

Van waarnemen naar waarmaken

Potentieel van professionals ontketenen

Professionals, waaronder managers, kunnen graag en goed leren. Toch is professionele of organisatieontwikkeling met zulke kenniswerkers niet zo eenvoudig als je zou verwachten. Meninge botsen gemakkelijk of glijden af, maar komen moeilijk bij elkaar. Advies geven maakt het dan alleen maar erger: nóg een professionele mening erbij! Individuele coaching of teamcoaching kan soelaas bieden. Daar moeten dan wel de juiste condities voor aanwezig zijn: vertrouwen in de leersituatie en het delen van directe waarnemingen en ervaringen. Dan wordt emotie de sleutel tot het leren met professionals.

AUTEUR: PAUL KLOOSTERBOER

Mijn allerleukste, meest creatieve en energieke werkervaringen heb ik doorgemaakt met professionals. Wat een sensatie, als het onschatbare potentieel van professionals – vanwege hun rijke kennis, intrinsieke motivatie, zelfbepaling en leervermogen (Kloosterboer, 2011) – werkelijkheid wordt! Helaas leggen negatieve beeldvorming en energie dit potentieel maar al

te gemakkelijk aan de ketting. Bijvoorbeeld als het gaat over zaken als strategie, organisatie of professionalisering.

Hoe is het potentieel van professionals te ontketenen, ten faveure van henzelf en hun omgeving? En welke bijdrage kan coaching hieraan leveren? Paradoxaal genoeg voor ken-

niswerkers speelt emotie hierbij een hoofdrol. Het legt het potentieel van professionals niet alleen aan de ketting, het bevat ook de sleutel tot bevrijding (Kloosterboer, 2012).

Een researchlaboratorium op het gebied van chiptechnologie heeft een strategieteam geformeerd, dat uit interne 'zwaargewichten' bestaat, zowel leidinggevenden als wetenschappers. Het bedrijf wil zowel de productontwikkeling als de ontwikkeling van kennis versnellen, tegen lagere kosten. Tijdens de eerste bijeenkomst beginnen enkele leden van het team elkaar vliegen af te vangen. Ze werpen daarbij hun persoonlijke ervaringskennis en succesprincipes als researchleider in de strijd. Anderen trekken zich tijdens de discussie steeds meer terug. Na enkele uren verlaat men ontevreden de bijeenkomst, met weinig fiducia in het vervolg van het traject.

Beslissen is emotie

Beslissingen nemen we niet alleen door te denken. Ons emotionele systeem is ons feitelijke beslissingssysteem. Je kunt wél intuïtief beslissen zonder na te denken, maar je kunt

onmogelijk beslissen zonder emotie. Met andere woorden, de ratio is een hulpconstructie voor ons emotionele systeem en niet omgekeerd! Twee kernmechanismen zijn interpreteren en vergelijken. Hoe werkt dat en hoe komen ze samen?

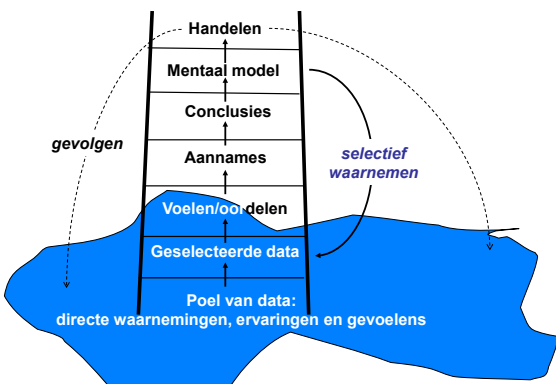
Emotie berust op een subjectieve beoordeling van een situatie op verwachte gevolgen (Frijda, 1985). Die verwachting ontstaat bliksemsnel en onbewust op basis van je mentale model van de werkelijkheid, ook wel referentiekader of *frame* genoemd. Daarin liggen jouw patronen in waarnemen, voelen denken en doen opgeslagen. Individuele en sociale patronen. Neurowetenschappers noemen het je neurale snelweg. Dat frame bepaalt bij alles wat je meemaakt de primaire, limbisch gedreven gevoelsreactie (Ekman, 2001). Het is ook de bril waardoor je waarneemt. Vandaar het mantra van Karl Weick: je gelooft niet zozeer wat je ziet, maar je ziet vooral wat je gelooft. Figuur 1 illustreert hoe zo'n frame ontstaat en zichzelf in stand houdt.

Volgens Argyris (1991) hebben professionals, zowel experts als managers, moeite hun beproefde en succesvolle frames ter discussie te stellen. Hun logica in denken en doen is zo verweven met hun professionele identiteit, dat het reflectie en zelfbetwijfeling in de weg zit. Bovendien is hun aspiratieniveau doorgaans heel hoog. Falen mag dus niet. Professionals hebben daarom bovengemiddeld veel leeraangst. Signalen die het eigen gelijk ontkrachten, komen er maar moeilijk in.

Emotie is vergelijken op gevolgen

Emotie werkt verder op basis van vergelijking. Loop je normaal gesproken de lift uit naar je werk, dan voel je niets. Er gebeurt wat er altijd gebeurt. Heb je zojuist drie kwartier in de lift vastgezet, dan ervaar je diezelfde stappen de lift uit in euforie. Je had ook nog vast kunnen zitten!

Het brein gebruikt onbewust het op dat moment voor jou meest voor de hand liggende alternatief voor de vergelijking (Epstude &



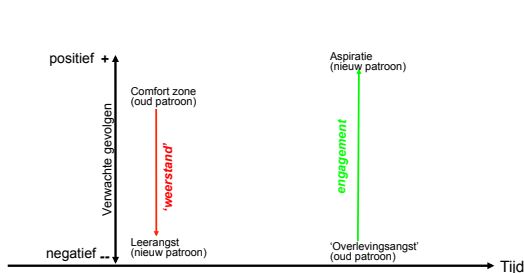
Figuur 1. De interpretatieladder (geïnspireerd op Argyris en Ekman)

Mussweiler, 2009). Vaak is dat bepaald door ervaringen in het verleden. Soms door één intens succesvolle of traumatische ervaring. Politici roepen hiertoe graag angst- en vijandbeelden op en marketeers wensbeelden.

Als het om leren en ontwikkelen gaat, is het de subjectieve vergelijking tussen een oud en een nieuw patroon op gevolgen die de emotie bepaalt (Schein, 1999). Het saldo is dan bijvoorbeeld 'weerstand' of zich geëngageerd voelen. In figuur 2 zijn 'weerstand' en 'engagement' weergegeven als het saldo van de waardering voor en een oud versus een nieuw patroon in denken en doen.

Leren en ontwikkelen betekent dus niet alleen een nieuw patroon kennen en kunnen. Het betekent ook je oude patroon herkennen. Iedereen is gevangene van zijn eigen patroon in denken en doen, aldus Argyris. Je kunt pas ontsnappen als je weet waar de muren staan! Dan kun je het oude patroon ook emotioneel herwaarderen ten opzichte van het nieuwe. Het omslagpunt is het *triggerpoint* (zie figuur 3).

Wat enorm helpt zo'n triggerpoint te passeren, is een intense beleving dat je met je oude patroon op een doodlopende weg zit. Zo stopt niemand met roken vanwege de kennis dat je er eerder dood aan gaat. Je stopt wel omdat je bijvoorbeeld een potje voetballen met je zoon hijgend en piepend moet afbreken, of als je



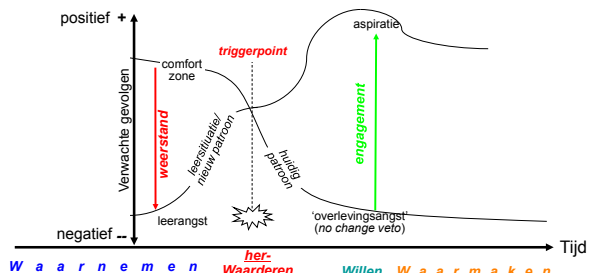
Figuur 2. Emoties als saldo van waardering van patronen op gevolgen

partner je op het balkon zet om te roken. In neurojargon heet dit het 'no-change-veto': geen idee hoe verder, maar niet zo! Niet veranderen is geen optie meer. Het no-change-veto is de barricade op je neurale snelweg. Daardoor móet je wel nieuwe neurale patronen gaan aanleggen.

Figuur 3 toont een ideaaltypisch voorbeeld hoe de emotionele herwaardering van een oud en een nieuw patroon ten opzichte van elkaar verloopt. Tijdens het waarnemen groeit de twijfel aan de waarde van het huidige patroon en het besef dat het anders kan. Het innerlijk verzet tegen veranderen slinkt, maar het is nog niet genoeg. Door de ervaring van een no-change-veto wordt het triggerpoint gepasseerd: denken wordt doen. Dit omslagpunt is erg spannend: het oude voldoet niet meer en het nieuwe heeft zich nog niet bewezen! Daarna kristalliseert het willen en waarmaken steeds verder uit en groeit het engagement. Het nieuwe patroon wordt met vallen en opstaan gewoonte.

Sociale vergelijking

Ook wat belangrijke anderen vinden, weegt zwaar mee in de waarderende vergelijking: 'mijn frame' versus 'jouw frame' (Festinger, 1954). Zoals gezegd bekijken professionals de wereld en elkaar door hun persoonlijke en professionele succesbrillen. En vinden daarin gemakkelijk de bevestiging van hun eigen gelijk. Men is het vaak meer eens met profes-



Figuur 3. Emotioneel herwaarderen van patronen via een triggerpoint

sionele peers in andere organisaties, dan met directe collega's in de eigen organisatie, maar van een andere discipline. Figuur 4 illustreert hoe dit werkt.

De ladders laten ook zien dat je er alleen van onderop in kunt klimmen. Zijwaarts, bijvoorbeeld door elkaar te overtuigen, zit de ladder potdicht. Dat leidt niet tot overeenstemming, maar tot stereotypen. Zo kijken vakinhoudelijke professionals nog wel eens naar managers (ook professionals trouwens!) als hinderlijke technocraten met gebrek aan vakkennis. Terwijl managers die professionals zien als eigengereid en vakgedeformeerd, met weinig oog voor wat in de 'echte wereld' gaande is. Met als gevolg langs elkaar heen praten, ruzie of zich terugtrekken, het beroemde 'pocket veto' (De Caluwé & Vermaak, 2006). Ieder blijft opgesloten in het gelijk van zijn eigen ladder en het gezamenlijk potentieel ligt geketend aan negatieve oordelen over elkaar.

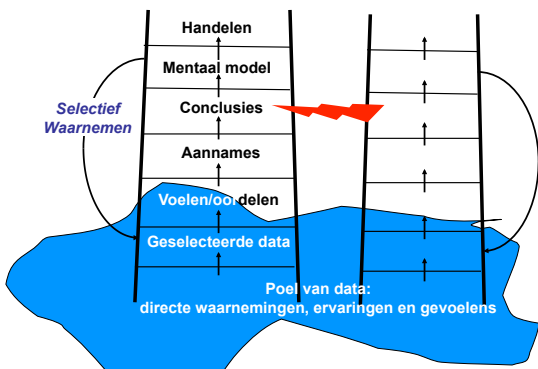
Waarnemen, waarderen, willen en waarmaken

Wat veel beter werkt, is bouwen aan een gedeeld, actueel en valide referentiekader. Door gezamenlijk waarnemingen te doen en te delen, kun je de individuele beslissingssystemen 'herladen' met nieuwe data. Door de rijkere selectie van waarnemingen, ervaringen en gevoelens die zo ontstaat, stijgt zowel de kwaliteit van de

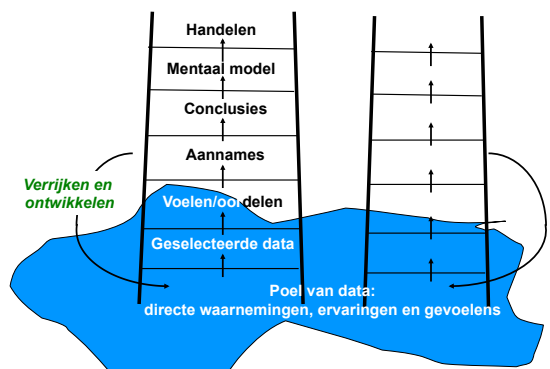
interpretatieladders, als de overeenstemming ertussen. Figuur 2 toont hoe dit eerste stadium van 'gedeeld waarnemen' werkt.

Zo'n proces boort bij uitstek de cognitieve talenten aan waar professionals zo rijkelijk mee zijn uitgerust. Onderzoek je dan ook nog eens de consequenties van het oude en het nieuwe patroon, dan ontstaat een gedeelde emotionele waardering van het vraagstuk als motief voor vernieuwing! Zo kan een werkelijk 'willen' ontstaan. Vanuit een nieuwe, rijkere en gezamenlijk doorvoelde kijk op de werkelijkheid. Dit willen gaat direct over in 'waarmaken'. Handelen vanuit een andere kijk op de werkelijkheid wacht niet op plannen en mijlpalen. Dat doe je zodra je het triggerpoint passeert (zie figuur 3). Al met al begint leren en ontwikkelen via een proces van gezamenlijk waarnemen en op basis hiervan emotioneel herwaarderen. Als dit gebeurt, volgt het willen en waarmaken haast onontkoombaar.

Het proces van waarnemen naar waarmaken gaat niet alleen op in microsituaties. In mijn promotieonderzoek heb ik een methode voor strategievorming op basis hiervan ontwikkeld en beproefd: de expeditie naar waarde. Een voorbeeld is Triodos Bank Nederland.



Figuur 4. Opsluiting in en botsing van professionele interpretatieladders



Figuur 5. Herladen van referentiekaders met elkaars waarnemingen leidt tot een gedeelde poel van data en daarop gebaseerde interpretatieladders

Expeditie naar waarde: Triodos Bank Nederland

Triodos Bank Nederland begint zijn strategieproces in 2008 met te formuleren op welk gebied de top zelf graag zou willen leren en hoe ze de organisatie daarbij wil betrekken. Een adviseur coacht en begeleidt het managementteam.

Waarnemen

Er volgt een uitgebreide waarnemingsperiode bij een groot aantal belanghebbenden (particuliere klanten, zakelijke klanten, aandeelhouders, medewerkers, maatschappij, fondsmanagement en vermogensbeheer) én bij enkele inspiratoren voor een nieuw toekomstperspectief. Er wordt een *Customer Safari* gehouden om naamsbekendheid en reputatie van de bank persoonlijk te onderzoeken bij het publiek. Het managementteam houdt lunches met medewerkers om de eigen toegevoegde waarde en die van de bank als werkgever te onderzoeken. De verzamelde informatie wordt regelmatig met iedereen gedeeld via hearings en workshops, zónder hier al conclusies aan te verbinden over wat er moet gebeuren. Ten slotte maken groepen managers en medewerkers een waardefoto, die werkelijke en verwachte waardeprestaties voor de primaire stakeholders toont.

(Her)waarderen

Na een klein half jaar gaat het MT op retraite voor een strategiesessie. Het team dompelt zich onder in alle verzamelde waarnemingen. De kern is dat Triodos Nederland van alles een beetje doet en daarvoor nergens in uitblinkt. Het risico en de pijn van kiezen uit de weg gaan is het dominante frame. De momenten waarop het MT de consequenties hiervan over drie jaar doorleeft en beseft, blijken cruciaal. Zo zakt Triodos weg in de grijze massa! Er ontstaat een no-change-veto. Zowel ten aanzien van dit strategische patroon als van de bijbehorende gedragspatronen als MT. Het no-change-veto triggert een nieuw patroon, waarin 'durven kiezen' centraal staat.

Stakeholders	Parels (waarop presteren we goed volgens de stakeholders)	Pijn (waarop presteren we niet goed genoeg volgens de stakeholders)	Waardering NU	Waardering over 3 jaar
Particuliere klanten	Waardig duurzaam alternatief voor grootbanken	Service, snelheid, assortiment, transparantie	+	-
Zakelijke klanten	Plezierige contacten	Service, snelheid, assortiment	+	±
Aandeelhouders	'Knuffelaandeel'	Financiële prestatie en actieve betrokkenheid	+	+
Medewerkers	Ideëel gedreven, informeel	Creatieve inbreng en ontwikkelkansen	+	±
Maatschappij	Opiniërend en transparant	Uniciteit Triodos en elitair	+	±
Branches	Geloofwaardig duurzaam	Synergie	+	±
Fonds mngt	Kennis en kunde	Communicatie en distributie	+	±
Financieel	Rustige stabiele groei	Verlies marktaandeel in duurzaam	+	±

Figuur 6. Samengevatte waardeanalyse Triodos Nederland, medio 2008

Willen

Via ontspanningsoefeningen en een imaginatieoefening vertalen alle waarnemingen en ambities zich in een nieuw 'uitblinkerspatroon' voor Triodos Nederland: concentreren op het financieren van duurzaamheid (daarom geen verzekeringen meer), opinieleiderschap op het gebied van duurzaamheid tonen en klanten zich welkom laten voelen. Opvallend is de dynamische en intense beleving van dit gesprek, waar volgens de aanwezigen de vonken vanaf vliegen. Video-observatie van ditzelfde gesprek toont daarentegen een rustige, haast serene sfeer, een zeer rustig spreektempo en lange spreekpauzes van alle gespreksdeelnemers. Het illustreert de intensiteit van echt luisteren en cocreëren, dat resulteert in waarachtig willen.

Waarmaken

Het lange en gezamenlijke waarnemen betaalt zich uit. De organisatie ervaart de keuzes in de nieuwe strategie als vanzelfsprekend. Ze wordt met de volgende echelons uitgewerkt in prototypes, die binnen honderd dagen operationeel zijn, bijvoorbeeld: een welkom en overstapservice voor zakelijke en particuliere klanten, ondersteund via de website; visuele doorkliks naar bedrijven waar Triodos in investeert; een vereenvoudigd proces voor kleine kredieten; het naar klanten communiceren waar hun geld heengaat (onder andere via de website), een netwerkevenement voor zakelijke relaties rondom een actueel, duurzaam thema en ten slotte opener en directere onderlinge communicatie. Het engagement en de actiebereidheid overwint de praktische en bureaucratische hobbels die ze tegenkomen.

Zo'n anderhalf jaar later is Triodos Bank Nederland al in omvang verdubbeld, een trend die zich ook nadien doorzet. Ze heeft zich ontpopt tot een zelfbewuste bank die zich profileert op duurzaamheid en opinieleiderschap en verschijnt met de regelmaat van de klok in de media. De ambities zijn meer dan waargemaakt en reiken steeds verder.

Containment

Samen waarnemen lukt alleen als niet gelijk alle primaire, limbische alarmbellen afgaan. Dat betekent dat elke poging elkaar te overtuigen van eigen meningen uit den boze is. De kunst van open waarnemen is juist het uitstellen van oordelen. Dit is belangrijk om ontregelende en ontkrachtende data voor het eigen gelijk toe te kunnen laten. Zulke signalen laten bestaan, zonder dat ze direct bestreden worden, heet *containment* (Homan, 2001). 'Alles mag er zijn' is het credo. Een hele opgave met snel denkende en oordelende professionals! Het creëren en bewaken van containment tijdens het waarnemen zie ik als een eerste kerntaak voor een adviseur, begeleider of coach.

Heel belangrijk is verder de houding van de leider ter plekke. Het is opvallend hoe sterk (ook!) professionals acuut hierop reageren. Het tegennatuurlijke voor een leider is zijn

ambitie niet om te zetten in voorbarige antwoorden, maar in hoge eisen aan het gedeeld waarnemen. Voor veel leiders is dit zo lastig dat coaching geen overbodige luxe is! In schema 1 staan tips hoe het hele proces van waarnemen naar waarmaken te coachen op individueel en op organisatieniveau.

Slot

Een van de geneugten voor professionals is de verworven vrijheid in denken en doen. Collega's en bazen hebben hier maar in beperkte mate vat op. De keerzijde is een opsluiting in de eigen logica die dit met zich mee kan brengen. Lastig en eenzaam bij tijd en wijle, zowel voor de professional zelf, als voor zijn omgeving.

De beroemde filosoof John Dewey (1910) schreef honderd jaar geleden al dat echte vrijheid van geest ruimte vraagt voor extra waarnemingen en een reflectieve pauze om te

Schema 1. Tips voor coaching met professionals

Activiteit	Individuele coaching	Team-/organisatiecoaching
Vorbereiden	<ul style="list-style-type: none"> • Contact maken via luisteren, inleving, humor en dergelijke • Direct waarnemingen en gevoelens benoemen als normaalste zaak van de wereld • Wederzijdse openheid en feedback afspreken en doen vanaf eerste contact 	<ul style="list-style-type: none"> • Inbreng beslissers én vernieuwers inbouwen • Conditie van containment aanbrengen ('alles mag er zijn, zonder oordelen erover') • Rol van leiderschap en adviseur contracteren door in contact met leiderschap het linker rijtje te volgen
Waarnemen	<ul style="list-style-type: none"> • Kritische gebeurtenissen onderzoeken via 'laag in de ladder' gesprekken • Waarnemingsopdrachten geven, via kijken, terugblikken en gesprekken • Waarnemingen laten vastleggen • Tentatieve patronen benoemen en toetsen op herkenning • Zorg voor regelmatige ontspanning via humor, oefeningen en dergelijke 	<ul style="list-style-type: none"> • Parels en Pijn van huidig patroon in denken en doen onderzoeken • Ontwikkelingen exploreren + wat 'zou kunnen zijn', maar er nog niet is (potentieel) • Door belanghebbenden binnen en buiten de organisatie te bezoeken en bevragen • Waarnemingen en ervaringen delen en laten bezinken
Waarderen	<ul style="list-style-type: none"> • Waarnemingen samen doornemen • Via werkhypotheses huidige patronen steeds scherper stellen (waaronder ook sociaal systemische patronen) • Onderzoeken welke zorg dit wegneemt (of wegnam waar het is ontstaan) • Consequenties ervan onderzoeken nu en in naaste toekomst → no-change-veto? • Aanmoedigen te verblijven op deze 'plek der moeite' 	<ul style="list-style-type: none"> • Onderdompelen in alle verzamelde waarnemingen • <i>No change option</i>. Reflecteren op huidig patroon: <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Labelen</i> met pakkend beeld of metafoor ○ gevolgen van niet-veranderen onderzoeken → <i>no-change-veto</i>? • Beeld delen en laten aanvullen met ieder die het aangaat, zónder oplossingen erbij
Willen	<ul style="list-style-type: none"> • Werkhypotheses (voorbeelden/ideeën) ontwikkelen over effectievere patronen • Samen onderzoeken op mogelijke gevolgen in positieve en negatieve zin • Samen onderzoeken waar de energie meer en minder naartoe stroomt 	<ul style="list-style-type: none"> • Beloftevolle praktijken verzamelen • Concretiseren • Onderliggend patroon/logica identificeren • Nieuw patroon als kapstok uitzetten in organisatie om meer passende praktijken in te voegen • Labelen met pakkend beeld of metafoor
Waarmaken	<ul style="list-style-type: none"> • Gedragsexperimenten oefenen en uitvoeren • Niet focussen op wat is afgesproken, maar op wat werkelijk is gedaan en gebeurd • Nieuwe 'parels' identificeren • Drempels onderzoeken als nieuwe waarnemingen voor mogelijke patronen 	<ul style="list-style-type: none"> • Direct prototypes en experimenten starten • Coproduceren prototypes en praktijken met in- en externe belanghebbenden • Kortcyclisch prototypes en praktijken testen op toegevoegde waarde (100 dagen, pj-en) • Niet om af te breken, maar om te leren hoe het (nog) beter kan

Iedereen is gevangene
van zijn eigen patroon in
denken en doen



ontsnappen aan impulsen en routines. In zijn eigen woorden: *"The essence of critical thinking is suspended judgement."* Een houding die vooraleerst de professionele coach goed staat. ■

Paul Kloosterboer adviseert en begeleidt bij veranderingen in koers en organisatie en coacht leidinggevenden en professionals. De kern daarin is het onderzoeken en verleggen van patronen in denken en doen: *Discovering Patterns & Possibilities*. In 2011 is hij gepromoveerd op het vernieuwen met professionals. www.paulkloosterboer.com

Literatuur

- Argyris, C. (1991). *Teaching Smart People How to Learn*. Harvard Business Review, reprinted in: Argyris, C. (1992). *On Organizational Learning*. Cambridge, Massachusetts: Blackwell Business.
- Caluwé, de, L.I.A. & Vermaak H., (2006). *Leren veranderen: Een handboek voor de veranderkundige*. (2^e druk). Deventer: Kluwer.
- Dewey, J. (1910). *How we think*. Lexington, Mass.: D.C. Heath.
- Ekman, P. (2003). *Emotions revealed*. New York: Times Books.
- Epstude, K., Mussweiler, T. (2009). What you feel is how you compare: How comparisons influence the social induction of affect. *Emotion*, vol. 9, pp. 1-14.
- Festinger, L. (1954). *A Theory of Social Comparison Processes*. Human Relations (#7: 117).
- Frijda, N.H. (1988). *De emoties: Een overzicht van onderzoek en theorie*. Amsterdam: Uitgeverij Bakker.
- Kahane, A. (2010). *Power and Love*. San Francisco: Berrett-Koehler, Inc.
- Kloosterboer, P.P. (2011). *Expeditie naar waarde: Strategie ontdekken met professionals*. Academisch proefschrift. Den Haag: Academic Service.
- Kloosterboer, P.P. (2012). *Van Waarnemen naar Waarmaken*. Publieksversie proefschrift. Den Haag: Academic Service.
- Scharmer, C.O. (2009). *Theory U: Learning from the Future as It Emerges*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Schein, E. (1999). *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming: Zin en onzin over cultuurverandering*. Schiedam: Scriptum.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.