

Impact (2): Eureko Achmea 'The Experience'

Impact van Binnenuit

'Aandachtig zijn op eigen ontwikkeling en die van anderen.' Dat is een belangrijke kern van *The Experience*, een leerproject voor senior managers bij Eureko Achmea, waarin leiderschapsontwikkeling plaatsvindt in de context van het samenwerken aan een actueel maatschappelijk vraagstuk.

Aart Goedhart & Barbara van der Steen

'Vertel me, en ik vergeet'
'Laat me zien, en ik herinner mij'
'Laat me ervaren, en ik weet'

Deze bijdrage beschrijft 'The Experience', een leerproject waarin deelnemers zowel werken aan hun persoonlijke ontwikkelvragen, als aan een hardnekkig maatschappelijk probleem. In *The Experience* is geëxperimenteerd met een ander samenspel tussen begeleiders, deelnemers en opdrachtgever dan gangbaar in leerprogramma's. Wij vragen ons af: Wat betekent dit voor de impact? Wordt deze op een andere manier ervaren?

Impact

'Impact' is vrij vertaald een 'schok', een 'treffer' met krachtige invloed die, vaak blijvende, indruk achterlaat. Een begrip uit de fysica, waar botsingen van atomen en de inslag van kometen als sprekende voorbeelden dienen. Als metafoor verwoordt 'impact' het verlangen van een hoge mate van invloed in ontwikkelingsprocessen: de training was impactvol, de coach had impact en de adviseur begeleidde een impactvol traject. In deze betekenis past het begrip 'impact' prima in het managementdiscours, waar rationele en masculiene waarden de boventoon voeren.

Impact als metafoor gaat dan meestal over krachtige prikkels die van buiten komen, analoog aan de komeet. De deelnemer, coachee of adviesklant wil impact, omdat deze dan pas ontwikkeling in zichzelf of zijn organisatie beleeft. De trainer, coach of adviseur streeft vaak impact na, omdat pas dan de toegevoegde waarde van zijn rol wordt ervaren.

Het verlangen van klanten en hun ondersteuners om op impact aan te sturen, heeft ook keerzijdes. Even terug naar de oorsprong van het woord: een komeetinslag laat weliswaar een grote indruk achter, maar richt ook grote schade aan. Impact, die door externe prikkels ontstaat, heeft daarmee ook een gewelddadige kant. Wanneer we het van deze kant bezien, lopen adviseurs, trainers en coaches in hun streven naar maximale impact eveneens het risico gewelddadig te zijn, omdat juist het effect centraal komt te staan. En de klant die vooral impact van zijn begeleider vraagt, stelt zich wellicht te afhankelijk op bij zijn wens om zich te ontwikkelen.

In *The Experience* wordt geëxperimenteerd met een ander samenspel tussen begeleiders, deelnemers en opdrachtgevers. Hier staat 'aandacht' boven 'impact'. En toch wordt juist *The Experience* door deelnemers als zeer impactvol ervaren. We verkennen welke ingrediënten het leerproject bevat, welke principes eraan ten grondslag liggen en wat impact betekent voor de deelnemers in *The Experience*.

De vraag van Eureko Achmea

Eureko Achmea is een internationaal verzekeringsbedrijf met merken als Centraal Beheer, Zilveren Kruis, Interpolis en Friends First. Zij zocht in 2004 een nieuwe ontwikkelimpuls op haar palet voor het senior management, naast het rijke aanbod bij business schools in binnen- en buitenland. Zij gaf bij deze wens aan dat voor deze groep - met veel ervaring met trainingen en leerprogramma's - lezingen, rollenspelen, simulaties of acteurs waarschijnlijk niet de prikkel zouden



bieden die men zocht. In ditzelfde tijdsgewricht wilde Eureko Achmea concreet uiting geven aan haar maatschappelijke betrokkenheid.

Filosofie en principes

De initiatiefnemer van Eureko Achmea, de directeur Management Development, nodigde vier partners uit in dit initiatief. Twee gericht op het ondersteunen van ontwikkeling in open leerconcepten vanuit Proceskundig perspectief, en twee gericht op haptonomie, meditatie en bio-energetica. Bij de start stelden we ons een aantal vragen over leren, in het bijzonder over het leren van hoogopgeleide en ervaren managers werkend in een complexe context. Een groep waarbij het toevoegen van meer kennis niet per se leidt tot ontwikkeling. Wij vroegen ons af: 'Welke leercontext biedt waarde voor de deelnemers en Eureko Achmea?'

Over die leercontext formuleerden we een aantal principes.

Principe 1: Ontwikkelen is een intern proces, gevoed door prikkels van buiten

Ons uitgangspunt is dat persoonlijk leren ontstaat vanuit een interne preoccupatie (Feltmann, 1997). Dit is een vraag die je als mens bezighoudt: 'Hoe zou ik de dingen ook nog kunnen doen, naast de manieren die ik nu gewend en gewoon ben?' Deelnemers wordt gevraagd om goed stil te staan bij hun persoonlijke ontwikkelvragen, en deze te verwoorden als 'wens' (in plaats van 'doel').

Vanuit dit principe is het leerproject een context waarin dit persoonlijke, nieuwsgierige onderzoek ruime aandacht krijgt en waarin ruimte is voor experimenten.

Principe 2: Leren vanuit persoonlijke energie

Een belangrijke aanname is dat mensen in beweging komen als ze persoonlijke betrokkenheid, geraaktheid en energie voelen om ergens aan te werken. En in die beweging gaan ze experimenten aan en doen ze ervaringen op, waarop gereflecteerd kan worden. De wil om iets te kunnen betekenen, maakt dat ze zowel open staan voor nieuwe, onbekende wegen als voor feedback en reflecties van anderen daarop.

Vanuit dit principe vormt een 'hardnekkig maatschappelijk probleem' de ruggengraat van het leerproject. De groep deelnemers krijgt op de eerste

dag de vraag om voor een 'onmogelijk' probleem een concrete en structurele oplossing te vinden.

Principe 3: Alles wat 'nieuw' is, moet ontdekt worden

Organisaties maken deel uit van een voortdurend beweeglijk proces van netwerkvorming. Daarbij wisselen processen van hechting en onthechting elkaar af, hetgeen in het positieve geval leidt tot een verrijkende ontwikkeling voor de betrokken mensen (Feltmann, 1985). Dat vraagt vaardigheid in het omgaan met het onbekende.

In The Experience worden deelnemers hierop uitgedaagd. De maatschappelijke opdracht daagt de deelnemers vanaf de start van het leerproces uit om met lef en leiderschap te handelen in een voor hen onbekende situatie. Dit in plaats van 'het erover te hebben' hoe ze later, op een andere plaats en op een later moment, als leidinggevende met meer leiderschap en lef zouden kunnen handelen. De kans dat er geleerd wordt, is groter in een congruente context waarin juist leiderschap en lef nodig zijn om verder te komen (Sprenger, 2005).

Deelnemers hebben binnen deze leercontext tevens om te gaan met hun veelal impliciete vooronderstellingen (zie kader) over hoe een ontwikkelomgeving als een 'leergang' eruit moet zien en wat anderen - zoals trainers, begeleiders of collega-deelnemers - daarin behoren te doen. Als onderdeel van het 'leren in het onbekende' is het de leercontext zelf waarin de deelnemers worden uitgedaagd om vanuit eigen regie hun leerproces vorm te geven. Het betekent dat, naast een aantal vaststaande kaders, het ontwerp van het leerproject weinig invulling vooraf krijgt.

Principe 4: Leren in interactie in een context van zelforganisatie

Het laatste leerprincipe is dat mensen intensief leren in interactie met een leergroep. In het leerproject gaan de deelnemers individueel en als groep ervaringen met elkaar en de buitenwereld aan. De interacties die ontstaan tussen mensen in een ongeordende context, leveren momenten op die bijdragen aan persoonlijke reflectievragen en groepsdynamische leermomenten. Dit 'ervaringsgericht leren' stelt je in staat om aan de hand van concrete ervaringen nieuwe betekenissen,

Vooronderstellingen die uitgedaagd worden

- Een leerprogramma heeft vaste structuur en een programma.
- Een assessment, bij voorkeur met 360 graden feedback, geeft aan wat ik te ontwikkelen heb.
- De trainer/begeleider bepaalt de inhoud, de dynamiek en het tempo.
- Als ik ontevreden ben, vraag ik de trainer andere dingen te doen.
- De mensen die de leergang hebben bedacht, kunnen mij uitleggen wat de bedoeling ervan is en hoe de gewenste uitkomst eruitziet.

Kaders van The Experience

- The Experience bestrijkt een periode van ongeveer negen maanden.
- De leergroep bestaat uit maximaal 24 deelnemers.
- Tijdens een kennismakingsdag komt de groep in contact met elkaar en wordt het maatschappelijke thema bekendgemaakt.
- Na de startbijeenkomst volgen drie geplande groepsbijeenkomsten. Dit zijn blokken van drie dagen.
- In het eerste blok gaat de aandacht vooral uit naar het scherp krijgen van de leerwensen en het maken van de eerste verkenningen van het maatschappelijke thema.
- Tijdens het tweede blok werken de deelnemers verder aan het thema in contact met betrokkenen en vragen zij aandacht voor hun individuele leervragen. Hier gaat aandacht uit naar de eerste progressie en de uitkomsten van verschillende persoonlijke en groepsexperimenten.
- Aan het einde van het derde en laatste blok is een slotmanifestatie voor alle relevante betrokkenen. De leergroep deelt de maatschappelijke bijdrage en zoekt naar een duurzame borging. Afsluitend staan de deelnemers stil bij hun individuele ontwikkeling.
- Tussentijds vinden bijeenkomsten plaats met de gehele groep of subgroepen. Deze ontstaan uit eigen initiatief en zijn niet vooraf gepland.
- Bij alle bijeenkomsten zijn leerbegeleiders – afkomstig van Kessels & Smit en LTC - aanwezig om de deelnemers te ondersteunen in hun ontwikkeling. Deze leerbegeleiders bieden vanuit hun achtergrond verschillende perspectieven op individuele en groepsontwikkeling.

nieuwe coderingen, toe te kennen aan de dingen die jij en anderen doen (Weick, 1995).

De leercontext

De leergroep komt gedurende een aantal maanden verschillende keren bijeen. Na een intakegesprek is er een startbijeenkomst, waarin de deelnemers de groep en de begeleiders ontmoeten. Het maatschappelijke thema wordt hen door een interne sponsor binnen Eureko Achmea aangeleerd (zie Kaders van The Experience).

De ontmoeting met de eigen leergroep, het maatschappelijke thema en de leerbegeleiders markeert de start van ieders leerproces. De deelnemers verwoorden hun leerwensen, en vragen collega's en begeleiders daar een rol in te vervullen. Vanaf dit moment vormt zich een dynamisch proces waarin zowel ieders leerwensen, als de maatschappelijke opdracht om aandacht vragen in een groep gelijkwaardige deelnemers die met elkaar de regie voeren.

Leer- en presteervragen van deelnemers

Hoewel de kennismakingsdag nog een lichte agenda kent, is dat vanaf het eerste blok van drie dagen niet meer zo. De context is vanaf de start van dit blok complex, door de grootte van de groep en omdat de deelnemers, die dit in hun dagelijks werk wel gewend zijn, geen hiërarchische relatie hebben met elkaar. Daardoor dienen zich direct leiderschapsvragen aan voor alle deelnemers.

Vanuit de behoefte om individuele leerwensen te verbinden aan het leveren van een maatschappelijke

prestatie, staat de groep continu voor vragen als: Hoe verbinden we deze twee stromen van leren en presteren? Hoe werken we aan ons leren en hoe helpt ons dat in het werken aan de maatschappelijke opdracht? Deze spanning brengt de groep op ontwerpvragen als: Hoe gaan we als groep het maatschappelijke thema goed verkennen? Met de hele groep? In subgroepen? En welk proces helpt ons vervolgens in onze ontwikkeling? Hoe geven we dat proces vervolgens zelf vorm? En welke onderlinge verhoudingen vinden we daarin gewenst?

Legitieme vragen, waarvan de meesten later inzien dat die in een 'gewone' werkcontext evenzeer op hun plaats zijn.

Ontwerp- en interventieoverwegingen van leerbegeleiders

Begeleiders stappen, net als de deelnemers, in een onvoorspelbaar proces. Ook voor begeleiders is vanaf de start duidelijk dat het vooral aandacht en alertheid is, die wordt ingebracht. Ze richten zich op een open sfeer waarin de verschillende zienswijzen in de groep naast elkaar worden gelegd, met als opgave voor de groep hierin de overeenkomsten en verbindingen te zoeken. Dit 'vertraagde denken', waar Jos Kessels, Erik Boers en Pieter Mostert in hun boek 'Vrije Ruimte' voor pleiten, leidt tot onderzoek naar essenties over samenwerken en onderlinge verhoudingen, over interventies in complexe processen, over invloed, over kiezen, enzovoorts.

Een groep werkt aan de problematiek rondom jeugdwerkloosheid. In individuele en groeps gesprekken viel keer op keer op dat de deelnemers de samenwerking in 'de keten' willen optimaliseren. Het werd een heet hangijzer, want hoe verbeter je de samenwerking in een keten?

De begeleider nodigde de groep uit de metafoor 'keten' nader te onderzoeken. Er werd ontdekt dat een keten als kenmerk heeft dat één schakel met maximaal twee andere schakels communiceert. Ook is een keten zelden gesloten: de eerste en de laatste schakel weten niet van elkaars bestaan. Na verloop van tijd ontdekte men dat 'samenwerken' en 'keten' elkaar uitsluitende begrippen waren.

De nieuwe metafoor, waarin opeens veel meer mogelijk was, was 'gemeenschap'. De groep besloot vervolgens te zoeken naar mogelijkheden van de vorming van een aandachtige gemeenschap rondom werkeloze jongeren. Daarnaast betrok de groep de nieuwe metafoor ook op zichzelf, door met elkaar minder als een keten (waarin subgroepen elkaar halfproducten doorgaven), en meer als een gemeenschap te gaan werken.

Deelnemers vinden het soms vermoedend om genuanceerd stil te staan bij gedrag, taal en betekenis. Verder zijn de begeleiders niet gericht op comfort en harmonie; de interventies richten zich op het leren van de deelnemers. Dat betekent dat begeleiders, in gesprekken die de grenzen opzoeken, een intensief proces op gang brengen met ook voor hen gevoelens van discomfort.

Kritieke momenten voor begeleiders zijn bijvoorbeeld als deelnemers een beroep doen op de begeleiders om de regie over te nemen: 'Kunnen jullie niet zeggen hoe we verder komen?' Op zo'n moment komt de begeleider even in de verleiding te gaan 'redden'. De interventies zijn echter meer gericht op het lerend kijken naar de situatie die zich voordoet, dan het bieden van een uitweg.

Andere kritieke momenten doen zich voor als deelnemers mopperen over de situatie of over een (groep van) mededeelnemer(s). De verleiding ontstaat dan als begeleider mee te gaan in de emoties, bijvoorbeeld door begrip te tonen. Daar wordt door deelnemers regelmatig een beroep op gedaan. Op al deze momenten is de aandacht van de begeleider gericht op de vraag: 'Hoe kan ik deze persoon ondersteunen in het productief maken van al deze belevingen?' Dat is een oefening voor de deelnemer in oordeelsvorming en invloed, en voor de begeleider in distantie tot de gevoelens van deze deelnemer en de eventuele eigen voorkeuren en afkeuren.

Angst voor disbalans tussen presteren en leren

De initiatiefnemers hadden als zorg dat het 'presteren' in de maatschappelijke opdracht de overhand zou krijgen en dat de aandacht zich vooral zou richten op het succes voor een externe maatschappelijke speler. De meeste groepen begonnen in hun aanpak van het maatschappelijke thema inderdaad met de bekende projectstructuur. Veel deelnemers hadden de neiging in een onbekende context te zoeken naar de hun bekende structuren en kaders. Op momenten richtten de begeleiders daarom de aandacht op de balans tussen 'leren' en 'presteren', en vragen om het onderzoek aan te gaan om prestaties met impact op een andere manier te realiseren dan gewoon. Dit bood vaak waardevolle reflecties voor de groep om het leren en bewandelen van onbekende wegen aan te gaan.

Resultaten

Deze leercontext heeft nu tien keer geleid tot een ontwikkeldynamiek waarin deelnemers nieuwe ervaringen hebben opgedaan op verschillende niveaus. Een gemeenschappelijk gevoel is samen te vatten in woorden als verwarring, ontroering en blijdschap. Gesproken werd over het gevoel van machteloosheid tijdens de start van het zoek-

proces en het gevoel van kracht en bevoegdheid bij het aanpakken van het hardnekkige maatschappelijke vraagstuk, vooral als oude patronen worden losgelaten en de deelnemers op gevoelsniveau op zoek gaan naar wat hen daarin raakt. Door confrontaties met het maatschappelijke probleem en met anderen in de leergroep ontstaat een basis voor intern onderzoek van vooronderstellingen, waarden en verlangens. Dat vormt elke deelnemer op zijn of haar eigen manier. Dit onderzoek en de ontdekkingen daarbij leiden misschien juist wel tot impact *van binnenuit*.

Deelnemers zeggen bijvoorbeeld:

'Ik heb The Experience als spannend ervaren. Het was een soort black box, waarin de dingen die gebeurden veelal niet gepland waren, maar vanuit de groep en begeleiders naar boven kwamen. Een heel mooie leerervaring die me niet meer afgenomen kan worden.'

'Ik heb de Experience ervaren als een soort business-simulatie zonder kaders. Ik heb aan interessantere programma's deelgenomen.'

'In mijn carrière onderscheid ik twee periodes: de periode vóór en de periode ná The Experience.'

'Een unieke leerervaring doordat je het groepsproces mag ervaren. Je krijgt inzicht door feedback uit de groep en door zelf te worstelen en te proberen wat nieuwe wegen zijn.'

'Door de avonturen in The Experience heb ik een andere kijk op de wereld gekregen.'

Een enkeling geeft aan soms inhoudelijke input te willen van hoogleraren of graag te leren uit boeken. Anderzijds geven ook zij aan dat The Experience zich juist kenmerkt door het bundelen van krachten in de groep en het nemen van initiatief waar je zelf iets wenst. Zodoende kent The Experience ook geen evaluatie in de klassieke zin van het woord, maar een betekenisgevende reflectie gericht op ieders eigen unieke verhaal (Weick, 1995).

Verbinding tussen mens en maatschappij

Een van de vragen die rijst betreft de waarde van The Experience in het licht van de oorspronkelijke wensen van Eureka Achmea. Die waarde wordt als relevant ervaren. Deelnemers hebben samen een manier van denken ontwikkeld, die hen helpt vanuit een nieuw perspectief naar hun werk en dat van anderen te kijken. De deelnemers zoeken meer interactie met hun eigen management, collega-managers en medewerkers. Binnen Eureka Achmea zijn oud-deelnemers herkenbaar door hun meer ontspannen stijl van werken en hun ondernemerschap bij complexe vraagstukken.

Voorbeelden van maatschappelijke bijdragen

- Voor de Taskforce Jeugdwerkloosheid organiseerde de deelnemersgroep voor een aantal jongeren een leerwerkplek. Daarnaast startte zij een televisieprogramma op SBS6: 'Help, ik krijg een baan!', waarin vrienden of familie jeugdwerklozen aanmelden om ondersteund te worden in het vinden (en houden) van een baan.
- Voor het Diabetesfonds vond een groep een methode uit om ongeïdentificeerde patiënten op te sporen, door structurele controles in te voeren. Daarnaast ging zij de uitdaging aan met Nederland om 10 miljoen kilo af te vallen op weg naar een gezondere leefstijl.
- Een groep bood Stichting Mezzo, gericht op mantelzorg, steun bij een lokaal initiatief. Zij organiseerde met bedrijfsleven en politiek een landelijke Mantelzorgtop om de zorgen van mantelzorgers in Nederland bij de beslissers onder de aandacht te brengen.

Daarnaast hebben tien groepen bijgedragen aan nieuwe locale en landelijke initiatieven, kennisontwikkeling, verbindingen tussen belangengroepen die elkaar daarvoor niet spraken, kenniswebs, conferenties en politieke invloed op het terrein van ouderenzorg, jeugdwerkloosheid, diabetes, mantelzorg, zwerfjongeren, zinloos geweld, laaggeletterdheid, et cetera (zie kader Voorbeelden).

Reflectie: Impact van Binnenuit?

We openen met de vraag 'Wat is impact eigenlijk en welke vooronderstellingen worden daaraan vaak verbonden door opdrachtgevers, deelnemers en begeleiders?' De actoren in The Experience hebben ervaren hoe zij door niet te *streven* naar impact, hun eigen ontwikkeling en die van anderen waardig aandacht kunnen geven.

De groepen hebben alternatieven kunnen ervaren voor het 'enkelvoudige diagnose-interventie-model': Als X aan de hand is, moet je Y doen en dan verdwijnt X. Hierin wordt de gewenste impact vooraf beschreven met doelen en een eenduidige uitkomst. Dit vraagt een gedegen plan van aanpak, een vast team, mijlpalen en tussen- en eindresultaten. Dit is de weg die veel managers kenden aan de start en waarmee ze veelal resultaatgericht en succesvol te werk gingen, onder meer door te sturen en strak te plannen vanuit de principes van modern management.

Voor het complexe vraagstuk in The Experience leent dat model zich niet: er bestaat geen eenduidige oplossing. Het vraagt om het *proceskundig* 'zoeken naar een passende weg' (Goedhart & Van der Steen, 2009). Er is geen onafhankelijk criterium waar die weg aan moet voldoen: 'de' weg bestaat niet. Zoeken naar een passende weg vraagt dan niet om het sturen op resultaten, maar vraagt om aandacht (Hoorn, 2007). Dit perspectief biedt deelnemers een nieuwe ervaring. Ze

(her)ontdekken een andere, fijnzinniger wereld. De wereld van het zelfonderzoek en het aandachtig luisteren en kijken naar anderen. Daar bestaan geen handboeken voor, noch deskundigen die hen de recepten geven.

Ze ervaren de kracht van aandacht.

Het kijken naar organisaties als sociaal systeem met vraagstukken en dilemma's helpt de deelnemers de drang om te sturen of in te grijpen, los te laten. Ze vragen dit ook steeds minder van anderen (trainers, coaches of hun managers). Velen van hen geven aan dat ze met meer rust en aandacht kijken en luisteren. Ze worden toegankelijker en ze ontdekken vaak dat succes behaald wordt door niet zelf in te stappen, maar andere mensen te verbinden.

De ervaring met The Experience heeft ons gesterkt in het vertrouwen dat als ruimte wordt ervaren, er mooie dingen ontstaan. ●

Literatuur

- Hoorn, M. van (2007). **Aandacht, bron van verbinding**. Assen: Van Gorcum.
- Goedhart, A. & B. van der Steen (2009). Proceskundig ondersteunen. **Develop (3)**, najaar 2009, pp. 8-19.
- Feltmann, C.E. (1997). Hoe word ik een poëtisch mens? **Opleiding & Ontwikkeling 10 (2)**, pp. 10-13.
- Feltmann, C.E. (1985). **Leren in leergroepen, een leer methode voor mensgerichte professionals**, IGOP.
- Kessels, J., E. Boers & P. Mostert (2002). **Vrije Ruimte**. Amsterdam: Boom.
- Sprenger, C.C. (2005). Sociaal-constructivisme: een verbindend kader. **Opleiding & Ontwikkeling 18 (5)**, pp. 28-31.
- Weick, K.E. (1995). **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Inspiratiebronnen

- Bos, R. ten (2003). **Rationele Engelen**. Amsterdam: Boom/SUN.
- Dongen, H.J. van, W.A.M. de Laat & A.J.J.A. de Maas, (1996). **Een kwestie van verschil**. Delft: Eburon.
- Goedhart, A. & B. van der Steen (2009). Een proceskundig perspectief op cultuurverandering. In: R. van Es, J. Boonstra & H. Tours (red.). **Cultuurverandering: Mythe en realiteit. Praktijk, verhalen en reflecties**, pp. 133-151.
- Schein, E. (2000). **Procesadvisering**. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.



Aart Goedhart en **Barbara van der Steen** zijn adviseur en Proceskundige bij Kessels & Smit, the Learning Company (www.corporate-education.com / info@kessels-smit.com). Zij begeleiden The Experience met Sijtze Verbeek en Nus Vos van Leefstijl Training & Coaching, Dalfsen. De contactpersonen bij Eureko Academy zijn Andrea Wotte (Manager) en Ilse Leeninga (Programma-manager).