen, vaak onbewust en niet expliciet. Zo verwacht elke deelnemer een andere aandacht en stijl van werken van de ondersteuner.

De proceskundige is aandachtig op deze fenomenen door in de interacties aandacht te besteden aan het psychologische contract. Hij biedt ondersteuning bij het expliciteren van de wensen en verlangens: onderling én naar de begeleiding. Vaak ontstaat een gesprek over de achterliggende behoeften, overtuigingen en veronderstellingen van de betrokken mensen. Dit gesprek kan gaan over persoonlijke wensen en verwachtingen, over hoe de groep zich ontwikkelt en welke verwachtingen daarover leven. Dit zoeken en aanscherpen legt een basis voor het psychologische contract en daarmee voor de samenwerking: in de groep én met de ondersteuner.

Het psychologische contract is continu in beweging. De basis wordt gelegd voor samenwerking in deze eerste gesprekken én men komt door die gesprekken gelijk in een andere werkelijkheid. Het psychologische contract tussen de mensen speelt in elke interactie weer.

De proceskundige ondersteunt de mensen vervolgens gedurende het proces vanuit dit door henzelf geformuleerde vertrekpunt. In de interacties zullen momenten van hercontractering ontstaan doordat mensen in hun ontwikkelprocessen nieuwe wensen en behoeften ontdekken.

Vanuit de zienswijze van de proceskundige zijn er – naast de ondersteunende aandacht – twee belangrijke uitgangspunten voor het psychologische contract met de groep mensen die hem vragen:

- de regie ligt bij de groep en individuen en
- er bestaat een gerichtheid op presteren én leren.

b. Regie bij de groep met een voertuig als drager van de interacties

De aandacht van de proceskundige ligt bij de wens tot ontwikkeling en op wat mensen daar zelf op willen gaan doen. Een proceskundige komt niet met een programma of een aanpak. Vanuit het vertrekpunt van het psychologische contract heeft de groep zelf de regie over het proces. De kunde van de proceskundige ligt er vervolgens in om met de groep een voertuig te kiezen dat hun proces richting geeft en waar

ze met elkaar aan werken zoals aan een gezamenlijk zelf gekozen vraagstuk of project. Deze groepsdynamische gerichtheid biedt ervaringen en interacties die een bron kunnen zijn voor de ontwikkeling van de groep.

#### c.. Gerichtheid op presteren én ontwikkelen

In de aandacht van de proceskundige op het groepsdynamische proces is het onderscheid tussen presteren en ontwikkelen relevant. Samenwerken betekent dat er een gerichtheid is op samen iets te presteren. Dat is voor de meeste teams, groepen en ook organisaties het uitgangspunt. In het presteren gaat het vaak over doelen en resultaten. In de wereld van het presteren staat het dichotoom denken centraal, gericht op oordelen. Een prestatie is waargemaakt of niet, hij is goed of slecht, gehaald of gemist et cetera. Het vehikel waar de groep aan werkt, zoals een zelfgekozen project, voedt dit spoor van het presteren.

De wereld van ontwikkelen vraagt ook om andere aandacht; één die meer nuance toelaat. Hierbij gaat het om het ontginnen van onbekende terreinen, wat op momenten zal leiden tot het ervaren van discomfórt; het opzoeken van 'de plek der moeite' (Wierdsma, 2003). In de wereld van het ontwikkelen staat niet zozeer het oordelen, maar het onderzoeken centraal. De proceskundige richt zich hierbij vooral op het zo aandachtig en open mogelijk onderzoeken van de fenomenen die zich in het presteren aandienen.

#### *De houding van de proceskundige: belangeloos en aandachtig*

De grondhouding van de proceskundige is die van een belangeloze, aandachtige, opmerkelijke voorbijganger. Hij is beschikbaar voor de vragen van mensen en groepen in organisaties. Vanuit deze letterlijk externe positie en houding kan hij waarde hebben voor mensen die in het systeem werken (Moeskop, 2008). De belangeloze positie maakt het mogelijk om vrij te kijken, en verstolde beelden in het denken en handelen van mensen, waarbij ze elkaar reduceren tot objecten uit het verleden, te kunnen onderscheiden. De proceskundige zet mensen aan tot telkens een nieuwe kennismaking waarbij er aandacht is voor de ontmoeting in het hier en nu, vanuit de overtuiging 'Je ontmoet nooit twee keer hetzelfde mens'.

Ontwikkelen kent een bijzondere dynamiek. Mensen en groepen ontwikkelen zich doorlopend, en kunnen vaak pas achteraf constateren hoe zij hun ontwikkeling betekenis kunnen geven. Veranderen vraagt om een aanpak, ontwikkelen vraagt om aandacht. Kort gezegd richt de proceskundige in zijn werkwijze niets anders dan aandacht op de interacties tussen mensen. Marianne van Hoorn reikt een rijke schat aan taal over de waarde van aandacht als bron van verbinding tussen mensen in organisaties (2007).

Die aandacht richt zich op een aantal specifieke gebieden:

#### a. Taalfilosofisch

Van Hoorn beschrijft in haar proefschrift de werking van taal. Taal kan includeren en excluderen. Als iemand zegt 'zwart', produceren onze hersenen daar automatisch 'wit' bij. Alleen door het contrast kunnen we interpreteren en betekenis verlenen. Hetzelfde geldt voor woorden als veilig, prettig, energiek. Deze woorden genereren associaties naar de mogelijkheid dat een omgeving ook onveilig, onprettig en sloom kan voelen. De proceskundige is alert op taal. Op deze dubbele werking van woorden en de effecten ervan op het proces.

Alert is hij op het gebruik van metaforen en afgeleide abstracties. Hoe meer afgeleid (verder weg) het woordgebruik des te minder draagt het bij aan de ontwikkeling van een groep of individu in het hier en nu. 'Ik wil strategisch opereren' leidt tot een ander gesprek dan dat iemand aangeeft 'Ik wil graag aandacht hebben voor wat mijn collega's bezighoudt'. Beide zinnen houden andere realiteiten in stand met andere gevoelens en gedragingen in de interacties.

De proceskundige adopteert niet de doelen en ambities; hij zoekt in de taal en de gehanteerde metaforen naar de mogelijkheden en begrenzingen in het denken van die mensen die iets willen. Wat zijn feiten, wat interpretaties en welke realiteit houden ze in stand? Zo hoopt hij de groep verder te brengen. Door aandachtig en alert te zijn op contradicties, paradoxen en vraagstukken waar geen makkelijke oplossingen voor zijn. Zie voor een voorbeeld casus 1.

## Casus 1

Een groep werkt aan de ontwikkeling van de jeugdzorg. In individuele- en groeps gesprekken viel keer op keer op dat de en keten elkaar uitsluitende begrippen waren. meerderheid van de mensen in de groep, de samenwerking in

De keten wil optimaliseren. Het werd een heet hangijzer, waar de nieuwe metafoor, waarin opeens veel meer mogelijk was, was 'gemeenschap'. De groep besloot vervolgens te zoeken naar mogelijkheden van de vorming van een aandachtige gemeen-

De metafoor 'keten' werd nader onderzocht. Er werd ontdekt dat een keten als kenmerk heeft dat één schakel met maximaal twee andere schakels communiceert. Ook is een keten zelden als een keten, met subgroepen die elkaar halfproducten doorgeven, en meer als een gemeenschap te werken.

### b. Aandacht verleggen en ontregelen

De proceskundige zal het gaande proces op gezette momenten ontregelen. Wanneer een groep een langere periode hetzelfde 'doet', zal de proceskundige hen iets afwijkends aanbieden. Is de groep ernstig, dan zoekt hij een lichte toets. En is de groep daarentegen wat lacherig, dan wordt hij serieus. Is de groep veel aan het praten, dan zet hij ze aan tot doen en is de groep juist erg aan het doen, dan vraagt hij een aantal reflecties op te schrijven. Zie voor een voorbeeld casus 2.

c. Zoeken naar nieuwe betekenissen in 'de plek der moeite' Weick heeft, als grondlegger van het kijken naar organisaties als een dynamisch proces, het zwaartepunt gelegd op de

interactie tussen mensen waarbij ze komen tot nieuwe betekenissen (1995). Wierdsma (2003) benadrukt de bereidheid die nodig is om als groep in een organisatie 'de plek der moeite' te betreden, de plek waar tegenstellingen en verschillen in betekenissen onverenigbaar lijken. Op het moment dat mensen moeite doen om het verschil in betekenisgeving te onderzoeken, kan nieuwe betekenis ontstaan. Namelijk om bestaande werkelijkheden ter discussie te stellen en ruimte te bieden voor ongemakkelijkheid zoals die gepaard gaat met de inbreng van het ongewone, van het verschil van het andere. Volgens hem is het bijvoorbeeld mogelijk in de plek der moeite te reflecteren op de uitsluitende werking van taal (Van Hoorn, 2007). Die moeite brengt onzekerheid met zich mee:

## Casus 2

De verpleeginstelling zocht na verschillende fusies naar een nieuwe manier van samenwerken met elkaar. De nieuwe manier was proceskundige nodigde de groep daarom uit om gezamenlijk een gewild gespreksonderwerp. Het doen ontbrak echter nogal lijkt een boek te schrijven over de nieuwe manier van samenwerken. De proceskundige nodigde de groep uit veel vaker te gaan werken. Dit schrijfproces werd ondersteund door schrijf-experimenteren, omdat dat de concrete ervaringen op zou workshops, waarin de leden van de groep zich bekwaamden in leveren die de groep verder zou kunnen helpen. Zo gezegd, het opschrijven en modelmatig ordenen van alle reflecties, zo gedaan. De experimenten werden uitgevoerd, en op de ervaringen op een verdiepende manier besproken en verinnerlijkt.

## Verkenning & onderzoek: de bronnen

Aan de deelnemers uit drie organisaties is gevraagd een vragenlijst in te vullen.

Bij de verpleeg- en verzorgorganisatie hebben 61 mensen (n=61) de vragenlijst ingevuld, bij de GGZ-instelling 52 mensen (n=52) en bij de verzekeraar 89 mensen (n=89).

Zij hebben allen dezelfde open kwalitatieve vragen beantwoord, gericht op hun ervaringen en belevingen. Deze antwoorden zijn geïventariseerd, vergeleken en gescoord op aantallen.

het met elkaar uithouden in de plek der moeite gaat niet vanzelf. Een consulterend gesprek in plaats van een debat ondersteunt dit volgens hem. De proceskundige ondersteunt mensen in het toetreden tot die plek der moeite door de aandacht te richten op de waarde van discomfort, vertragingen, stiltes en 'het even niet weten'.

### PROCESKUNDIGE ERVARINGEN IN DE PRAKTIJK:

#### DRIE CASES

In een verpleeginstelling, een GGZ-instelling en een verzekeringsconcern hebben wij tussen 2003 en 2008 nadere verkenningen gedaan naar de waarde en de effecten van een proceskundige ondersteuning. Met verschillende groepen uit deze organisaties is gewerkt vanuit de principes van de proceskundige. De belevingen, geput uit vragenlijsten en gesprekken, worden hier op een rij gezet op zoek naar lessen voor verder denk- en onderzoekswerk. Centraal staan de vragen:

- Hoe hebben de mensen het proces ervaren?
- Welke waarde kennen ze aan het proces toe?
- Welke reflecties zijn er te maken naar aanleiding van de drie casussen?

#### DE BEVINDINGEN

In alle werkpraktijken werden de volgende zaken door een meerderheid van de mensen als onderscheidend en waardevol opgemerkt:

- het aangaan van een onzeker zoekproces met een onvoorspelbare uitkomst waarin persoonlijke ontwikkeling geprikkeld werd;
- het zelf ontwikkelen van het ontwikkelproces door de groep, in eigen regie;
- het verwerven van nauwe banden van vertrouwen en vriendschap met andere deelnemers (collega's).

De ervaring werd getypeerd door een meerderheid in alle drie de groepen als:

- een vernieuwende, bekrachtigende ervaring die de talenten en kwaliteiten in de groep erkent, waardeert en prikkelt;
- een prettige ontmoetingsplek waar geëxperimenteerd en geleerd werd; een plek waar vertrouwen en veiligheid ontstond.

Kritische noten werden ook gemaakt. Als rode draad is te zien dat een aantal mensen uit alle drie de groepen:

- meer sturing en ingrijpen van de adviseur op prijs had gesteld;
- soms een gevoel van onzekerheid en een gebrek aan richting ervoer.

## De GGZ-instelling

Uit de organisatie klonk de behoefte om de samenwerking verder te brengen. Men zocht naar aandacht voor het gezamenlijke belang en meer als ondernemers de organisatie te runnen. Ze vroegen om een MD-traject gericht op ondersteuning bij het verbinden van de verschillende groepen en thema's. En in de wijze waarop dit werd aangepakt, vroegen men reflecties en feedback op hun gedrag.

De groep van totaal dertig managers kwam elke zes weken bijeen in een tweedaagse sessie. Zij zochten in deze bijeenkomsten verbinding met elkaar en met andere groepen binnen en buiten de organisatie. Ook wilden zij reflecteren op hun eigen rol en hun wensen zich verder te ontwikkelen, als individu en als groep. Wij ondersteunden hen in het zoeken naar congruente vormen.



Wat de klant bijzonder aansprak was dat complexe onderwerpen, waarover veel onduidelijkheid bestond, op een niet normerende en ruimtegevende manier aan de orde kwamen. Zo konden de managers op een eigen tempo en actief aan de slag met zaken die de toekomst van de organisatie aangaan.

De GGZ-instelling heeft uitdrukkelijk ervaren dat de groepsleden het proces als ondersteunend ervoeren. Zij zijn bijna unaniem te spreken over de verbindingen die ontstonden binnen en buiten de groep. Zij geven aan ontdekt te hebben dat alle kennis en ideeën in de groep zitten en ze bevestigen het idee dat de begeleider daar ondersteunend in kan zijn en niet initiërend of voorschrijvend.

Concreet hebben ze ervaren dat het positionele tegengedrag tussen mensen en afdelingen afnam en dat er meer begrip en vertrouwen ontstond. Ze ontdekten de waarde van het verkennen van de grijze gebied van complexe vragen, het gebied van vraagstukken waar geen pasklare regels en wetten voor bestaan. Ze hebben de kunst van het stellen van vragen ervaren en het samen zoeken naar eigen antwoorden in plaats van het vinden van snelle oplossingen en besluiten.

Een aantal mensen geeft aan zich 'ongemerkt' snel te hebben ontwikkeld, door te luisteren, uit te wisselen en gevoelens te delen.

Opvallende reflecties waren:

- 'De kracht schuilt hem er wat mij betreft in dat wij zelf voor onze ontwikkeling zorgden en dat de begeleiders via het proces de deelnemers verder brachten.'
- 'Er ging veel aandacht zitten in het creëren van onderlinge communicatie, wat tot meer inzicht leidde in andermans prestaties. Dit leidde tot meer vertrouwen tussen de groepen.'
- 'Managen is een link vak, het geheel kan meer zijn dan de som der delen.'

De betrokkenen van het verpleegtehuis waren kritischer op het proces en de begeleiding. Het aantal mensen dat opmerkt dat ze meer regie van de adviseurs hadden verwacht is groter dan bij de andere twee cases. Ook geeft een aantal mensen aan het lastig te vinden zelf het proces vorm te geven en het verwarrend en vervelend te vinden dat de lijn niet werd uitgestippeld. Wel werd ervaren dat er meer verbinding was ontstaan binnen en buiten de groepen en dat er meer vertrouwen ervaren werd onderling. Ze gaven aan elkaar makkelijker te vinden met vragen of knelpunten in het werk.

Waarderingen van het proces waren:

- prikkelend, blik over de grens met verfrissende conclusies en uitwisselingen;
- leerzaam groepsproces, loslaten van patronen;
- verbindend.

## De verpleeg- en verzorgorganisatie

De organisatie wilde na een fusie een gevoel van gezamenlijkheid ontwikkelen. Een nieuwe organisatie met mensen van drie verschillende samenstellingen georganiseerd. Deze fusiepartners met lange respectievelijke histories, werken aansten werden door de groepen zelf ingevuld en vormgegeven. openheid en support. Een uitdagende ambitie in een periodeWij ondersteunden daarbij. Langzaam ontstonden verbindingen van financiële zorgen en complexe oude dossiers. Men vroeg dingen over groepen heen. Dit bevorderde de veiligheid. Als ondersteuning middels een MD-traject bij het werken aan een rode draad werd de groepen gevraagd hun reflecties vast te leggen in een veilige werksfeer. Ze zochten naar een integrale werkwijze in gen. Voorgesteld is dat ze deze gezamenlijke reflecties gingen bedenken en doen vanuit de verschillende rollen in de organisatie-publiceren in een boek. Dat is gebeurd met veel trots en verbindende krachten als uitkomst.

## Het verzekeringsconcern

De verzekeraar zocht naar een ontwikkeling bij zijn hoger kader middels een MD-traject gericht op krachtig leiderschap, durf en lef. De organisatie zocht naar een aanpak zonder docenten, sheets of inhoudelijke stukken. De groep had daarin al veel ervaring.

Men is een proces met een sterk organisch en experimenteel karakter aangegaan. In vier jaar tijd hebben zeven groepen gewerkt aan verschillende complexe, maatschappelijke problemen. De wijze waarop de groep deze uitdaging aanpakte werd gecombineerd met intensieve reflectie en coaching (individueel en groepsgericht) op dit proces. Dit maakte het zowel voor de deelnemers als begeleiders een even onvoorspelbaar als leerzaam proces.

Als ondersteuning voor de open werkwijze werd aangegeven dat:

- de ontwikkeling moet komen uit het team;
- alles bespreekbaar was;
- meer persoonlijk rendement werd ervaren door deze vorm, je bepaalt zelf zo de leermomenten.

Een aantal deelnemers merkte op: ‘Misschien waren wij er nog niet aan toe, er speelden te veel onzekerheid in de organisatie.’

Anderen ervoeren het als vrijblijvend door het gebrek aan controle op aanwezigheid van de deelnemers (lijsten van aanwezigen bijhouden) door de begeleiding.

Bij de verzekeraar zijn inmiddels 120 mensen betrokken in het ontwikkelproces. In hun reflecties (van 89 deelnemers) valt de impact op hun persoonlijke ontwikkelproces op. Veel geven aan het proces als intensief en inspirerend te hebben ervaren. Regelmatig komt het voor dat mensen hun deelname ervaren hebben als cadeau; als een voorrecht om mee te maken. Zij voelden zich erkend op hun talenten en

bekwaamheden en voelden zich geprikkeld om de regie zelf helemaal te voeren.

De groepen die in de tijd daarna het ontwikkeltraject instroomden, had bij de start bedenkingen over het open karakter, maar raakte na een aantal bijeenkomsten in de geest. De groepen daarna hebben, mede geïnspireerd door de eerste groep, vanaf de start het open proces ervaren als leerzaam en een prettige plek om te experimenteren:

- ‘Het was een black box, waarin de dingen die gebeurden veelal niet gepland waren, maar vanuit de groep en begeleiders naar boven kwamen.’
- ‘De begeleiding was soms ‘onzichtbaar’ als dat nodig was. Goed gedoseerd dus.’
- ‘Ik ervaar zeer positieve effecten in mijn werk: ik heb meer aandacht voor langetermijnplanning, betere scheiding van hoofd- en bijzaken en meer en vooral kwalitatief betere aandacht voor medewerkers.’
- ‘Dit proces bood ons vorming van de bovenste plank!’

### LESSEN UIT DE CASUÏSTIEK EN VERVOLGVRAGEN

Op basis van de ervaringen uit de drie casussen kan gesteld worden dat het proces als groep met ondersteuning van de proceskundige door alle drie de groepen als ondersteunend en verbindend ervaren wordt. De opmerking dat het proces werd ervaren als een plek om te experimenteren kwam regelmatig terug.

Kernwoorden die vaak genoemd zijn in de ingevulde vragenlijsten:

#### *Proces*

- Het voeren van eigen regie
- Vernieuwend
- Uitdagend op eigen kwaliteiten
- Leerzaam en vormend

#### *Rol proceskundige*

- Scherp op eigenaarschap
- Prikkelend en ontgrenzend in denken en kijken
- Terughoudend, bescheiden
- Prikkelend, confronterend

### *Vernieuwend om zelf de regie te voeren*

De deelnemers merkten op dat ze het als vernieuwend ervoeren dat zij als groep zelf de regie voerden over hun eigen proces. Aangegeven werd dat zij van een deskundige adviseur aanvankelijk verwachtten dat deze de regie zou voeren, de thema's en het tempo zou bepalen. Vooral bij de GGZ-instelling en de verzekeraar werd deze verschuiving in rollen als verfrissend en prikkelend ervaren: 'We maakten het als groep, we konden zo onze eigen talenten inzetten.'

### *Bij impasses beroep op de proceskundige*

In de afstemming met de groepen werd vaak aangegeven dat zij vooral bij impasses in hun proces, in werkvormen en tussentijdse reflecties een beroep wilden doen op de onder-

---

*Voor vele deelnemers was het een traag zoekproces met regelmatig optredende gevoelens van discomfort en onzekerheid.*

---

steuners. Vaak ontstond dit door verschillende zienswijzen in de groep of door inhoudelijke dilemma's en paradoxen. Met name op deze momenten ontstond een gezamenlijk zoekproces vanuit verschillende zienswijzen en mogelijkheden; de plek der moeite. Voor velen een traag zoekproces met gevoelens van discomfort en onzekerheid. Deze momenten blijken achteraf belangrijke leermomenten voor de groep in het ervaren hoe je gezamenlijk een weg vindt in complexe vraagstukken en bij verschillen in zienswijze.

### *Bewuste keuze leidt tot ontwikkeling?*

Achteraf bezien kan gesteld worden dat de groep van het verpleegtehuis in mindere mate vanuit een bewuste keuze met elkaar en met de begeleiders in een proces zijn gestapt. Daarmee laat deze ervaring mogelijkwijs zien hoe belangrijk het is dat de betrokkenen een bewuste keuze maken: dat ze zelf regie willen nemen voor ontwikkeling en daar graag een begeleider bij willen.

Zowel bij de verzekeraar als de GGZ-instelling waren de deelnemers bewust op zoek naar een ontwikkelprikkel vanuit een gevoel dat ze het anders wilden dan de voor hen bekende wegen. In termen van Ten Bos was bij hen ruimte voor de gevoelsdimensie en het zoeken naar antwoorden voor specifiek contextuele vraagstukken vanuit morele afwegingen. Bij het verpleegtehuis waren ze op zoek naar afstemming over regels en duidelijkheid over procedures en bestond minder behoefte of ruimte om te werken vanuit persoonlijk gedreven vragen.

### *Vervolg vragen*

Moeten groepen mensen in een organisatie die zich willen ontwikkelen zich afvragen of zij in de juiste context zitten om proceskundig met elkaar aan de slag te gaan? Of is het aan de proceskundige om met diegenen die vragen om ondersteuning vanaf de start het gesprek te voeren over de mate van zekerheid-onzekerheid, ontwikkelfase van de groep en de mate van discomfort die kan bestaan.

Hoe dan ook geldt voor de drie groepen dat zij pas achteraf zullen kunnen vaststellen of zij een ontwikkeling hebben doorgemaakt mede geïnitieerd door de prikkels van het MD-traject. De beoordelingen nu kunnen door hun eigen ontwikkelproces continu in een ander perspectief komen te staan, zowel in de positieve waardering als in een meer kritische waardering achteraf. Een MD-traject biedt een context met collega's die elkaar prikkelen en begeleiders die daar hun ondersteuning in bieden. Die mix biedt voor eenieder vanuit zijn/haar persoonlijke preoccupatie andere ontwikkelimpulsen met andere effecten.

### **STREVEN NAAR EEN UTOPISCHE WERELD**

In zekere zin beschrijft de proceskunde een utopische wereld. Een utopische wereld waarin er geen instrumentele, reïficerende, reducerende mechanismen bestaan. Een wereld waarin mensen elkaar alleen ontmoeten vanuit waardigheid en het gezamenlijk zoeken. En is deze stelling daarmee ook niet reïficerend en reducerend naar de groepen waar we mee werken? Werkt de taal in dit artikel ook geen anonimisering en instrumentalisering in de hand?

Waarin biedt de proceskundige blik meerwaarde? Dat blijft een complexe vraag aangezien de proceskundige op zoek gaat naar de complexiteit van het denken in organisaties. Hij tracht abstracte filosofische zienswijzen te vertalen naar een houding die ondersteunend is aan processen in organisaties zonder te vervallen in oneigenlijke paradoxen of vertroebelde rollen. De beperkingen van deze houding zijn ook te benoemen. Het is abstract en lastig te vertalen naar methoden, interventies of diagnose-instrumenten. Het daagt de proceskundige, maar eenieder die werkt in een organisatie of daarbuiten, uit om in elke unieke situatie te onderzoeken wat passend en waardig is.

Veel deelnemers betuigen vanuit hun perspectief hoe het ontwikkelen in een proceskundig begeleide context hen heeft bekrachtigd in hun persoonlijke ontwikkelen. Zij vinden vaak een nieuwe balans tussen ratio en gevoel, in hun manier van kijken en handelen. Zij herkennen de irrationele en morele vraagstukken waar zij als leidinggevende of manager vervolgens bewuster mee omgaan, meer vanuit rust en reflectie en minder vanuit een besluitvaardige, snelle modus. Daarbij komt het ontwikkelproces vanuit het utopisch denken vaak model te staan voor hoe ze willen werken met hun eigen collega's en medewerkers. Het prikkelt hen vaak hun eigen idealen explicieter te betrekken in hun werk. Zij geven aan een explicietere visie en houding te ervaren op wat voor hen moreel is en wat niet. Sommige noemen dat 'ontwikkeling in mijn leiderschap', anderen zeggen 'ik werk vanuit meer rust en vertrouwen'.

Voor ons staat voorop dat we verder zoeken naar een rol voor de begeleider die een scherp onderscheid maakt tussen de rationele structuurbenaderingen van leerprogramma's en ontwikkeltrajecten met ruimte voor de wensen en verlangens van de betrokkenen. Wij zien dat er steeds meer mensen in organisaties zijn die zoeken naar manieren om recht te doen aan de gevoelsdimensie en de morele kant van het werken in een organisatie. Wij zien steeds meer mensen die zelf de verantwoordelijkheid willen nemen voor hun eigen ontwikkeling en hier zelf ondersteuning bij zoeken. . Vaak ontdekken zij dat ruimte en eigen regie juist niet hetzelfde is als vrijblijvendheid. Zo ontstaan er steeds meer situaties waarin

gevraagd wordt om unieke ontwikkelprocessen voor unieke en complexe situaties, die recht doen aan de context en de mensen die betrokken zijn.

**Aart Goedhart** en **Barbara van der Steen** zijn adviseur en leerbegeleider bij Kessels & Smit, the Learning Company, en in dit verband initiatiefnemers in de kennisontwikkeling rond Proceskunde; agoedhart@kessels-smit.nl en bvandersteen@kessels-smit.nl.

#### LITERATUUR

- Bos, Rene ten (2002). *Modes in Management*. Amsterdam: Boom.
- Bos, Rene ten (2003). *Rationele Engelen*. Amsterdam: Boom/SUN.
- Dongen, H.J. van, Laat, W.A.M. de, Maas, A.J.J.A. de (1996). *Een kwestie van verschil*. Delft: Eburon.
- Feltmann, C.E. (1997). Hoe word ik een poëtisch mens? *Opleiding en ontwikkeling, tijdschrift voor HRM*, maart.
- Hoorn, M., van (2007). *Aandacht, bron van verbinding*. Assen: Van Gorcum.
- Moeskop, O.G.M., Es, R., van (ed.) (nog te verschijnen). *Veranderen van Organisationscultuur*. Amsterdam: Lenthe Publishers.
- Ruijters, Manon (2006). *Liefde voor Leren*. Amsterdam: Kluwer.
- Schein, Edgar (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco (Ca.): Jossey-Bass.
- Schein, Edgar (2000). *Procesadvisering*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.
- Sprenger, Cees C. (2005). *Sociaal-constructivisme: een verbindend kader. Opleiding & Ontwikkeling*, juni, p 28-31.
- Ven, van der N. (2006). *Schaamte en Verandering*. Kampen: Uitgeverij Klement.
- Watzlawick, P. (1970). *De pragmatische aspecten van menselijke communicatie*. Houten/Antwerpen: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Weick, K.E.(1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Wierdsma, A.F.M. & Swieringa, J.(2003). *Lerend organiseren*. Houten/Groningen: Noordhoff Uitgevers.