

Marco de Witte, Maurits Jan Vink, Marlieke van Grinsven (redactie)

Dit artikel is afkomstig uit:

Essenties van

Een kleine canon

Verander

van veranderkundige

management

benaderingen

Boom

ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvo.nl.

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op www.bua.nl.

© 2021 Marco de Witte, Maurits Jan Vink, Marlieke van Grinsven & Boom uitgevers
Amsterdam

Eerste druk, eerste oplage, 2012 (Kluwer, Deventer)

Eerste druk, tweede oplage, 2015

Eerste druk, derde oplage, 2017

Eerste druk, vierde oplage, 2020

Tweede, geheel herziene editie, 2021

Vormgeving omslag en binnenwerk: Justus Bottenheft

Illustraties omslag en binnenwerk: De Beeldvormers

Redactie: Arina Vermaas

ISBN 978-90-2443-979-9

ISBN e-book 978-90-2443-980-5

ISBN eerste druk 978-90-13-10527-8

NUR 801

Paul Kloosterboer

12

**Potentieel van
professionals
ontketenen:
expeditie naar
waarde**

Inleiding	339
12.1	Verborgen potentieel van professionals 339
12.2	Beslissen is emotie 342
12.2.1	Emotie is vergelijken op gevolgen 343
12.2.2	Emotie via sociaal vergelijken 345
12.2.3	Waarnemen, waarderen, willen en waarmaken 346
12.3	Expeditie naar waarde 348
12.4	Lerend leiderschap 357
12.5	Slot 359
Literatuur	360

Paul Kloosterboer

‘The smartest people find it the hardest to learn, because they have too much invested in proving what they know and avoiding being seen as not knowing’

(CHRIS ARGYRIS)

Inleiding

Professionals lossen dagelijks tal van klant- en andere problemen op, zelfstandig of in teamverband. Daarbij creëren ze positieve en soms ook negatieve waarde (De Bruijn, 2008). Een oplossing voor duurzaam bouwen, een nieuwe operatietechniek, een nieuwe lesmethode, een dure hobby of nonchalance in de communicatie naar klanten. Vaak zaken waar de top geen weet van heeft en nooit toe heeft besloten. Relatief autonome professionals zijn echter niet makkelijk te bewegen tot enige verandering, tenzij ze zich eigenaar van de beslissing voelen (Dirks et al., 1996; De Bruijn, 2008). Wel zijn ze getalenteerde probleemoplossers, dus hoe dit potentieel aan te wenden? Niet onbelangrijk, want organisaties *moeten* in onze snel veranderende en complexe wereld wel leren om waardevol te blijven (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1999).

Het doel van dit hoofdstuk is tweeledig. Ten eerste het ontrafelen van de diepere oorzaken voor het moeizame strategisch leren in professionele organisaties. Hierbij is strategisch leren opgevat als het komen tot een waardevollere organisatie-logica in denken én doen voor klanten, financiers, strategische partners, eigen organisatie én professionals (Freeman, 2007). Ten tweede het op basis hiervan schetsen van een aanpak hoe dit toch voor elkaar te krijgen.

De eerste paragraaf inventariseert individuele en organisatorische redenen voor het moeizame samenspel tussen professionals onderling en hun managers. In de volgende drie paragrafen duiken we dieper in de menselijke besluitvormingsmechanismen, waarbij ratio en emotie twee kanten van dezelfde medaille blijken te zijn. Op het rijke begrip uit deze analyses baseren we een nieuwe aanpak voor leren en ontwikkelen in organisaties van professionals. Niet via top-down uitleggen, opleggen en ‘uitrollen’ en ook niet via eindeloze praatsessies, maar gebaseerd op samen waarnemen en ervaren van wat in de praktijk waardevol blijkt en wat niet.

12.1 Verborgен potentieel van professionals

Hoe kan het dat leren en ontwikkelen van en met elkaar tussen professionals, managers en bestuurders vaak zo moeizaam verloopt? Sinds het klassieke artikel van Argyris (1991) ‘*Teaching Smart People How to Learn*’ is dit paradoxale verschijnsel

veelvuldig beschreven en geanalyseerd. Een inventarisatie hiervan levert een baaierd aan inzichten (Kloosterboer, 2011), hier samengevat in vijf punten:

Begaafdheid en balans?

Professionals als (hoog)begaafde mensen zijn getalenteerde probleemoplossers, maar hebben ook vaker dan gemiddeld moeite een balans te vinden met hun sociale omgeving, wat in organisaties tot aanpassingsproblemen kan leiden (Nauta & Corten, 2002). Zij voelen zich bijvoorbeeld in vergadersettings gemakkelijk onbegrepen en raken daarvan geïrriteerd. Dit maakt het benutten van het talent van zeer begaafde professionals voor strategisch leren niet gemakkelijker.

Leerangst

Zowel (top)managers als vakinhoudelijke professionals hebben moeite van elkaar te leren omdat ze hun succesvolle mentale modellen niet gemakkelijk ter discussie stellen, aldus Argyris (1991). Hun logica in denken en doen is onderdeel van hun professionele identiteit. Bovendien is hun aspiratieniveau doorgaans zeer hoog. Falen mag dus niet. Professionals én (top)managers hebben daarom bovengemiddeld veel leerangst, aldus Argyris.

Vliegen afvangen

Een researchlaboratorium op het gebied van chiptechnologie heeft een strategieteam geformeerd, bestaande uit interne 'zwaargewichten', zowel managerial als wetenschappelijk. Het bedrijf wil zowel zijn product- als zijn kennisontwikkeling versnellen, tegen lagere kosten. Tijdens de eerste inhoudelijke bijeenkomst beginnen enkele leden van het strategieteam 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 strategietraject.

Comfortzone

Volgens Schein (1961; 1999) is leren een evolutionair, adaptief proces dat zich pas voltrekt als de 'overlevingsangst' groter is dan de 'leerangst'. Anders gezegd, een mens leert pas als de angst voor de gevolgen van niet-lernen groter is dan de angst en onzekerheid die leren met zich meebrengt. Bij professionals zorgt hun relatieve onvervangbaarheid, vanwege hun schaarse expertise, voor een lage overlevingsangst, terwijl hun leerangst hoog is. Ze neigen daardoor langdurig in hun comfortzone te blijven.

Complicaties in relatie tot strategische context

Professionals en hun bestuurders kampen nogal eens met veranderende contexten en een selectieve kijk daarop (Pralhad & Krishnan, 2008). Dit brengt verschillende, soms strijdige belangen, denkwijzen, vormen van *governance* en bij-

behorende moraliteiten met zich mee, die vaak onbewust en onuitgesproken het strategisch leerproces compliceren (Hoek, 2007). Zwart-wit gesteld redeneren managers en bestuurders vanuit een zakelijke, transactionele logica, waarin veel onderhandelbaar is. Bovendien nodigt hun hiërarchische positie hen uit zich te beroepen op een ‘machtslogica’, terwijl professionals veeleer een normatieve logica volgen, vanuit vakgebonden standaarden. Kortom, een rechter of een arts zal zelden genoeg nemen met een ‘rapportcijfer’ 7 als een 9 mogelijk is.

Allergie tussen managers en professionals

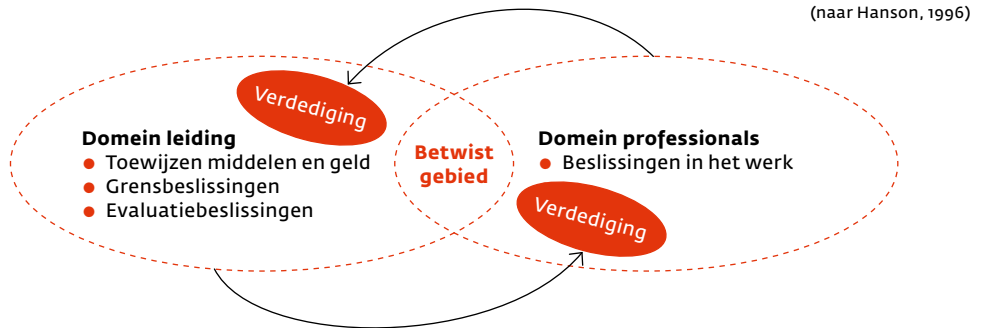
- Een verworvenheid van de professional is dat verticale, hiërarchische sturing is vervangen door horizontale, vakmatige sturing en autonomie (Weggeman, 2007). Mede door hun relatief hoge ‘leerangst’ en lage ‘overlevingsangst’ zijn professionals moeilijk te bewegen zich constructief met strategische vragen bezig te houden buiten het eigen domein. Een veel voorkomende valkuil is dat dit de allergie versterkt voor alles wat met management te maken heeft. Er bestaat een risico te vergroeien met het eigen kennisdomein (Van Amelsvoort, 2007).
- Een verworvenheid van de (top)manager is dat hij gaat over de strategie van de organisatie (of het onderdeel). Een mogelijke valkuil is dat hij dit domein niet ‘prijs wil geven’ aan de professionals van het kernproces (Hanson, 1996). Bijvoorbeeld uit angst steeds minder te zeggen te hebben over deze toch al autonome groep en daarmee over de organisatie waar hij eindverantwoordelijk voor is. Professionals voelen zich hierdoor niet gehoord en miskend, wat kan leiden tot ritualisme, ‘pocket veto’ of rebellie (Van der Grinten & Meurs, 2005).
- Al met al ontstaat gemakkelijk negatieve stereotype beeldvorming over en weer die samenwerking verder belemmert, waar men elkaar voor strategisch leren juist nodig heeft. De stereotypie komt erop neer dat professionals managers zien als hinderlijke technocraten met gebrek aan vakkennis, terwijl managers hun professionals zien als eigengereid en vakgedefformeerd, met weinig oog voor wat er in de ‘echte wereld’ gaande is.

Verborgene agenda's

In een ziekenhuis is een strategiegroep geformeerd, bestaande uit leden van het Ziekenhuis Management Team (ZMT), het medisch Stafbestuur en enkele specialisten, projectmanagers en ondersteuners. Al snel doen zich allerlei spanningen voor binnen en tussen het Stafbestuur en het ZMT: wie heeft welke (verborgene) agenda? ‘Ze’ doen toch niet wat je afspreekt. Heeft de directeur zijn strategie al klaarliggen en dient de strategiegroep slechts ter legitimatie? Het lukt dan ook niet het eens te worden over de aanpak van het strategieproces. Zo vinden de dokters het niet hun taak zelf bij te dragen aan strategisch vooronderzoek. Het duurt uiteindelijk vier maanden voor een datum is gevonden voor een eerste strategische analysebijeenkomst van een halve dag.

Het moeizame leren van elkaar door professionals en bestuurders is kennelijk een gelaagde paradox, met oorzaken van het individuele tot en met het contextuele niveau. Omdat die oorzaken structureel van aard zijn bieden ze tegelijk weinig perspectief ze weg te nemen. Gevolg is een dynamiek van zelfbevestigende en oplopende emoties die strategisch leren steeds verder frustreren. Figuur 12.1 vat deze dynamiek nog eens beeldend samen. In het midden van de figuur bevindt zich het zogenaamde 'betwiste gebied'.

FIGUUR 12.1 Oerconflict tussen managers en professionals



Als emoties verantwoordelijk zijn voor deze wederzijdse psychologische opsluiting, bevatten ze dan ook een sleutel tot effectiever strategisch leren? Hoog tijd het verschijnsel emotie verder te ontrafelen.

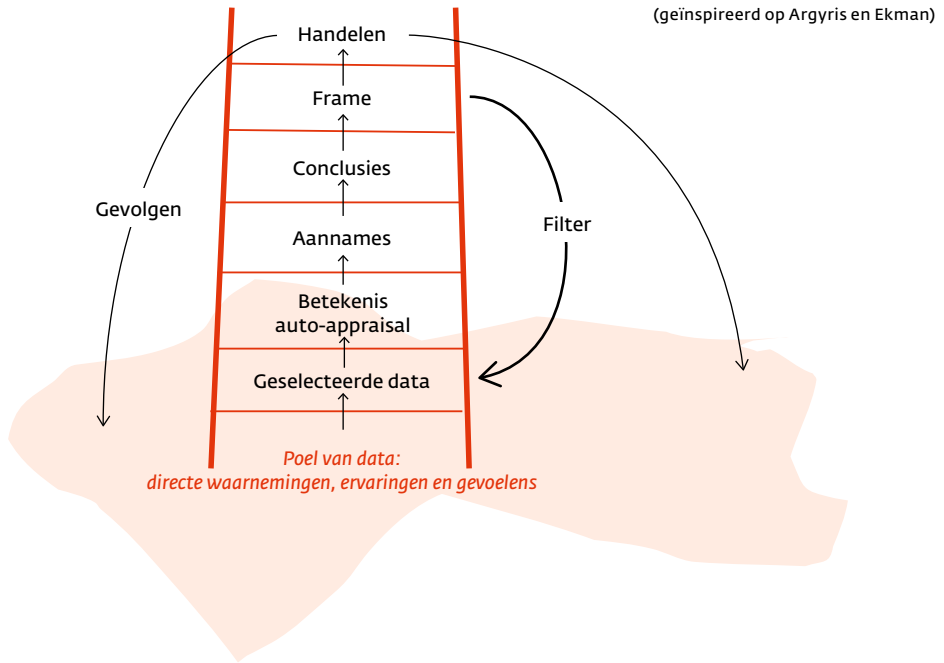
12.2 BESLISSEN IS EMOTIE

Beslissingen nemen we niet alleen door te denken. Ons emotionele systeem is ons feitelijke beslissingssysteem (Nelissen, 2004). 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, die filtert wat je wel en niet ziet. Vandaar het mantra van Karl Weick: je

geloofd niet zozeer wat je ziet, maar je ziet vooral wat je gelooft. Figuur 12.2 geeft inzicht hoe zo'n frame ontstaat en zichzelf in stand houdt.

FIGUUR 12.2 De interpretatieladder



De ladder is ook praktisch bruikbaar. Door stap voor stap de ladder te beklimmen, kun je het verhaal dat je aan jezelf vertelt over jou en de ander en wat je daarin te doen staat reconstrueren (Ahuis & Kloosterboer, 2020). Samen met een ander kun je vervolgens deze logica onderzoeken, zodat je wat lossen in je verhaal komt te staan en meer bereid bent je frame te toetsen en blinde vlekken en denkfouten op te sporen. Voorbeeld: het feit dat iemand over zijn ideeën uitweidt, kan van alles betekenen. Als ik concludeer dat hij zijn stokpaardje berijdt, kan ik dat toetsen. Als ik mijn waarneming (uitweiden) deel, kan ook blijken dat hij onzeker is, of denkt dat ik het niet begrijp of juist denkt dat mijn hoofdknikken een uitnodiging is voor meer details, enzovoort. Door de stapjes in mijn logica te toetsen, kan ik mijn eenzijdige verhaal reframen naar een meerzijdig frame. Dit reframen blijkt voor professionals overigens wel bovengemiddeld lastig, zoals we eerder schetsten.

12.2.1 EMOTIE IS VERGELIJKEN OP GEVOLGEN

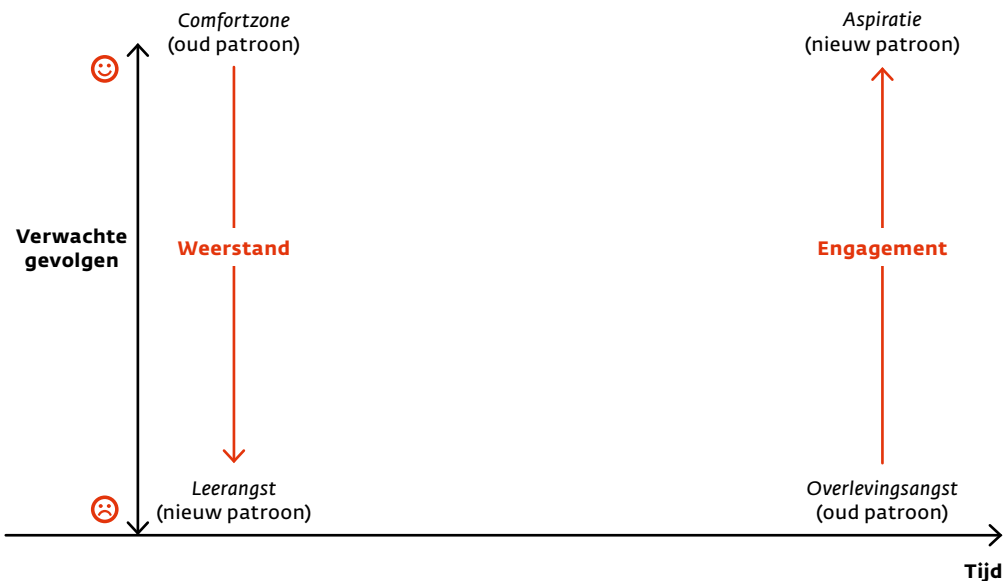
Emotie werkt verder op basis van vergelijking. Loop je normaal gesproken de lift uit naar je werkplek, dan voel je niets. Er gebeurt wat er altijd gebeurt. Heb je

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 & Musweiler, 2009). Vaak is dat bepaald door ervaringen in het verleden. Soms door één intens succesvolle of traumatische ervaring. De angst-, vijand- of wensbeelden die politici of marketeers graag oproepen kunnen ook een heel krachtig vergelijkingspunt vormen.

Als het om leren en ontwikkelen gaat, is het de subjectieve vergelijking op gevolgen tussen een oud en een nieuw patroon die de emotie bepaalt (Schein, 1999). Het saldo is dan bijvoorbeeld 'weerstand' of zich geëngageerd voelen. In figuur 12.3 zijn 'weerstand' en 'engagement' weergegeven als het saldo van de waardering en een oud versus een nieuw patroon in denken en doen.

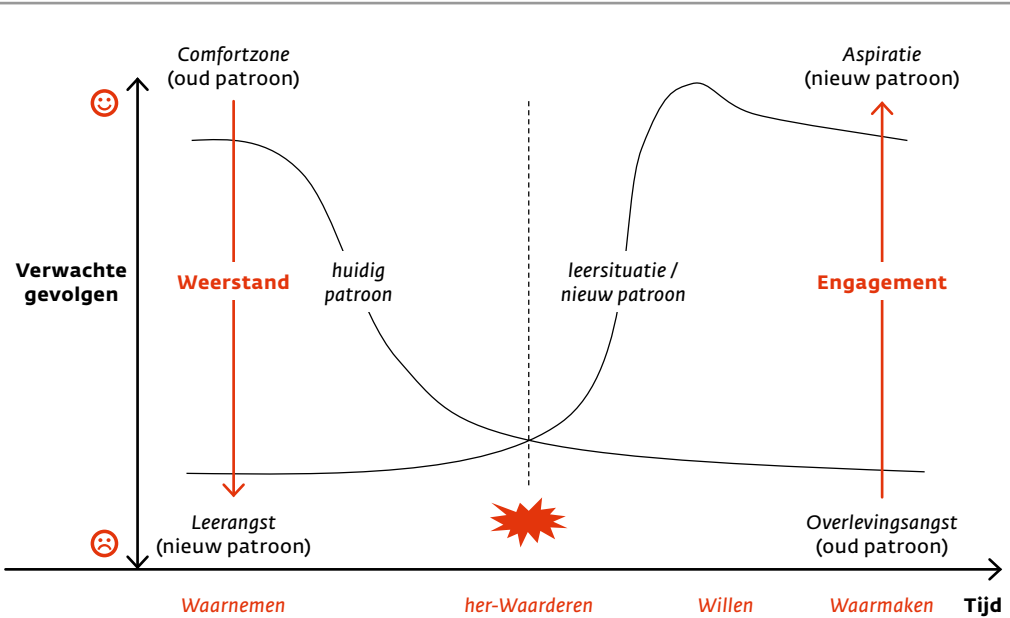
FIGUUR 12.3 Emoties als saldo van vergelijkende waardering van patronen op gevolgen



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 bestaande patroon dat je 'leeft' ook emotioneel herwaarderen ten opzichte van het nieuwe. Het omslagpunt is het *triggerpoint* (zie figuur 12.4).

Wat enorm helpt zo'n triggerpoint te passeren, is een intense 'hier-en-nu' beleving dat je met je oude patroon op een doodlopende weg zit. Zo stopt haast niemand met roken vanwege de kennis dat je er eerder dood aan gaat. Je stopt wel

FIGUUR 12.4 Emotioneel herwaarderen van patronen via een triggerpoint



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! Dit effect is het sterkst als je zelfbeeld in het geding is en daarmee je persoonlijke eigenwaarde. 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.

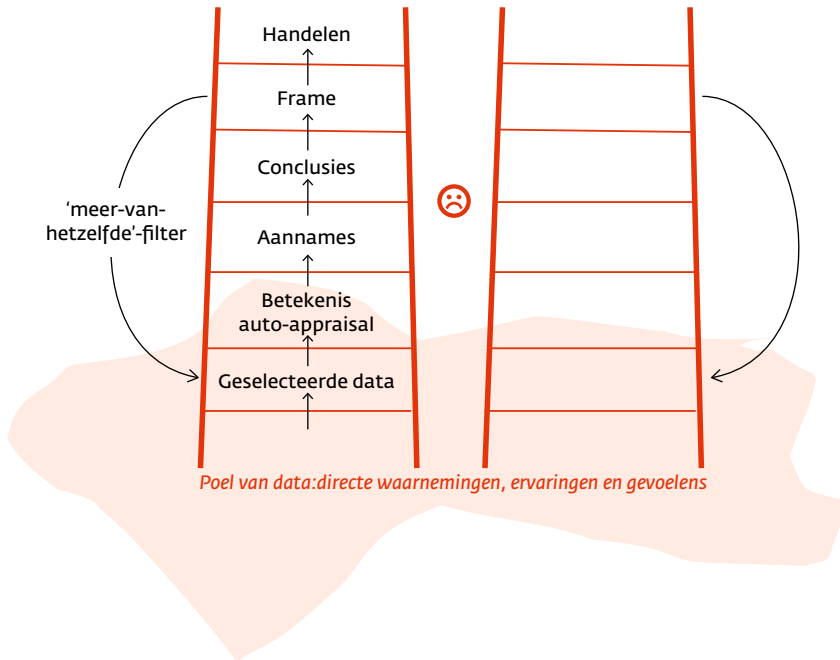
Figuur 12.4 toont een ideaaltypisch voorbeeld hoe de emotionele herwaardering van een oud en een nieuw patroon ten opzichte van elkaar verloopt. Tijdens het waarnemen groeit de twijfel aan de waarde van het huidige patroon en het besef dat het anders kan. Het innerlijk verzet tegen veranderen slinkt, maar het is nog niet genoeg. Door de ervaring van een *no change-veto* wordt het triggerpoint gepasseerd: denken wordt doen. Daarna kristalliseert het willen en waarmaken steeds verder uit en groeit het engagement. Het nieuwe patroon wordt met vallen en opstaan gewoonte.

12.2.2 EMOTIE VIA SOCIAAL VERGELIJKEN

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 professionele *peers* in andere organisaties, dan met directe collega's van een andere discipline in de eigen organisatie. Figuur 12.5 illustreert hoe dit werkt.

FIGUUR 12.5 *Opsluiting in professionele interpretatieladders via 'overtuigen'*



Van de zijkant, bijvoorbeeld bij pogingen elkaar te overtuigen van eigen meningen, zit de ladder potdicht. Dat leidt niet tot overeenstemming, maar tot stereotypen, zoals in de eerste paragraaf beschreven. Ieder blijft opgesloten in het gelijk van zijn eigen ladder en het gezamenlijk potentieel ligt geketend aan negatieve oordelen over elkaar. De ladders laten verder zien dat je er wel van onderop, dus via de waarneming en ervaring, in kunt klimmen (zie ook figuur 12.6).

12.2.3 WAARNEMEN, WAARDEREN, WILLEN EN WAARMAKEN

Wat daarom veel beter werkt, is bouwen aan een gedeeld, actueel en valide referentiekader. Dus niet top-down uitrollen van een strategie 'voor ons, over ons en zonder ons'. Ook niet bottom-up meepraten, resulterend in loopgravendiscussies, maar via het gezamenlijk doen en delen van waarnemingen. Oftewel de individuele beslissingssystemen 'herladen' met nieuwe, gezamenlijk verkregen 'data'. Door de rijkere selectie van waarnemingen, ervaringen en gevoelens die zo

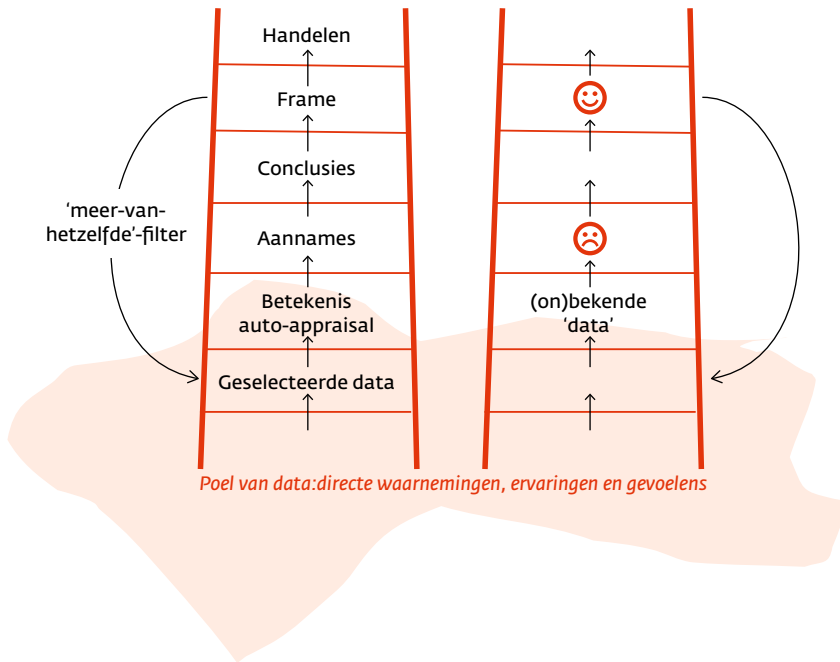
ontstaat, stijgt zowel de kwaliteit van de interpretatieladder, als de overeenstemming ertussen. Zulke ontdekkingen kunnen bijvoorbeeld gaan over patronen die bedoeld zijn verandering te bevorderen, maar die in werkelijkheid ‘meer-van-het-zelfde-verslavingsrituelen’ en daarmee faalpatronen blijken te zijn (Kloosterboer & De Vries, 2019). En dat kan dan zomaar tot een no change-veto leiden!

Voorbeelden van faalpatronen bij veranderen:

- Planverslaving: plannen als bezweringsformule. Gevolg: medewerkers haken af. BOHICA! (‘Bend over, here it comes again’).
- Probleemverslaving: ‘Ja, maar als ...’, ‘Ik zie nog niet hoe ...’, leidt tot stuk problematiseren waardoor experimenteer- en leervermogen afnemen.
- Controleverslaving: instrumentele oplossingen, overstructurering, beheersdrang en resultaatzucht managers, leidt tot lage interactie, haast, dwang, symptoombestrijding, oppervlakkigheid, gevoelens onderdrukken en aannames niet toetsen.
- Projectenverslaving: initiatieven stagneren in opstapeling lopende projecten, leidt tot nieuwe projecten en verstopping (‘sjoelbaksyndroom’).
- Verantwoordingsverslaving van managers: communiceert wantrouwen, leidt tot demotivatie en ‘escaping the system’ bij medewerkers.
- Ontzorgingsverslaving: managers faciliteren professionals om onrust en belemmeringen weg te nemen die afleiden van werk. Staf ontzorgt management en professionals. Denken en zorgen voor anderen leidt tot irritaties en verzwakking van geheel.
- Onschuldverslaving: probleem bij ander(en) definiëren, zondebok, oplossing van ander verwachten, gezichtsverlies voorkomen, zichzelf buiten het vraagstuk plaatsen.
- Managementverslaving: continu en in vele vormen vergroten invloed management en verminderen autonomie en regelruimte medewerkers, leidt tot wegebbende motivatie.

Zo’n proces van gedeeld waarnemen en opnieuw betekenis geven 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 kan een gedeelde emotionele herwaardering van het vraagstuk ontstaan. En daarmee een collectief motief voor vernieuwing! Hoewel onze primaire emotionele waardering van een situatie op basis van ons bestaande frame ontstaat, kan de trage route van reframing via gedeelde nieuwe waarnemingen dus wel degelijk leiden tot een emotionele herwaardering ervan! Figuur 12.6 toont hoe dit proces van gedeeld waarnemen naar reframen conceptueel is te begrijpen.

Het verschrikte emoticon duidt op dat uiterst spannende moment van cognitieve reframing. Dit ontstaat door het toelaten van nieuwe waarnemingen en ervaringen en daaraan gekoppelde emotionele herwaardering van het vraagstuk. Dit

FIGUUR 12.6 *Herladen van referentiekaders via gedeelde waarneming en ervaring leidt tot co-creatie*

omslagpunt of triggerpoint is erg spannend: het oude voldoet niet meer en het nieuwe heeft zich nog niet bewezen (Mezirow, 2000). Het is wat Wierdsma (2001) veelzeggend de 'plek der moeite' noemt.

Maar het is tevens de toegang tot een werkelijk collectief 'willen'. Vanuit een nieuwe, rijkere en gezamenlijk doorvoelde kijk op de werkelijkheid. Echt 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 12.4). Al met al begint leren en ontwikkelen via een proces van gezamenlijk waarnemen en op basis hiervan reframen én emotioneel herwaarderen. Als dit gebeurt, volgt het willen en waarmaken haast onontkoombaar.

12.3 Expeditie naar waarde

Het proces van waarnemen naar waarmaken gaat niet alleen op in microsituaties. Op basis hiervan heb ik in mijn promotieonderzoek een methode voor strategievorming ontwikkeld en beproefd: de expeditie naar waarde. Hierna is eerst een praktijkvoorbeeld geschetst, daarna volgt de methodiek van de expeditie.

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 MT 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.

TABEL 12.1 *Samengevatte waardeanalyse Triodos Nederland, medio 2008*

Stakeholders	Parels <i>(waarop presteren we goed volgens de stakeholders)</i>	Pijn <i>(waarop presteren we niet goed genoeg volgens de stakeholders)</i>	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	Uniceit Triodos en elitair	+	±
Branches	Geloofwaardig duurzaam	Synergie	+	±
Fondsmanagement	Kennis en kunde	Communicatie en distributie	+	±
Financieel	Rustige, stabiele groei	Verlies marktaandeel in duurzaam	+	±

* geschatte score over drie jaar bij ongewijzigde strategie

(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 daardoor nergens in uitblinkt. Het risico en de pijn van keuzes 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.

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 co-creëren, 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. Het bedrijf 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.

De methodiek of aanpak van de expeditie werkt als volgt, inclusief voorbeelden van werkvormen die per fase zijn in te zetten.

o **Contracteren**

Hier vindt het eerste testen en afstemmen van wensen en verwachtingen plaats. Ten eerste of het verantwoordelijk leiderschap wil vechten voor een diepgaand leerproces en de uitkomsten ervan en er zelf óók oprecht van wil leren. Ten tweede over de samenstelling van het expeditieteam met beslissers én vernieuwers uit de kringen van professionals en managers. Ten slotte over de expeditie-aanpak. Dit proces van aftasten en afstemmen is een accurate barometer voor het succes van een expeditie naar waarde. Praktisch gezien gaat dit over vragen als:

- Zien we in elkaar als persoon voldoende aanknopingspunten voor een productieve en lerende wisselwerking?
- Kunnen we elkaar vinden in de methode voor de strategische ontdekkings-tocht? Komt er bijvoorbeeld een expeditieteam, wie komen daarin en hoe vindt verbinding plaats met de rest van de organisatie?
- Is de wens tot leren van het leiderschap, inclusief over zichzelf, alleen praat-theorie of ook doe-theorie?
- Hoe ontwar ik als expeditiegids kritiek als projectie van interne spanning en onzekerheid bij de opdrachtgever, van kritiek die mij of mijn aanpak betreft? Als de opdrachtgever bijvoorbeeld moeite heeft voldoende variëteit in het expeditieteam toe te laten, of als men ongeduldig wordt van het uitgebreide *waarnemen*.
- Lukt het deze zaken te bezegelen in een formeel en vooral een psychologisch contract over de samenwerking tijdens de ontdekkingstocht?

1 **Waarnemen**

In deze fase staat het actualiseren en verrijken van het collectieve referentiekader centraal, via het exploreren van ‘parels’ en ‘pijn’ bij klanten, andere (externe en interne) belanghebbenden en van ‘potentieel’ bij professionele *hot spots* en inspirerende personen of plaatsen. Het gaat om het zien wat wel en niet werkt voor wie en waarom. Verder helpt het de opbrengsten daarvan intensief én breed te delen, te laten bezinken en op zich in te laten werken. Al doende groeit het vertrouwen in de expeditie en in elkaar.

TABEL 12.2 Voorbeelden van technieken voor Waarnemen

Werkvormen voor Waarnemen	Omschrijving
<i>Klantbezoeken, klantinterviews</i>	Een selectie van klanten bezoeken met het doel actuele en valide informatie te verkrijgen over werkelijke parels, pijn en potentieel in waardecreatie. Klanten selecteren en benaderen of ze voldoende open kunnen, durven en willen zijn. Expeditieteam voorbereiden via open interviewtechnieken.
<i>Stakeholder-interviews</i>	Andere primaire stakeholders bezoeken en bevragen naar parels, pijn en potentieel voor waardecreatie.
<i>Schaduw</i>	Iemand gedurende een hele of een halve dag volgen met als doel: Observeren en opnemen van praktische en intuïtieve kennis van een collega, klant of anderszins interessant persoon. Inzichten in de praktijk van een relevante ander (klant, leider). Informele toegang tot de dagelijkse praktijken en routines van die persoon.
<i>Spiegeltheater</i>	Vanuit gezichtspunt andere stakeholders kijken naar eigen werkelijkheid. Acteurs of betrokkenen verbeelden huidige situatie van systeem zoals zij deze ervaren.
<i>'Tribunaal' (variant spiegeltheater)</i>	Rechtszaak rond strategisch issue. Deelnemers indelen en laten inleven in stakeholdergroepen. Deelnemers onderwerpen elkaar vervolgens aan kruisverhoren vanuit stakeholdergroepen. Prominente vertegenwoordigers van stakeholders kunnen fungeren als 'souffleur' om realiteitsgehalte op te voeren.
<i>'Role reversal'</i>	Tijdelijk van rol verwisselen met een primair belanghebbende, bijvoorbeeld een klant of een opdrachtgever, met als doel te ervaren wat er werkelijk toe doet vanuit de positie van die ander.
<i>Hotspot bezoeken</i>	Organisaties met aansprekende praktijken waar men van hoopt te kunnen leren, selecteren en goed voorbereid bezoeken. Bezoeken vooraf laten gaan door waarnemingsoefeningen.
<i>Gemeenschappelijke database</i>	Relevante informatie van betrokkenen verzamelen, ordenen (maar niet interpreteren!) en beschikbaar maken. Bijvoorbeeld via format van waardefoto. Werkelijkheid niet versimpelen, strijdige en conflicterende realiteiten binnen en buiten de organisatie zijn een gegeven.
<i>Metafoor voor het systeem</i>	Nieuwe aspecten van het eigen systeem zien door associaties met de natuur of voorwerpen. Door de associatie ontstaan nieuwe invalshoeken.
<i>Debat</i>	Deelnemers indelen en laten inleven in stakeholdergroepen. Vanuit deze stakeholdergroepen debat voeren rond thema's of stellingen. Prominente vertegenwoordigers van stakeholders kunnen fungeren als 'souffleur' om realiteitsgehalte op te voeren.
<i>Terugkoppelen</i>	Intensief, levendig en enthousiast terugkoppelen van interviews, bezoeken en dergelijke. Niet alleen een droge samenvatting van feiten of meningen, maar breng het proces en daarmee het belang ervan tot leven voor iedereen via beeldmateriaal, presentatie- en werkvormen.

2 Waarden

Deze fase draait om onderdompelen in een totaalbeeld van werkelijke en verwachte waardecreatie bij ongewijzigd beleid en om samen te reflecteren op bijbehorende praktijken en patronen. Emotioneel gaat het om het doorleven en besef-

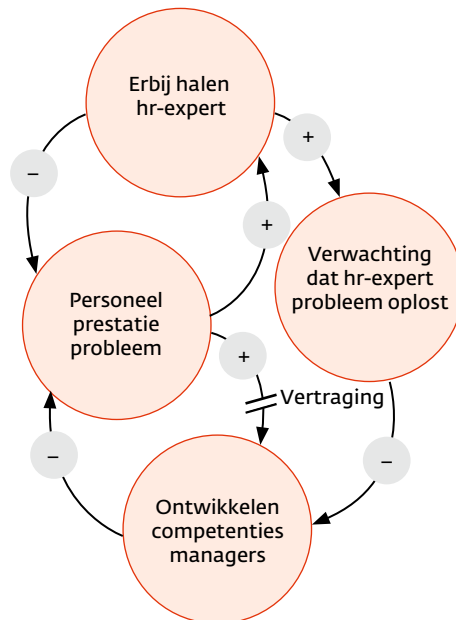
fen van de organisatorische én persoonlijke consequenties daarvan. Dit schept de condities om een triggerpoint naar engagement en actie te bereiken. Of dit echt gebeurt hangt van veel dingen af, maar vooral van de indringendheid van de waarnemingen, de waarachtigheid van het moment en het lerend leiderschap ter plekke. Hoe sneller en breder zo'n triggerpoint onder alle managers en professionals resoneert hoe beter.

TABEL 12.3 Voorbeelden van technieken voor Waarderen

Werkvormen voor Waarderen	Omschrijving
Waardefoto	Format voor het convergeren tot een eenduidig beeld omtrent parels, pijn en potentieel voor waardecreatie bij alle verschillende primaire belanghebbenden. Op basis van valide informatie ontstaat ook een eenduidig beeld van de waardering vanuit deze belanghebbenden én hun verwachte waardering in de naaste toekomst. Dit helpt het onderzoek naar de <i>no change option</i> .
Open Space (Owen, 1997)	Strategische thema's uit <i>waarnemen</i> in ruimtes toedelen. In de ruimtes stoelen in een cirkel groeperen. Spelregels: <ol style="list-style-type: none"> 1 Wie komt is de juiste persoon: ieder die komt, doet dat vrijwillig, ieders bijdrage is relevant en welkom. 2 Het begint op het goede moment: het begint als het begint, te vroeg of te laat bestaat niet. 3 Wat er gebeurt is het enige dat kan gebeuren: als tevoren bekend is wat eruit komt, is er geen sprake van leren of vernieuwen. Elke verwachting hieromtrent loslaten. 4 Wet van twee voeten: als je vindt dat je ergens niets (meer) hebt te zoeken, dan vertrek je en ga je ergens anders heen. Geen tijd volpraten uit beleefdheid. Leiding zorgt voor <i>holding the space (containment)</i> .
Organisatie-opstelling	Organisatie(-onderdeel) én klanten stakeholders opstellen conform de spelregels van systeempopstellingen.
Discovering Common Ground	<ol style="list-style-type: none"> 1 <i>Whole system in the room</i>: vertegenwoordigers van alle relevante stakeholders zijn aanwezig. 2 <i>Brown paper brainstorm</i> met associaties rond strategische issues in verleden, heden en toekomst. 3 Analyse van persoonlijke ervaringen en potentieel van de aanwezige groep. 4 Uitgebreide terugblik op verleden en analyse van relevante externe ontwikkelingen. 5 <i>Prouds and Sorries</i>: verantwoordelijkheid nemen voor hoe zaken zijn gegaan. Wat willen we hiervan achterlaten en wat meenemen? (= common ground)
Doorbreker	Als men er niet in slaagt het eens te worden waar men naartoe wil, eerst stil staan bij de vraag waar men in elk geval binnen de kortst mogelijke termijn vanaf wil.
Left-hand-column (Ahuis & Kloosterboer, 2020)	Beschrijven van lastige sociale situatie in twee kolommen. In rechterkolom dialoog noteren zoals die zich werkelijk heeft voltrokken. In linkerkolom bij elke uitgesproken zin wat men ondertussen daarbij dacht. Reflectie richten op incongruenties tussen beide kolommen en op mogelijke gedachten uit de linkerkolom in te brengen als valide informatie in het gesprek.

Werkvormen voor Waarderen	Omschrijving
<i>Competing commitments</i> (Kegan & Lahey, 2009)	Doel: doorbreken zelfbeperkende patronen in denken en doen. 1 Waar wil je beter in worden? 2 Wat doe je (on)bewust wat dat belemmert? 3 Welke zorg/angst neemt dat voor je weg? 4 Op welke aanname berust deze redenering en is deze valide?
Metafoor eigen aandeel	Stap 4 van <i>competing commitments</i> vangen in beeld of metafoor.
Visualisatie	Een visualisatie-oefening waarin het 'loslaten' centraal staat en het onder ogen zien van het eigen aandeel in situaties en sociale patronen.
<i>Rêverie</i> (Moeskops, 2006)	Adviseur (A) gebruikt zichzelf als 'projectiescherm' voor wat zich afspeelt bij cliënt (C). A begeeft zich in samenwerking met C, met empathische sensoren wijd open om projecties van C 'in te nemen'. A is zich bewust van wat er gebeurt en maakt onderscheid tussen 'eigen' gevoelens en gevoelens die informatie geven over reflexen, emoties en patronen bij C. A geeft feedback aan C over (on)bewuste gedragspatronen, gedragsreflexen of emoties. Vergt van A vermogen tot 'verdragen' en tentatief duiden en toetsen van emoties.
<i>Systeem-diagram</i> (Vermaak, 2020)	Brengt oorzaken, gevolgen én feedbackrelaties van systeem-in-focus in kaart. Geeft inzicht in patronen en hefboomen tot effectiever handelen. Betrokkenen brengen eigen (deel)percepties over oorzaak-gevolgrelaties rond vraagstuk in (zie figuur 12.7).

FIGUUR 12.7 Voorbeeld systeemiagram 'Symptoombestrijding'



(Vermaak, 2020)

3 Willen

In deze fase komen alle verzamelde waarnemingen en innerlijke behoeften en ambities in het expeditieteam samen via associatieve, creatieve en imaginaire

werkvormen. Alles is gericht op co-creëren van een 'hoogst mogelijke toekomst': praktijken en strategieën met de hoogst mogelijke waarde voor klanten, financiers, partners en professionals. Het resulterende toekomstbeeld fungeert als ijkpunt voor waardevolle bestaande of nieuwe initiatieven in de organisatie.

TABEL 12.4 Voorbeelden van technieken voor Willen

Werkvormen voor Willen	Omschrijving
<i>Ontwerp-principes</i> (Keursten & Verdonschot, 2006)	<ol style="list-style-type: none"> 1 Formuleer een urgent en intrigerend vraagstuk: het motief voor vernieuwing dat uit het 'waarderen' is ontstaan. 2 Geef een vernieuwend proces vorm, een ontwikkelpad. 3 Werk vanuit individuele drijfveren. 4 Maak ongewone combinaties van deskundigheden. 5 Werk vanuit wederzijdse aantrekkelijkheid. 6 Werk vanuit kracht: spoor successen op en ieders bijdrage daaraan. 7 Leer productief: ontwikkel kennis door samen iets te maken. 8 Verleid om nieuwe signalen te zien en nieuwe betekenissen te geven. 9 Verbind contexten binnen en buiten het vernieuwingsproces. 10 Organiseer creatieve turbulentie.
<i>Future Search</i> (Weisbord, & Janoff, 1995)	<ol style="list-style-type: none"> 1 Nodig (vertegenwoordigingen van) alle betrokkenen (het 'systeem') uit in één ruimte. 2 Verken eerst het volledige vraagstuk, voordat er wordt overgegaan op actie vanuit ieders specifieke mogelijkheden (zie <i>discovering common ground</i>). 3 Bedenk ideaal-scenario's. Denk toekomst- en actiegericht en ga op zoek naar <i>common ground</i>. 4 Werk in max/mix-groepen voor ontdekken nieuwe perspectieven en in homogene groepen voor uitwisselen en vertalen naar eigen bijdrage en actie. 5 Geef alle ruimte aan zelfmanagement en het nemen van eigen verantwoordelijkheid.
<i>Presencing</i> (Scharmer, 2009)	<p><i>I-in-now</i>: terugtrekken, reflecteren en gelijktijdig contact maken met:</p> <ul style="list-style-type: none"> • (de bewegingen in) de sociale, fysieke en strategische omgeving; • alle innerlijke, onbewust geregistreerde en opgeslagen informatie, wijsheid en de diepste wil. <p>Delen via <i>presence circles</i> die uitnodigen tot de hoogst mogelijke toekomst.</p>
<i>Highest Future Possibility</i> (Scharmer, 2009)	<p>Geleide fantasie naar een scenario waarin de hoogst mogelijke toekomst voor de organisatie of het eigen onderdeel is gerealiseerd. Deze toekomst ontstaat in de <i>rebound</i> van een analyse van actuele parels, pijn en potentieel in waardecreatie en de consequenties van geen verandering daarin.</p>
<i>Leading from one step behind</i>	<p>Door oplossingsgerichte vragen te stellen die zich richten op de gewenste toekomst, kijkt de leider over de schouder van medewerker(s) of team mee en nodigt uit het gewenste doel te formuleren en de mogelijke oplossingen zo breed mogelijk te verkennen.</p>
<i>Wandelen naar de toekomst</i>	<p>Lopen van de ruimte waar de gang van zaken in het hier en nu is geanalyseerd, naar een andere ruimte waar de hoogst mogelijke toekomst wordt opgeroepen. Symbolisch staat elke stap voor een week of een maand (afhankelijk van de afstand tussen de ruimtes en gewenste periode vooruit).</p>
<i>Wondervraag</i>	<p>Je wordt wakker en er is een wonder gebeurd. Alles wat je graag zou willen is gerealiseerd en waar je last van hebt is opgelost. Wat denk je, voel je en doe je concreet (beschrijf je dag) en waarin verschilt dat van het hier en nu?</p>

4 Waarmaken

Bij waarmaken gaat het gelijktijdig om uitvoeren én doorleren. Dus prototypes en beloftevolle praktijken van professionals en managers direct uitvoeren, kortcyclisch testen op hun waarde in de praktijk en verder ontwikkelen. *The proof of the pudding is in the eating*. Verankering in de plan- en controlcyclus moet, maar ‘waarmaken’ wacht hier niet op. Coproduceren met professionals en klanten versterkt het momentum.

TABEL 12.5 Voorbeelden van technieken voor Waarmaken

Werkvormen voor Waarmaken	Omschrijving
<i>Real-time Market Research (Sanchez & Sudharshan, 1993)</i>	Zoveel mogelijk verschillende prototypes van een product maken. Selectie welke types en modellen het meest in de smaak vallen geheel aan de markt overlaten.
<i>Pilot draaien</i>	Experiment op kleine schaal, bijvoorbeeld binnen één afdeling. Testteam ontdekt wat werkt en wat op acceptatie kan rekenen bij gebruikers (bijv. medewerkers en managers).
<i>Oplossingsgericht coachen</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1 Verhelderen van de veranderbehoefte (<i>waarnemen</i> en <i>waarderen</i>). 2 Definiëren van de gewenste toestand (<i>willen</i>). 3 Vaststellen van het platform: wat is al bereikt? 4 Analyseren van eerder succes. 5 Eén stapje vooruitzetten: welke? 6 Vooruitgang monitoren en volgende stap zetten.
<i>Prototyping, Rapid Results (Schaffer et al., 2005), Design thinking</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1 Zorg voor politieke rugdekking en deel het probleem of waardevraagstuk met ‘sponsors’ en bondgenoten. 2 Scherp de probleemformulering aan met behulp van feedback van sponsors en andere stakeholders. 3 Definieer relevante kennis- én contextgebieden. 4 Dompel zelf onder in deze contexten via een reeks van veldoriëntaties, stages en dergelijke (waarnemen). Deel en verwerk de opgedane kennis en ervaring in het prototype-team. 5 Breek het vraagstuk op in behapbare stukken en ga elk daarvan prototypen (versie 0.5 deeloplossing maken). Deel regelmatig tussenresultaten (verbinden). 6 Integreer de beste deeloplossingen tot een geheel. 7 Presenteer en test (deel)prototypes zo snel mogelijk in de relevante context, dat wil zeggen test of een prototype minimaal in staat is te doen wat het zou moeten doen en wat er beter kan (zie ook figuur 12.8).
<i>Kort Cyclisch Verbeteren (Morrenhof et al., 2005)</i>	<p>Ecologisch denken niet alleen in technisch testen van oplossingen in relevante context(en), maar ook de organisatie benaderen als organisme dat ‘ademt’ in cycli van inspanning en ontspanning.</p> <ul style="list-style-type: none"> • De hele cyclus van denken, realiseren, implementeren en evalueren vindt plaats binnen drie maanden. Snel, resultaatgericht, korte en hoge spanningsboog. • Beperkt aantal projecten gelijktijdig draaien, organisatie niet overbelasten. • Perfectioneren in de praktijk: In 20% van de tijd is het idee voor 80% uitgewerkt. Dan implementeren en kinderziektes gaandeweg oplossen. • Na iedere cyclus enkele weken rust. Tijd voor reflectie op proces en effectiviteit, en opladen voor volgende ronde.

FIGUUR 12.8 Prototyping



12.4 Lerend leiderschap

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. Elke vorm van manipulatie werkt averechts. 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. Een ruimte creëren waar zulke signalen kunnen bestaan, zonder dat ze direct bestreden worden, heet *containment* (Homan, 2001: 72). 'Alles mag er zijn' is het credo. Een hele opgave met snel denkende en oordelende (managers en) professionals!

De belangrijkste normsteller in dit verband is het verantwoordelijk leiderschap. Het is opvallend hoe sterk (ook!) professionals acuut hierop reageren. Het tegennaaturlijke voor een leider is zijn ambitie niet om te zetten in voorbarige antwoorden, maar in hoge eisen aan het gedeeld waarnemen en daarvan leren. Die eisen betreffen niet alleen het meedoen, maar ook de validiteit van de waarnemingen door dat rechtstreeks 'bij de bron' (i.c. de stakeholders) te doen in plaats van er indirect aannames over te doen. In tabel 12.6 staan tips hoe het hele proces van waarnemen naar waarmaken te coachen op individueel en op organisatieniveau.

Diverse auteurs beschrijven een dergelijke mengvorm van macht en lerend leiderschap. Wierdsma (2001) noemt het een balanceren tussen maakbaarheid en broosheid. Kahane (2010) spreekt van *power and love*. Zo aangepakt boort een strategieproces bij uitstek de cognitieve talenten aan waar professionals zo rijkelijk mee zijn uitgerust. En het proces steunt het emotionele beslissingssysteem dat

is geprogrammeerd op emotioneel herwaarderen van consequenties van handlingsalternatieven ten opzichte van elkaar. Liggen de positieve consequenties op korte termijn voor de hand, dan kan het snel gaan. Maar zelfs als dit niet het geval is, is strategisch leren goed mogelijk.

TABEL 12.6 *Tips voor lerend leiderschap met professionals*

Activiteit	Individuele gesprekken	Team- en organisatieleren
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 en hierop contracteren Wederzijdse openheid en feedback afspreken en doen vanaf eerste contact 	<ul style="list-style-type: none"> Inbreng beslissers én vernieuwers inbouwen Conditie van <i>containment</i> aanbrengen ('alles mag er zijn, zonder oordelen erover') Rol van leiderschap en adviseur contracteren door in contact met leiderschap het linkerrijtje 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 en wat 'zou kunnen zijn', maar er nog niet is (potentieel) Belanghebbenden binnen en buiten de organisatie bezoeken en bevragen Waarnemingen en ervaringen delen en laten bezinken
Waarderen	<ul style="list-style-type: none"> Waarnemingen samen doornemen Via werkhypothesen 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, leidt tot <i>no change veto</i>? Aanmoedigen te verblijven op deze 'plek der moeite' 	<ul style="list-style-type: none"> Onderdempelen 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, leidt tot <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"> Werkhypothesen (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 <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 is 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 Kort-cyclische prototypes en praktijken testen op toegevoegde waarde (100 dagen-projecten) Niet om af te breken, maar om te leren hoe het (nog) beter kan

12.5 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. Professionals neigen zich makkelijk te herkennen in typering van organisaties als 'intensieve menshouderijen' (Peters & Pouw, 1999), met de manager als bron van alle bureaucratische kwaad. De keerzijde van zulk denken is een opsluiting in de eigen professionele logica die dit met zich mee kan brengen. Lastig en eenzaam bij tijd en wijle, zowel voor de professional zelf, als voor zijn omgeving.

Onder andere De Bruijn (2008) stelt hiertegenover dat ook kennisintensieve organisaties behoefte hebben aan hiërarchische (bij)sturing. Bijvoorbeeld als tegenwicht bij gebrekkige onderlinge professionele controle, bij het verwerven en alloceren van schaarse middelen, omdat professionals eigen doelen en waarden wel eens hoger stellen dan de externe vraag en voor het stimuleren van samenwerking of het knopen doorhakken bij interne tegenstellingen.

Leren en ontwikkelen door samen gericht waarnemingen te doen en ervaringen te delen rond het vraagstuk helpt de tegenstelling tussen manager of bestuurder en professional te overbruggen. De beroemde filosoof John Dewey (1910) schreef meer dan 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.'



Literatuur

- Ahuis, I., & Kloosterboer, P. P. (2020). Het ambacht van Argyris: Over leren in organisaties. *M&O, tijdschrift voor Management & Organisatie*, Themanummer Tijdloze Helden, (5/6), 110-126.
- Amelsvoort, van, P. (2007). *Als het hek van de dam is, lopen de schapen overal*. Afscheidsrede, Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen.
- Argyris, C. (1991). Teaching Smart People How to Learn. *Harvard Business Review*, reprinted in Argyris, C. (1992). *On Organizational Learning*. Cambridge Massachusetts: Blackwell Publishers.
- Argyris, C. (2004). Double-Loop Learning and Organizational Change: Facilitating Transformational Change. In: Boonstra, J. J. (ed.). *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley, Berrett-Koehler, 389-402.
- Bruijn, J. A. de (2008). *Managers en professionals, over management als probleem en als oplossing*. Den Haag: Academic Service.
- Dewey, J. (1910). *How we think*. Lexington, Mass.: D.C. Heath.
- Dirks, K. T., Cummings, L. L., & Pierce, J. L. (1996). Psychological ownership in organizations: conditions under which individuals promote and resist change. *Research in Organizational Change and Development*, 1-23.
- 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*, (9), 1-14.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Frijda, N. H. (1988). *De emoties, een overzicht van onderzoek en theorie*. Amsterdam: Uitgeverij Bakker.
- Grinten, van der, T. E. D., & Meurs, P. P. (2005). *Gemengd Besturen. Bestuursvragen en trends in de gezondheidszorg*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Hanson, E. M. (1996). *Educational Administration and Organizational Behaviour*. Boston: Allyn and Bacon.
- Hoek, H. (2007). Governance van de gezondheidszorg, private, publieke en professionele invloeden op bestuur, toezicht en verantwoording van zorgaanbieders. *M&O, tijdschrift voor Management & Organisatie*, (2), 108-124.
- Homan, Th. H. (2001). *Teamleren, theorie en facilitatie*. Schoonhoven: Academic Service.
- Kahane, A. (2010). *Power and Love*. San Francisco: Berrett-Koehler, Inc.
- Kegan, R., & Lahey, L. L. (2009). *Immunity to change: How to overcome it and unlock potential in yourself and your organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Keursten, P., & Verdonshot, S. (2006). Leren en innoveren, ontwerpprincipes voor kennisproductiviteit. *Opleiding & Ontwikkeling*, 19(10), 16-21.
- Kloosterboer, P., & Vries, de. D. P. (2019). Organisatieontwikkeling. Werken met verschil en veiligheid. *Tijdschrift voor Begeleidingskunde*, 8, 12-22.

- Kloosterboer, P. P. (2012). *Van Waarnemen naar Waarmaken: Expeditie naar Waarde met professionals* (publieksversie proefschrift). Den Haag: Academic Service.
- Mezirow, J. (2000). *Learning as Transformation: Critical Perspectives on a Theory in Progress*. San Francisco: Jossey Bass.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). *Op strategie-safari, een rondleiding door de wildernis van strategisch management*. Schiedam: Scriptum.
- Moeskops, O. (2006). Het vermogen om te verdragen. *M&O, tijdschrift voor Management & Organisatie*, Deventer: Kluwer, 1, 25-39
- Morrenhof, M. J., & Brunenberg, L. E. G. (2005). Kort cyclisch verbeteren: een goede gewoonte. *Management Executive*. Alphen aan de Rijn: Kluwer Management, 8-11.
- Nauta, N., & Corten, F. (2002). Hoogbegaafden aan het werk (Gifted adults in work). *TBV*, 10 (11), 332-335.
- Nelissen, M. (red.) (2004). *Waarom we willen wat we willen, de invloed van evolutie op wat we kopen, wat we doen, wie we graag zien en wie we zijn*. Tiel: Lannoo.
- Owen, H. (1997). *Open Space Technology: A User's Guide* (3rd edition). San Francisco: McGraw-Hill Education
- Peters, J., & Pouw, J. (1999). *Intensieve menshouderij, hoe kwaliteit oplost in rationaliteit*. Scriptum: Schiedam.
- Sanchez, R., & Sudharshan, D. (1993). Real-time market research, learning by doing in the development of new products. *Marketing Intelligence & Planning*, 11, 7.
- Schaffer, R. H., & Ashkenas, R. (2005). *Rapid Results! How 100-Day Projects Develop the Capacity for Large-Scale Change*. Hoboken: John Wiley and Son.
- Scharmer, C. O. (2009). *Theory U, Learning from the Future as It Emerges*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Schein, E. (1961). *Coercive Persuasion: A socio-psychological analysis of the 'brainwashing' of American civilian prisoners by the Chinese Communists*. New York, N.Y.: W.W. Norton.
- Schein, E. (1999). *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming: Zin en onzin over cultuurverandering*. Schiedam: Scriptum.
- Vermaak, H. (2020). Een causaal diagram maken in vijf stappen. In: Kessener, B., & Van Oss, L. (2020). *Meer dan de som der delen: systeemdenkers over organiseren en veranderen*. Deventer: Management Impact.
- Weggeman, M. (2007). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen! Over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie*. Schiedam: Scriptum.
- Weisbord, M. R., & Janoff, S. (1995). *Future Search, An Action Guide to Finding Common Ground in Organizations and Communities*. San Fransisco: Berrett-Koehler.
- Wierdsma, A. F. M. (2001). *Leidinggeven aan co-creërend veranderen, balanceren tussen broosheid en maakbaarheid*. Breukelen: Nyenrode University Press.