

Co-creëren met professionals

Leren op de vitale plek

Paul Kloosterboer

Inleiding

Professionals kunnen graag en goed leren. Toch is lerend samenwerken en co-creëren met professionals niet zo gemakkelijk als je zou verwachten. Meninge botsen gemakkelijk of gaan langs elkaar heen, maar vinden elkaar moeilijk. Spel ligt op de loer.

Dat kan anders, maar daar moeten dan wel de goede condities voor aanwezig zijn. Dan wordt de plek der moeite een vitale plek.

Wat een sensatie, als al dat potentieel van professionals aan kennis, intrinsieke motivatie en leervermogen wordt aangeboden! Helaas leggen negatieve beeldvorming en dito energie dit maar al te gemakkelijk aan de ketting. Bijvoorbeeld als het gaat over strategie, organisatie of professionalisering.

Een researchlaboratorium gespecialiseerd in chip-technologie heeft een strategieteam geformeerd, bestaande uit interne 'zwaargewichten', zowel op het gebied van management als wetenschappelijk gezien. Het bedrijf wil enerzijds zijn productontwikkeling, anderzijds zijn kennisontwikkeling 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.

Hoe is het potentieel van professionals te ontketenen, ten faveure van henzelf en hun omgeving? En welke bijdrage kan TA hieraan leveren? Paradoxaal genoeg voor veel kenniswerkers speelt emo-

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

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.¹ Die verwachting ontstaat bliksemsnel en onbewust op basis van je mentale model van de werkelijkheid, in TA-taal referentiekader genoemd. Daarin liggen jouw patronen van waarnemen, voelen, denken en doen opgeslagen. Individuele en sociale patronen of scripts. Neurowetenschappers noemen het je neurale snelweg. Dat referentiekader bepaalt bij alles wat je meemaakt de primaire, limbisch gedreven gevoelsreactie, de *auto-appraisal*.² 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."³ Figuur 2 illustreert hoe zo'n interpretatieladder, of scriptcirkel⁴, ontstaat en zichzelf in stand houdt.

Volgens Argyris⁵ hebben professionals, zowel experts als managers, moeite hun beproefde en succesvolle referentiekaders ter discussie te stellen. Hun bestaande logica in denken en doen is zo verweven met hun professionele identiteit en eigenwaarde, dat het zelfreflectie in de weg zit. Bovendien is hun aspiratieniveau doorgaans heel hoog. Falen mag dus niet. Professionals hebben daarom bovengemiddeld veel leerangst. Signalen die het eigen gelijk ontcrachten, komen er maar moeilijk in.

Emotie is vergelijken op gevolgen

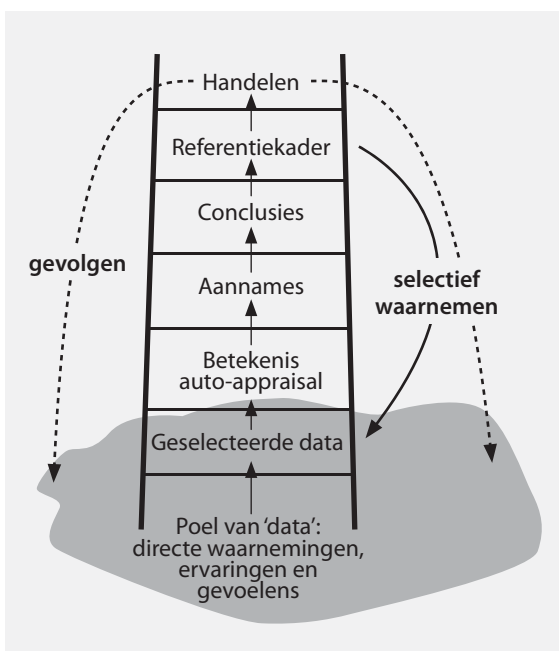
Emotie werkt verder op basis van vergelijking. Loop je normaal gesproken de lift uit naar je werk, dan voel je niets. Er gebeurt wat er altijd gebeurt. Heb je er zojuist drie kwartier in vastgezeten, dan ervaar je diezelfde stappen de lift uit in euforie. Je had ook nog vast kunnen zitten!

Je brein gebruikt onbewust het op dat moment voor jou meest voor de hand liggende alternatief voor de vergelijking.⁶ 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.

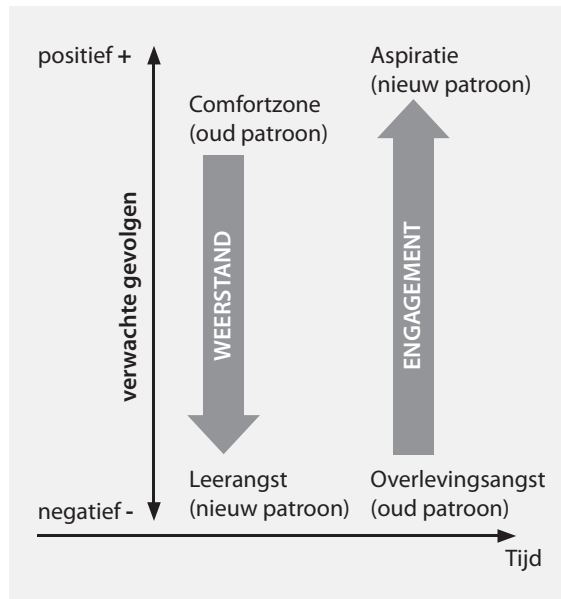
Edgar Schein⁷ zegt dat je pas leert, als de ‘overlevingsangst’ (angst voor de gevolgen van *niet* leren) groter is dan de ‘leerangst’. Met andere woorden, het verschil tussen de ingeschatte gevolgen van een oud en een nieuw gedragspatroon bepaalt je emotie. Het saldo is dan bijvoorbeeld ‘weerstand’ of zich geëngageerd voelen.

In figuur 3 zijn ‘weerstand’ en ‘engagement’ weergegeven als het *saldo* van de waardering voor een oud versus een nieuw patroon in denken en doen.

Leren en ontwikkelen betekenen dus niet alleen een nieuw, autonomie gedreven patroon kennen,



Figuur 2 Interpretatieladder (geïnspireerd op Argyris, Ekman, Weisfelt)

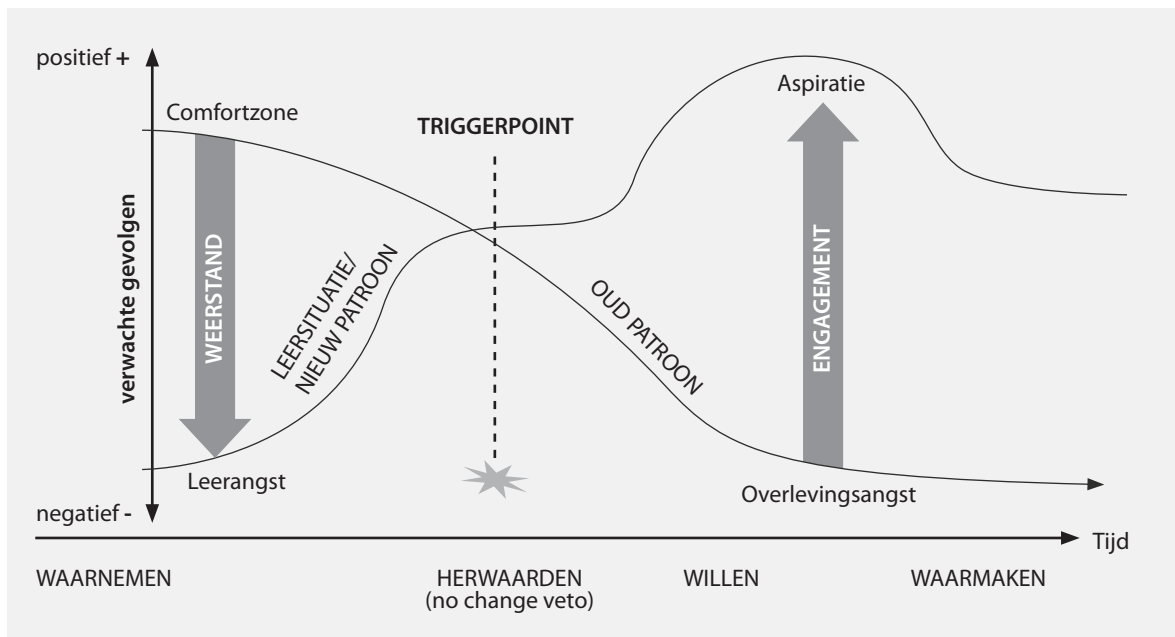


Figuur 3 Emoties als saldo van waardering van patronen op gevolgen

maar ook je oude script gedreven 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* (figuur 4).

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 partner je op het balkon zet om te roken. In neurojargon heet dit het *no change veto*: geen idee hoe verder, maar niet zo! Dat gebeurt in de praktijk vooral als je ervaart dat jouw persoonlijke of professionele eigenwaarde op het spel staat bij *niet* veranderen. Dan is niet veranderen geen optie meer. Het *no change veto* is de barricade op je neurale snelweg. Daardoor móet je wel nieuwe neurale patronen gaan aanleggen.

Figuur 4 toont een ideaaltypisch voorbeeld van 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



Figuur 4 Emotioneel herwaarderen van patronen via triggerpoint (no change veto)

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, autonome patroon wordt met vallen en opstaan gewoonte.

Sociale vergelijking

Ook wat belangrijke anderen vinden, weegt zwaar mee in de waarderende vergelijking: 'mijn referentiekader' versus 'jouw referentiekader'.⁸ 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 professionele *peers* in andere organisaties, dan met directe collega's in de eigen organisatie, maar van een andere discipline. Figuur 5 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!) als hinderlijke technocraten met gebrek aan vakkennis. Terwijl managers die professionals zien als eigenge-reid en vak gedeformeerd, met weinig oog voor

wat er in de 'echte wereld' gaande is. Met als gevolg langs elkaar heen praten, ruzie of zich terugtrekken, het beroemde 'pocket veto'.⁹ Ieder blijft opgesloten in het gelijk van zijn eigen ladder en het gezamenlijk potentieel ligt geketend aan negatieve oordelen over elkaar.

Waarnemen, waarden, willen & 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 pool van waarnemingen, ervaringen en gevoelens die zo ontstaat, stijgt zowel de kwaliteit van de individuele interpretatieladders, als de overeenstemming ertussen. Figuur 6 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. De belichaamde ervaring die dit 'willen' doet ontstaan, gaat direct over in 'waarmaken'. Confucius zei het al: "Vertel het me en ik zal het

vergeten. Laat het me zien en ik zal het onthouden. Laat het me ervaren en ik zal er naar handelen.” Handelen vanuit een andere kijk op de werkelijkheid wacht niet op plannen en mijlpalen. Dat doe je zodra je het *triggerpoint* passeert (zie figuur 4).

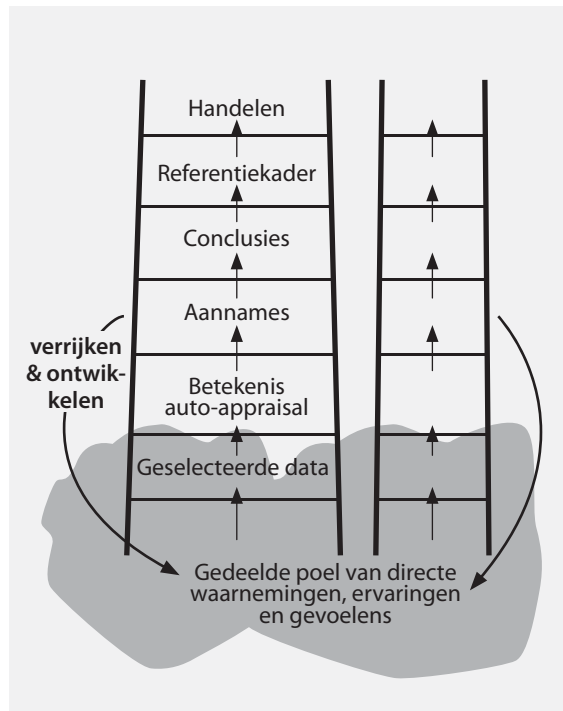
Al met al begint leren en ontwikkelen via een proces van gezamenlijk waarnemen en op basis hiervan emotioneel herwaarderen. Als dit gebeurt, volgt het willen en waarmaken haast onontkoombaar.

Expeditie naar waarde

Het proces van waarnemen naar waarmaken gaat niet alleen op in microsituaties. In mijn promotieonderzoek heb ik een methode voor strategie-vorming op basis hiervan ontwikkeld en beproefd: Van waarnemen naar waarmaken.¹⁰

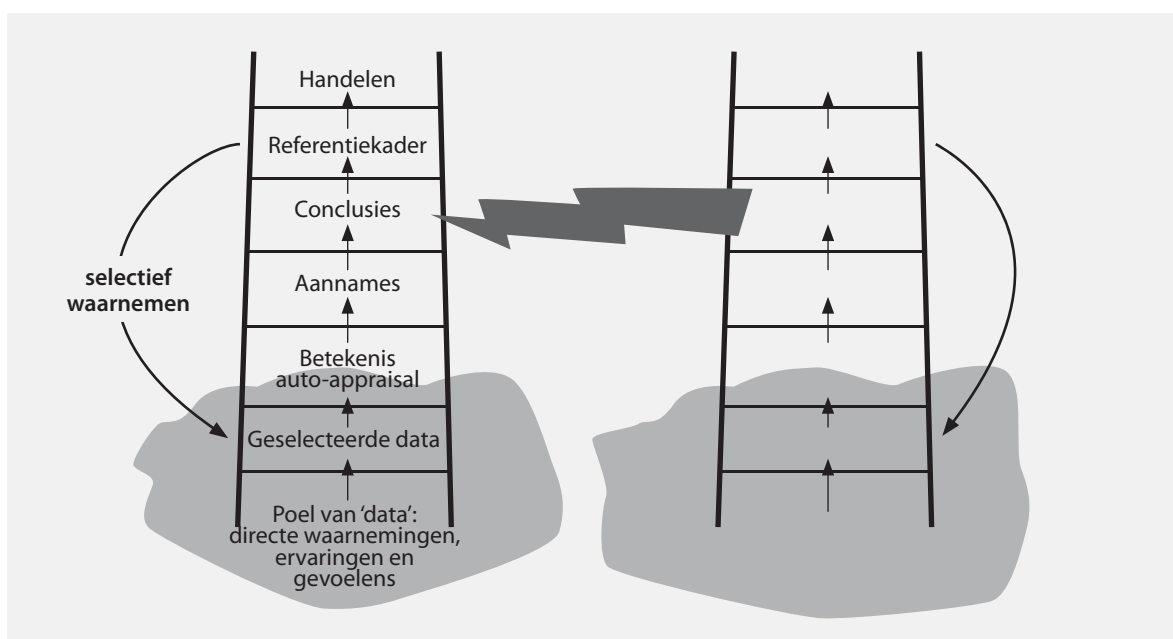
Streekziekenhuis: Context en aanloop

Het streekziekenhuis is onderhevig aan ingesleten gewoonten. Het ziekenhuis draait verlies, heeft een dalend marktaandeel en er heerst ontevredenheid onder huisartsen, specialisten, verpleegkundigen en managers. De samenwerking tussen management en artsen is beperkt en de cultuur is naar binnen gericht. De gevolgen variëren van lange wachttijden en doorlooptijden, onvoldoende OK-benutting en matige samenwerking. De nieuwe, ambitieuze directeur start met het vereenvoudigen van



Figuur 6 Herladen referentiekaders met elkaars waarnemingen en ervaringen

de lijnorganisatie en het benoemen van nieuwe afdelingshoofden. Hij start ook een bedrijfskundig georiënteerd programma, gestuurd door een ‘regiegroep’, bestaande uit artsen. Na een tijdje komt de directeur in zijn contacten met het medisch stafbestuur tot de conclusie dat er, naast de bedrijfskundige aanpak, behoefte is aan een gezamenlijk, door zorg gedreven, perspectief op de toekomst.



Figuur 5 Opsluiting in en botsing van professionele interpretatieladders

Streekziekenhuis: Waarnemen

Het medisch stafbestuur besluit een 'stafdag' te organiseren met als thema 'ondernemerschap in de zorg'. De uitnodiging is ludiek vormgegeven als een justitiële dagvaarding. Kort na de start schorst de rechter (een acteur) de zitting en sommeert de medisch specialisten zich in te leven in patiënten, huisartsen, verzekeraars, managers, medewerkers, overheden en financiers. Prominente vertegenwoordigers van deze groepen uit het echte leven fungeren als 'souffleurs'. Vanuit deze rollen voeren de specialisten vervolgens 'kruisverhoren' op elkaar uit. Op speelse wijze discussiëren ze zo met een veel breder blikveld dan gewoonlijk. Het 'gerechtelijk vonnis' luidt ten slotte dat een groep van medici en managers binnen drie maanden een strategie voor het ziekenhuis moet opstellen. Op voorstel van de directeur wordt de regiegroep omgedoopt tot strategiegroep. De groep wordt daartoe uitgebreid met enkele managers en professionals van ondersteunende diensten.

In de strategiegroep zijn spanningen: wie heeft welke (verborgen) agenda? 'Ze' doen toch niet wat je afspreekt. Heeft de directeur zijn strategie al klaar liggen en dient deze groep slechts ter legitimatie? Het lukt dan ook niet het eens te worden over de aanpak van het strategisch proces. Zo vinden de dok-

ters het niet hun taak zelf bij te dragen aan strategisch vooronderzoek.

De interne en de externe adviseur, die samen het proces begeleiden, stellen voor de strategiegroep zo compleet en ongefilterd mogelijk van de nodige informatie te voorzien. De vraag aan de strategiegroep is: Is er wel een nieuwe strategie nodig? De directeur moet dus op zijn handen gaan zitten en hen het werk laten doen. Slechts bij een bevestigend antwoord van de groep kan het gesprek over een nieuwe strategie echt aanvangen. De directeur stemt na diep nadenken in, de strategiegroep later ook. Wekenlang verzamelen de adviseurs en professionals van bedrijfsvoering zoveel mogelijk actuele én valide informatie over de waarde die het ziekenhuis voor belanghebbenden creëert. Bijvoorbeeld over huisartsen, patiënten, verzekeraars, concurrenten, overheden en werknemers.

Streekziekenhuis: Emotioneel herwaarderen

Op een dag in mei vindt de strategische sessie plaats. Drie wanden van een grote zaal in het ziekenhuis hangen vol met gegevens over financiën, ranglijsten van tijdschriften en verzekeraars, inkomenseffecten, klanttevredenheidsrapportage, werkbelevingsonderzoeken enzovoort. De direc-

Belanghebbende	Parels (positieve waarde)	Pijnpunten (negatieve waarde)	Potentiële waarde	Waardering	
				nu	over 2 jr
Patiënt	Bejegening	Wachttijden, bezoekfrequentie, poli 'uitgewoond'	Veiligheid, versnellen en veraangename	±	↓
Huisarts/verwijzer	Bijscholingsaanbod enkele maatschappen	Arrogante en betuttelende houding	Respectvolle samenwerking	—	↓
Verzekeraar	Historische relatie	Duur, geen complicatie-registratie	Partner in verbeteren kosten/kwaliteit	±	↓
Concern	Net niet verliesgevend	Afnemende adherentie, inkomsten	Intern ondernemerschap	—	↓
Specialisten	'Professional pride'	Frustraties in contacten met management	Waarderen ondernemerschap en kwaliteit	±	↓
Personeel	Passie	Toenemend verzuim duidt op onvrede	Waardering en vertrouwen	+	↓
(Overheid)	Geen alarm	Niet transparant	Kiezen, kosten, Q en veiligheid	±	↓

Figuur 7 Overzicht van waardecreatie per belanghebbende

teur opent met de mededeling dat alleen de vraag voorligt of een nieuwe strategie nodig is of niet. En dat hij het beantwoorden van die vraag geheel aan de strategiegroep overlaat. Uiteraard wel op basis van grondige analyse van al het materiaal.

De strategiegroep werkt zich vervolgens in kleine, gemengde analyseteams door het materiaal. Elk team bestaat uit een arts, een manager en een professional uit de bedrijfsvoering. Ze maken op basis van het materiaal een 'waardefoto' en delen uiteindelijk rapportcijfers uit voor de waardecreatie per belanghebbende groepering. Vervolgens doen ze hetzelfde voor de verwachte waardecreatie over twee jaar bij ongewijzigd beleid. Het resultaat is samengevat weergegeven in figuur 7.

De conclusie brengt een schok teweeg in de strategiegroep: ongewijzigd beleid leidt tot snel toenemende onvrede, vooral bij huisartsen, met vergaande negatieve consequenties voor het ziekenhuis en de maatschappen. Bij de afsluiting van de bijeenkomst, die plaats heeft gevonden in het bedrijfsrestaurant, wordt besloten de informatie te laten hangen om bewustmaking te prikkelen onder het personeel dat daar luncht. De volgende dag gonst het in de wandelgangen.

De dag daarop worden resultaten van de strategiegroep door de voorzitter van het stafbestuur in een vergadering van medici voorgelegd. Zijn oproep tot verandering wordt in eerste instantie emotioneel en verwijtend beantwoord.

Streekziekenhuis: Willen en waarmaken

De volgende dag al melden acht gezaghebbende artsen zich bij de directeur om hun steun aan hem uit te spreken. Zij zeggen zich te schamen voor de reacties van hun collega's. Zo kan het niet langer! Ze bieden zich aan als vrijwilliger voor verbeteracties. Via een zwaan kleef aan-actie breidt deze Gideonsgroep zich snel uit. Een reeks initiatieven die hier direct uit voortvloeien, leiden onder meer tot het verbeteren van de telefonische bereikbaarheid en het verkorten van de wachttijden van enkele poliklinieken.

Ook binnen de strategiegroep is de actiebereidheid nu groot. Er ontstaat een explosie van ideeën en initiatieven. De directeur is verheugd, maar wil wel weer de regie over het strategieproces terug. Hij

Wie is Paul Kloosterboer?

Hij adviseert en coacht (teams van) professionals, managers en hun leiders bij het vinden van waardevollere patronen in denken en doen. Zijn proefschrift over vernieuwen met professionals is in 2013 verkozen tot Ooa Boek van het Jaar. Dit artikel is gebaseerd op een hoofdstuk uit zijn nieuwste boek 'Adviseren vanuit het geheel'. Paul is lid van de Wetenschappelijke Raad van de Ooa (Orde van organisatiekundigen en -adviseurs). www.paulkloosterboer.com; pp@paulkloosterboer.com

heeft zelf expliciete ideeën over de strategie. Men weet dit, dus dit voor zich houden zou argwaan wekken. Maar nu een strategie voorkauwen werkt demotiverend. In een tweede vergadering van de strategiegroep ontvouwt de directeur zijn gedachten, maar laat er tevens vrijelijk op schieten. Dat gebeurt dan ook en de kritiek is niet mals. In plaats van zich te verdedigen, absorbeert hij zorgvuldig alle reacties. Hierna werkt de strategiegroep via een iteratief proces van toetsing en uitwerking verder aan de visie, getiteld 'uw gezondheid dichtbij'.

In september presenteren de medici van de strategiegroep met verve het verhaal in de medische stafvergadering. De bijeenkomst eindigt met de afspraak dat alle maatschappen/vakgroepen het strategisch kader vertalen naar een beleidsplan voor de eigen maatschap/vakgroep. In de maanden daarop volgend krijgen de maatschappen hierbij intensieve ondersteuning. Zo ontvangen ze een 'maquette' waar de visie op zorg uitvoerig is geoperationaaliseerd via een serie concrete vragen. De ondersteuning wordt zeer gewaardeerd. In december resulteren alle inspanningen in vier speerpunten van zorg: Basiszorg, Geriatrie, Bewegingsapparaat en Oncologie (diagnostiek). In mei van het volgende jaar werkt het streekziekenhuis vanuit een nieuwe, breed gedragen strategie.

Plek der moeite of vitale plek?

Professionals als (hoog)begaafde mensen zijn getalenteerde probleemoplossers, maar hebben vaker dan gemiddeld moeite een balans te vinden met hun sociale omgeving.¹¹ Zij voelen zich bijvoorbeeld in een vergader-setting gemakkelijk onbegre-

Tips voor coaching van managers en professionals

Activiteit	Tips voor individuele coaching	Tips voor 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 uitwisselen vanaf eerste contact • Voorganger zijn in zelfonderzoek door benoemen van eigen overdracht in de coachrelatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Rol van expeditieleider en expeditiegids contracteren door in contact met leiderschap het linker rijtje te volgen • Inbreng beslissers én vernieuwers inbouwen • Conditie van containment aanbrengen ('alles mag er zijn, zonder oordelen erover') • Voorganger zijn in zelfonderzoek door benoemen van eigen overdracht in de coachrelatie
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 • Mogelijke patronen en 'plekken' (H3 en4) benoemen en toetsen op herkenning • Parels vissen (potentieel): waar ging het goed, omdat je iets anders hebt gedaan? • 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) • Parels vissen: waar gaat het al anders en beter (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 weg nam waar het is ontstaan) • No change option: consequenties van niet veranderen onderzoeken nu en in nabije toekomst: <i>no change veto</i>? • 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"> - Labelen 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 verblijven op 'plek der moeite'
Willen	<ul style="list-style-type: none"> • Werkhypotheses (voorbeelden/ideeën) ontwikkelen over effectievere patronen • Wat heb je tot nu toe al ervaren dat goed werkt? • 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"> • Strategische opties inventariseren • <i>Mindful</i> houding oproepen • Parels vissen: beloftevolle praktijken verzamelen • Concretiseren • Onderliggend patroon/logica identificeren • Nieuw patroon als kapstok uitzetten in organisatie om meer passende praktijken in te voegen • <i>Labelen</i> 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 en gevolgen daarvan • Nieuwe 'parels' identificeren • Niet gelukte pogingen 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 • Kort cyclisch prototypes en praktijken testen op toegevoegde waarde (bijvoorbeeld via 100 dagen projecten) • Niet om af te breken, maar om te leren hoe het (nog) beter kan

pen en raken daarvan snel van slag. Mede hierom lukt samen waarnemen 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 – vanuit een Volwassen ego-toestand – het uitstellen van oordelen. Dit is belangrijk om ontregelende en ontkrachtende data voor het eigen gelijk toe te kunnen laten. Dit kenmerkte in het ziekenhuisvoorbeeld zowel de medische stafdag als de strategiebijeenkomst.

Ruimte maken waar zulke signalen er mogen zijn, zonder dat ze direct bestreden worden, heet *containment of holding*.¹² Bijvoorbeeld door een context, klimaat, een procedure en/of een taal die veiligheid schept door het uitstellen van oordelen. ‘Alles mag er zijn’ is het credo. Een hele opgave met snel denkende en oordelende professionals! Het creëren en bewaken van *containment* is een kerntaak voor de TA-professional, die lerende professionals begeleidt. Binnen die *containment* ontstaat de plek waar werkelijke ontmoeting kan plaatsvinden. Die plek, waarop je je eigen waarheid als professional durft te laten verstoren, heet ook wel de plek der moeite.¹³ Het is de plek waar je meer interpretaties van de werkelijkheid durft toe te laten dan je vertrouwde. Waar je zo je controle loslaat, kom je direct jezelf tegen. Oude Kind- of Ouder-scripts, komen boven, zoals in de stafvergadering van de medici in het ziekenhuisvoorbeeld na de waardefoto.

De belangrijkste containmentfactor is houding van de leider ter plekke. Het is opvallend hoe sterk (ook!) professionals acuut hierop reageren. Het tegennatuurlijke voor die leider is zijn ambitie niet om te zetten in voorbarige antwoorden, maar in hoge eisen aan het gedeeld waarnemen. Dan wordt de plek der moeite een vitale plek: een belangrijke plek die energie geeft en levensvatbare ideeën voortbrengt. In het ziekenhuisvoorbeeld hebben de adviseurs vooraf met de directeur de *containment* gecontracteerd. En de directeur heeft dit, ondanks de spanning en onzekerheid voor hem, weten vol te houden.¹⁴

Slot

Een van je geneugten als professional is je professionele autonomie, je verworven vrijheid in denken

en doen. Collega's en bazen hebben hier maar in beperkte mate vat op. De keerzijde is een opsluiting in je eigen logica die dit met zich mee kan brengen. Lastig en eenzaam bij tijd en wijle, zowel voor jou als professional als voor je omgeving.

De beroemde filosoof John Dewey¹⁵ schreef honderd jaar geleden al dat echte vrijheid van geest ruimte vraagt voor extra waarnemingen en een reflectieve pauze om te ontsnappen aan impulsen en routines. In zijn eigen woorden: “*The essence of critical thinking is suspended judgement*”. Een houding die van een goede *practitioner* een *reflective practitioner* maakt.¹⁶ Voor een professionele TA-practitioner geen luxe, maar noodzaak.

Geraadpleegde literatuur

1. **Frijda, N.H.** (1988). *De emoties, een overzicht van onderzoek en theorie*. Amsterdam: Uitgeverij Bakker.
2. **Ekman, P.** (2003). *Emotions revealed*. New York: Times Books.
3. **Weick, K.E.** (1995). *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
4. **Weisfelt, P.** (1996). *Nestgeuren*. Baarn: Nelissen.
5. **Argyris, C.** (1991). *Teaching Smart People How to Learn*. Harvard Business Review, May/June, Reprinted in: Argyris, C. (1992). *On Organizational Learning*. Cambridge, Massachusetts: Blackwell Business, p. 84–99.
6. **Epstude, K. & Mussweiler, T.** (2009). What you feel is how you compare: How comparisons influence the social induction of affect. *Emotion*, vol. 9, p. 1–14.
7. **Schein, E.** (1999). *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming, zin en onzin over cultuurverandering*. Schiedam: Scriptum.
8. **Festinger, L.** (1954). A Theory of Social Comparison Processes. *Human Relations*, no.7, p. 117.
9. **Caluwé, de, L.I.A. & Vermaak, H.** (2006). *Leren veranderen, een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer, 3e geheel herziene druk.
10. **Kloosterboer, P.P.** (2012). *Van Waarnemen naar Waarmaken, expedities naar waarde met professionals*. Den Haag: Academic Service.
11. **Nauta & Corten** (2012).
12. **Homan, T.** (2001). *Teamleren, theorie en facilitatie*. Schoonhoven: Academic Service. Moeskops, O.G.M. (2012). De veerkracht van groepen: regressie, holding en containment in organisaties. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie* 2, p. 20–40.
13. **Wierdsma, A.F.M. & Swieringa, J.** (2011). *Lerend organiseren en veranderen, als meer van hetzelfde niet helpt*. 3e druk, Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
14. **Kahane, A.** (2010). *Power and Love*. San Francisco: Berrett-Koehler, Inc.
15. **Dewey, J.** (1910). *How we think*. Lexington, Mass.: D.C. Heath.
16. **Schön, D.A.** (1983). *The Reflective Practitioner, How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books.