

Aandacht en

A man in a purple blazer and striped shirt is walking in the background, holding a black umbrella. He is looking towards the camera with a slight smile. The background shows a paved area and some buildings under a cloudy sky.

Aandacht is een poging om de ruimte niet onmiddellijk
te vullen met je eigen concepten en oordelen

aansluiten, aansluiten, aansluiten

Een gesprek met prof. dr. Andries Baart, drs. Chrétien Felser en dr. Gerhard Smid, programmamanagers

In iedere uitgave van Change zal een portret geschilderd worden van iemand die zijn of haar sporen verdiend heeft rond veranderen. Deze keer is dat prof. dr. Andries Baart, bijzonder hoogleraar aan de Universiteit van Tilburg, Faculteit der Geesteswetenschappen.

“Aandacht biedt de kiem van een relatie, en daaruit zal een mens ontstaan.” Deze zin is volgens Andries Baart een sleutel tot zijn theorie van de presentie. Presentie kunnen we zien als een handelingsconcept voor professionals en andere werkers die proberen iets te betekenen voor mensen die een zwaar leven hebben, mensen voor wie reparatie en/of verbetering geen optie (meer) is. Denk daarbij aan multi-problem gezinnen, verslaafden, thuislozen, mensen met een ernstige verstandelijke beperking, psychiatrische patiënten en diep dementen. Uitgesloten mensen. Daar staat de gemiddelde professional die iets wil bieden of wil leveren met lege handen. Er kan niets gerepareerd, gemaakt of verbeterd worden: Zulke handelingen hebben geen zin. Integendeel, ze voegen juist dikwijls leed en geweld toe. Presentie wordt overigens ook beoefend in minder extreme omstandigheden.”

Een ingrijpende correctie op het interventionistische denken

“Ik heb professionals die in dat soort condities werken jarenlang van nabij gevolgd om te achterhalen hoe zij handelen. Ik ben begonnen met buurtpastores. Die heb ik bijna tien jaar gevolgd. Ik heb ze elke maand geïnterviewd, ik ben met ze mee geweest, heb hun werk beschreven, geanalyseerd, gereconstrueerd en theoretisch geduid. Ik ben als onderzoeker een ware pluizer. Op een bepaald moment legde ik mijn tussentijdse reconstructie van hun werk aan hen voor en ze zeiden: ‘Knap gedaan! Heel knap, maar wat jij daar opschrijft, is niet wat wij doen.’ Eerlijk gezegd had ik de pest in. Ik had het materiaal secuur geordend en dacht: ‘Wie is hier nu eigenlijk de hoogleraar?’

Maar ja, eerder was ik gepromoveerd als handelingsfilosoof die hoog opgeeft van de competentie van de actor. Het is van twee dingen één. Of je houdt vast aan wat je zelf meent te zien en hoe je dat wilt ordenen, of je gelooft in hún competentie, maar dan moet je bereid zijn je rotzooi van tafel te vegen en te kijken wat ze dan wél doen. En daar zit voor mij echt een breuk. De fout die ik beging, was dat ik al hun informatie telkens weer ordende als doelrationeel handelen, ingrijpen met een kop en een staart, en dat was inderdaad niet wat ze deden. Dat was mijn denkmodel – het model dat bijna iedereen heeft als hij professionele ‘handelingspraktijken’ bestudeert. Maar het model schiet ernstig tekort. Voor mij die een groot deel van zijn leven heeft besteed aan het uitwerken van theorieën over professioneel handelen was dit een gevoelige correctie. Daar sta je dan als geleerde. Ik pakte de uitdaging op om echt te reconstrueren wat bij deze professionals de werkzame bestanddelen in hun werk zijn. Daaruit is de presentietheorie geboren. In veel opzichten een ingrijpende correctie op het interventionistische denken.”

De kracht van hulp en steun zit niet altijd in doelgerichte actie

“Als handelingsfilosoof ontdekte ik niet zonder moeite dat het in hun logic-in-use niet om ‘handelen’ gaat, maar om ‘zijn’, ‘er-zijn-met’ dat overgaat in ‘er-zijn-voor’. De kracht van hulp en steun die in die situaties echt wat toevoegt, zit hem lang niet altijd in doelgerichte actie, maar in presentie: Nauwkeurig en radicaal aansluiten, een relatie aangaan, beschikbaar zijn, meebewegen in de situatie waar de ander in verkeert, aandacht hebben voor de ander, compassie tonen, meelachen, samen verdriet hebben en nog iets kunnen als je machteloos bent. Het is eerder samen een praktijk stichten en beheren, dan als professional intentioneel en doelgericht handelingen voltrekken. Professioneel handelen is veel te veel stukgoed geworden. Het bestaat te vaak uit losse handelingen. Daar wordt dan een veter door heen getrokken, maar dat maakt nog geen praktijken. De wereld waarin ik zit – zorg, welzijn, pastoraat en verpleging – draait om het stichten, beheren en in stand houden van praktijken en zelden om losse handelingen.

Handelen is veel te veel stukgoed

Als je met een presentiebril kijkt, zie je werkers allerlei deelhandelingen op zich goed uitvoeren (de screening en intake zijn goed, de diagnose is goed, de trajectbegeleiding is goed), maar dat levert geen praktijk op waar mensen iets aan hebben, waarin ze kunnen leven of desnoods goed sterven. Een probleem waar we voortdurend op stuiten is dat – met een bijna mechanische logica – sociale interventies tot losse handelingen uit elkaar geknipt worden. We leren beroepskrachten (hún) individuele handelingen te voltrekken, in ketens van verknipte verantwoordelijkheid, en we denken dan dat je daarmee complexe praktijken goed neerzet. En dat is niet zo! De hulpzoeker, de patiënt, de cliënt zit niet op losse handelingen te wachten. Die is ertoe veroordeeld praktijken als een soort leefvorm mee te maken. Zo leven mensen en zo moeten ze geholpen worden.”

Kennis, ongeduld en bedoelingen opschorten

“In de presentietheorie hebben we allerlei deelconcepten uitgewerkt en herijkt; betrokkenheid, lijden, nabijheid, praktijk, professionaliteit, eer, vertrouwen en zo ook aandacht. Aandacht is in presentieperspectief een poging om de ruimte niet onmiddellijk te vullen met je eigen concepten en oordelen. De ander aandacht geven

maakt dat de ander als het ware ‘tot leven’ komt, zich kan tonen en de betekenis en beweging van zijn leven zichtbaar worden. Je sluit hem in, in plaats van uit. Wanneer thuiszorg als *aandachtige* zorg wordt beoefend, worden de foto’s in een kamer van een demente bewoner niet alleen afgestoft. Dat zijn herinneringen, een verloren identiteit en de tekenen van een ooit zinvol bestaan. Schoonmaken als zorgpraktijk verhoudt zich daartoe, gaat er op in, zoekt het gesprek erover op. De simpele schoonmaakhandeling heeft vanuit de bewoner een heel andere betekenis dan het instrumentele doet geloven. Dat onderkennen is een kwaliteit en getuigt van aandacht – schept presentie.

Kenmerken van de presentiebenadering

- ⊕ In beweging, plaats en tijd (levensritme) afstemmen op de ander
- ⊕ Breed inzetbaar en aanspreekbaar, onvoorwaardelijk aanwezig zijn
- ⊕ Aansluiten bij de leefwereld en levensloop van de ander
- ⊕ Doelen niet vastleggen, maar in openheid voegen naar de ander
- ⊕ Betekenisvol zijn voor mensen die ‘uitgestoten’ zijn uit het sociaal weefsel

Deze professionals weten vaak feilloos hoe ze dat moeten ‘doen’. Ze hebben een enorme partij tacit knowledge die we in presentie kunnen reconstrueren. De wereld van de ‘levende arbeid’ heeft niet zo veel woorden. Met de taal van ‘presentie’ lukt het om die werkwereld te ontsluiten, stem en invloed te geven. Het werk van presentiebeoefenaars begint met wat we ‘exposure’ zijn gaan noemen: Zorg, voordat je ook maar iets gaat doen of wilt leveren, eerst dat je de werkelijkheid van je cliënten van binnenuit aanvoelt, mee beleeft en daarmee ook snapt. Wat is het om arm te zijn, dakloos, patiënt in bed, gast in de nachtopvang, bewoner van een verpleeghuis of achterstandswijk? Die blootstelling vergt een radicale ontleding: Je moet je kennis, je ongeduld, je bedoelingen opschorten. Zo ontdek je hoezeer je vanuit je eigen drift, weerzin of voorliefdes anderen helpt: Je vertrekt meer vanuit jezelf dan vanuit hun verlangen. Je wordt bescheiden, en terecht, want we kunnen veel minder ‘goed’ maken dan we waar durven te hebben. Dat spot natuurlijk met de vele visies en hoogdravende doelen die zorgverleners kunnen hebben. Hoezo, is er geen verbetering meer mogelijk? Hoezo is repareren

geen optie? Binnen de kortste keren staat er wel weer een bureautje voor de deur dat claimt met 'iets nieuws' grootse resultaten te kunnen boeken. Helaas weten we maar al te goed hoeveel geld dit kost en hoe weinig soulaas dit biedt.”

Management logica helpt praktische wijsheid om zeep

“Dat spot eveneens met de managementlogica die op dit moment opgeld doet in de zorg. Onder de leuzen ‘modernisering’ en ‘bedrijfsmatig werken’ wordt daar hard ingezet op alles meetbaar maken, op zorgproductie, plannen en nauwgezet controleren of de productiedoelen ook gehaald worden. De planning en control logica waar John Seddon zich zo hard tegen afzet (zie Change 5) zien we juist in deze sectoren in zijn meest zuivere vorm. Het tragische is dat die managementlogica de levende logica van deze professionals, hun zogeheten ‘praktische wijsheid’, om zeep helpt. Als we niet uitkijken wordt hun werk verhakseld, zoals de taken van bomen die net gesnoeid zijn, versnipperd worden. Het is echt onvoorstelbaar wat er zich afspeelt in zorginstellingen. De beregeling neemt groteske vormen aan. Ik ken een zorggroep waar ze 13.000 verschillende protocollen hebben! En beregeling neemt nog steeds exponentieel toe in dit soort werk. Al het werk wordt in stukjes gehakt, van protocollen en ‘evidence based’ instructies voorzien en het personeel wordt getraind om die stukjes goed te doen. Of het geheel ook werkt en zin heeft, dat is nauwelijks aan de orde. Voor management ligt daar volgens mij een enorme uitdaging. Ik heb net een groot onderzoek afgesloten over het kunnen bereiken van multi-probleem gezinnen,

Managers verhakselen de kennis van hun practici, brengen de levende logica om zeep

hier in een Utrechtse wijk. Je ziet dat hun problemen de pan uit rijzen. Over het algemeen probeer je die gezinnen te bereiken vanuit Bureau Jeugdzorg (BJZ) of het maatschappelijk werk. Mijn gedachte was: Zullen we het eens vanuit de speeltuin gaan doen? Daar omheen wonen ze, daar komen ze en daar worden ze al gekend. Dus niet via allerlei vakgebieden die er voor de problemen zijn. De vraag was: Kun je gaan werken vanuit de eenheid van leven waarin die mensen zitten? Dat is fantastisch gelukt.



Ik had het project horizontaal en verticaal gestructureerd. Horizontaal met een aantal vakgebieden (speeltuinwerk, maatschappelijk werk, buurtpastoraat en zo) en verticaal met de managers van die professionals. Die managers hebben de grootst mogelijke moeite ge-

**Ik ben gepromoveerd in de wijsbegeerte op handelen.
Ik ben handelingsfilosoof.
En nu zit ik aan de kant van het 'zijn'.
Het kan verkeren.**

had om te begrijpen wat daar gebeurde. Hun voortdurende neiging was om de levende logica en verbanden waarin dingen gebeuren te vervangen door hun eigen logica. Die uitvoerenden snappen zo goed wat er met die families loos is, wat je moet doen en waar je af moet blijven. Dat zie ik als tacit knowledge. Als die kennis één tree hoger wordt gebracht in de organisatie, is hij weg, ongeldig verklaard. Het middenmanagement verhakselt die kennis. Er worden eigen instrumenten ingezet die metingen doen. Dat levert inferieure kennis op. En op die kennis wordt gestuurd. Verbazingwekkend! Je praat hier over professionals met minimaal een HBO-opleiding.”

Management is omgaan met 'kruisende logica's'

“Dat management intrigeert mij de laatste jaren steeds meer. Er zit een enorme druk op het management vanuit de organisatie en vanuit omliggende systemen. Ze hebben de politiek op hun nek, die bedoelingen heeft met zo'n buurt. Er is een 'productenboek' volgens welk de organisatie jaarlijks mag offeren. Je moet als manager inkopen wat het gemeentelijk productenboek elk jaar weer te bieden heeft anders overleven jij en je af-

delingen niet. De vraag is of die manager de druk daarvan kan weghouden van het primaire proces. Maar wat ik managers zie doen, is dat ze externe druk onverkort doorgeven aan uitvoerenden. Ze kennen hun taak niet. Management is omgaan met 'kruisende logica's'. De logica van de uitvoering, de logica van de accountability, de logica van de politiek, de logica van de markt Die kruisen elkaar in de manager. Het is niet zijn taak die druk af te wentelen op anderen (uitvoerders). Toch geven ze bijvoorbeeld de accountability druk door aan speeltuinwerkers die van alles moeten gaan registreren.

De beregeling neemt exponentieel toe

Om hun mensen in dienst te houden, koopt zo'n speeltuinmanager zes verschillende productgroepen in uit het productenboek (het product 'recreatie', 'veilig spelen', 'sociale integratie', 'thuis op straat', 'stadpleinen' ...) en vervolgens moeten de professionals voor iedere productcategorie apart registreren en verantwoording afleggen op zes verschillende manieren. Zo geef je de politieke druk door tot in de haarvaten van de organisatie, als paper work.

Waar is management voor? Je zou willen dat ze er voor zorgen dat het primaire proces niet gebukt gaat onder wat er in de back office allemaal gedaan moet worden. Daar zit momenteel een ernstig probleem in allerlei sectoren.

De uitdaging van nu is te gaan werken aan het opleiden van managers die zich rekenschap geven van wat er in de zorg aan de hand is, of beter, die weten wat zorg is en wat zorg tot goede zorg maakt. Er zijn er genoeg die met hart en ziel geloven in het moderniseringsproject, echt geloven dat het onverkort invoeren van bedrijfskundige technieken en rapportages leidt tot verbetering. Maar er zijn er ook die zich ervoor schamen of met de handen in het haar zitten. Ze weten zich geen raad, hebben geen idee hoe ze op het kruispunt van deze logica's moeten acteren en hun toegevoegde waarde kunnen inrichten, zodanig dat de professionals hun werk kunnen doen en niet van hun echte werk worden afgehouden. En er zijn ook middenmanagers die snappen wat werkt, die hun *discretionaire* ruimte pakken, ervoor zorgen dat hun professionals niet gehinderd worden door de managementlogica, die vriendelijk voldoen aan de vereisten die het systeem hun stelt, die de kunst van

het 'playing-the-system' tot in de puntjes beheersen. Met die laatste twee groepen moeten we aan de slag gaan om met hen te ontdekken wat eigenlijk de eigen aard is van professioneel werk, namelijk allereerst presentiebeoefening en wat dat van leidinggevendend vraagt, maar ook wat dat voor systemen voor bedrijfsvoering vraagt."

Aansluiten, aansluiten, aansluiten

"Waar zou presentie niet kunnen werken? Het is duidelijk dat het aangewezen is voor moeilijk bereikbaren, voor 'hopeloze' types, voor moeilijk te begrijpen zorgbehoefigen. Maar ik denk ook aan sterk disciplineerende omgevingen, zoals in de gevangenis of bij voogden.

Ik zoek die extreme situaties juist op. Ik zoek die plekken op waar je op basis van intuïtie zou zeggen dat presentie niet zou kunnen. Maar tot nu toe lukt het overall. Ook bij vaak onhandelbare groepen als drugsverslaafden. Ik kom net van een gesprek met een woningbouwcoöperatie. Die zegt: "Onze wijken gaan naar de Filistijnen. Baart, kunnen we daar iets aan doen met presentie?" En dan gaat het om de harde kant: Mensen die geen huur betalen, die hun huizen uitwonen, verslaafden,

Presentie staat voor sociale insluiting

mensen met een psychiatrische achtergrond en veel huiselijk geweld. Ik denk dat presentie daar echt iets mee kan. We zijn volop aan het experimenteren. De kenmerken van presentie lenen zich daarvoor: Proberen dichtbij te komen, proberen te begrijpen wat zich als onbegrijpelijk aandient en aansluiten, aansluiten, aansluiten. En niet weggaan. Het woord presentie zegt het al."

Andries Baart schreef onder andere: *Raken aan het geleefde leven* ('s-Hertogenbosch: Actioma 2000) en *Een theorie van de presentie* (Utrecht: Lemma 2001, derde vermeerderde druk 2004).

Wie meer wil lezen over de **presentiebenadering** kan informatie vinden op www.presentie.nl onder het kopje *Documenten*.