

‘The Challenge’: een ervaring rijker

Maatschappelijk complex probleem als basis voor leiderschapsontwikkeling

Aart Goedhart en Barbara van der Steen

Een Management Development programma waarin de managers in een groep een maatschappelijk hardnekkig probleem aanpakken: dat is in een notendop the Challenge. Onlangs heeft de derde groep haar opdracht afgerond, gericht op het groeiende diabetesprobleem in Nederland.

We willen stilstaan bij vragen als: Welke aannames en uitgangspunten zijn bepalend geweest voor de leereffecten? Wat is de waarde voor de deelnemers en Eureko Achmea? Wat is essentieel in the Challenge als je kijkt naar ontwikkelen en leren? En wat zegt dit over de rol van leerbegeleiders?

1. De achtergrond

Vanaf 2004 is bij Eureko Achmea de aandacht gericht op expansie. Dit na een aantal behoudende jaren. Om dit waar te kunnen maken, vraagt Eureko Achmea van hun managers ‘krachtig leiderschap, ondernemend en met durf’. In september 2004 luidde de vraag: ‘Op welke manier kan het leiderschap en de durf van ons management worden ontwikkeld?’. Eureko Achmea gaf ook aan dat leermethoden met PowerPoint-sheets, lezingen, rollenspelen, simulaties of acteurs bij de managers al bekend waren en niet de impuls zouden geven die ze zochten.

Het idee ontstond voor een leerproject met een sterk organisch en experimenteel karakter voor alle betrokkenen. Een hardnekkig maatschappelijk project werd de ruggengraat van the Challenge. Een groep deelnemers krijgt de opdracht om voor een ‘onmogelijk’ probleem een structurele oplossing te vinden.

Vier begeleiders werden beschikbaar gesteld om hen hierin te coachen en te reflecteren op het leren: twee begeleiders gericht op bewustwording via fysieke oefeningen en reflecties en twee begeleiders gericht op de groepsdynamiek binnen the Challenge en individuele leren. De leerwensen van de deelnemers zijn hierbij het ankerpunt van de interventies. Waarbij vanuit psychologie, filosofie, interventiekunde maar ook literatuur en poëzie geput wordt. Voor zowel de begeleiders als de deelnemers was the Challenge een spannende stap in een totaal onbekend onvoorspelbaar proces met alle verwarring en zoekprocessen die daarbij passen.

2. De principes en leerfilosofie

Bij de start van het leerproject stelden we ons een aantal vragen over leren, in het bijzonder over het leren van deze hoogopgeleide en ervaren doelgroep. Veel cursussen en trainingen kennen programma’s met vaste structuren en een vooraf vaststaand leeraanbod. Wij vroegen ons af: Werkt leren echt zo? Hoe vaak noemen mensen als belangrijke leerervaringen ‘een cursus’ of ‘een MD-programma’? Bieden deze programma’s niet te snelle oplossingen die slechts aan de oppervlakte passend lijken?

Het is vaak de -meestal in het leerprogramma niet betrokken- opdrachtgever die de inhoud en de rol van de trainer bepaalt. Deelnemers hebben daar geen stem in, behalve het formuleren van hun leerdoelen voorafgaand aan een al vastgesteld programma en binnen de al vastgestelde verhoudingen met de begeleider.

Wij vroegen ons af: In welke leeraanpak geloven wij eigenlijk? En welke aannames liggen daaraan ten grondslag?

Leren op energie: een maatschappelijke opdracht als ruggengraat

Onze eerste aanname is dat een aansprekend maatschappelijk vraagstuk mensen in beweging krijgt. De deelnemersgroep krijgt de opdracht een bijdrage te leveren aan een hardnekkig, complex maatschappelijk probleem. Een probleem waarvan vrijwel iedereen zegt: 'Het is toch wat, dat zoiets dergelijks in Nederland bestaat!'

Een bestaande instantie of instelling waar het probleem wordt ervaren, geeft de groep de opdracht om een concrete, zichtbare en structurele bijdrage te leveren. De opdracht bevindt zich op een inhoudelijk domein waar veel deelnemers niet thuis zijn, terwijl anderen die wél expert zijn, niet tot oplossingen komen. Het lijkt daarmee een onmogelijke opdracht. Dit openingsakkoord geeft een krachtig startpunt. De energie om het op te pakken en verder te brengen komt vervolgens uit de groep.

Leren in interactie: de leergroep als basis

Onze tweede aanname is dat de interacties die ontstaan tussen mensen in een ongeordende context momenten opleveren waar mogelijk interessante lessen uit te halen zijn. Door reflectie, coaching en werkmethode die ter plekke relevant zijn of worden gecreëerd, ontstaat ruimte om te leren.

'Leiderschap en durf' leer je door het aan te gaan. Dat vraagt iets van de leercontext

In het ontwerp van de leercontext zoeken wij naar mogelijkheden om de doelen van het MD-traject zo veel als mogelijk als uitgangspunt te nemen, in plaats van als mogelijk eindresultaat. Dat betekent dat deelnemers worden uitgedaagd om al in het programma 'leiderschap en durf' te tonen, in plaats van de deelnemers te leren hoe ze later *zouden kunnen* handelen.

Dit principe van congruentie betekent dat we zoeken naar mogelijkheden om mensen te ontwikkelen in 'leiderschap en durf' door er vanaf het begin een beroep op te doen. De context daagt de deelnemers uit om vanaf het eerste moment zelf leiderschap en durf te tonen: de opdracht een oplossing te vinden voor een hardnekkig, echt probleem in een complexe omgeving.

Leren is een intern proces vanuit een eigen preoccupatie. De rolverdeling

Een deelnemer aan een management development programma kan alleen voor zichzelf bepalen wat hij wil leren en hoe. De vraag naar de leerwensen is het startpunt van het leertraject. Deze worden samen verkend en verdiept. Verder wordt aan de deelnemers gevraagd wat zij zelf gaan doen om deze leerwens tot vervulling te brengen. En er wordt gevraagd welke rol van betekenis de andere deelnemers en de begeleiding kunnen innemen. Zodoende nodigen de deelnemers zelf de anderen en de begeleiding uit een bijdrage te leveren in hun leerwens. Vanaf dit moment is de deelnemer zelf de regisseur van zijn eigen leerproces.

Dit is een fluïde proces: de leerwens en de gewenste leer methode veranderen voortdurend. De permanente aandacht op deze thema's vormt de basis voor een continu gesprek en ontwikkelt diens gevolg het lerend bewustzijn.

Verder benoemt de distinctie tussen 'presteren' en 'leren' twee dominante stromen in het leerproject. Eén van de overtuigingen is dat 'presteren' en 'leren' verschillende dingen van mensen vragen. In de wereld van het presteren is men gericht op het behalen van resultaat waarover een oordeel kan worden uitgesproken. Een resultaat is *goed*, of *slecht*: iemand *oordeelt*

erover en is tevreden of teleurgesteld. En wie gericht is op presteren zal zekerheid zoeken in de weg naar dit resultaat.

Hierbij is het uitgangspunt dat leren ontstaat vanuit een preoccupatie, een vraag die je bezig houdt: ‘Hoe het ook zou kunnen, naast de manieren die ik nu gewend en gewoon ben?’ Wie leert wordt andere dingen gewaar dan wie presteert. Bij leren horen *juist* discomfort, onzekerheid, verwarring en het ‘even-ook-niet-weten’. En om dat toe te laten past geen oordeelsvraag, maar een onderzoeksvraag. In dit leerproject lijken ze hand in hand te gaan: het leren staat centraal door te presteren in een maatschappelijke opdracht.

3. De leercontext

Hierboven is al gesproken over een hardnekkig, complex, maatschappelijk probleem als ruggengraat. Iedere deelnemersgroep zoekt voor de volgende deelnemersgroep een ‘onmogelijke’ opdracht waarin meerdere belanghebbenden betrokken zijn en er onderlinge afhankelijkheden bestaan. De opdracht gaat verschillende betrokkenen aan, met vaak verschillende ambities, belangen en perspectieven.

Stichting Humanitas uit Rotterdam was opdrachtgever van de eerste groep en vroeg: “Lever een structurele bijdrage aan de menswaardige opvang van 50 demente ouderen”. De groep leverde een maquette op voor een nieuwbouwproject en startte tevens een ‘Stichting Best Practices’, een centrum dat juist de goede ervaringen in de ouderenzorg verzamelt en verspreidt.

De Taskforce Jeugdwerkloosheid vroeg de tweede groep een match te maken tussen een groep jeugdwerklozen en mogelijke arbeidsplaatsen in de zorg. Een groep van jongeren kreeg een leerwerkplek. Daarnaast startte de deelnemersgroep een televisieprogramma, “Help, ik krijg een baan!”, waarin vrienden of familie jeugdwerklozen opgeven om ondersteund te worden in het vinden (en houden) van een baan.

Het Diabetesfonds gaf de derde groep de opdracht het groeiende diabetesprobleem in Nederland aan te pakken. De leergroep vond een methode om de grote groep ongeïdentificeerde patiënten op te sporen door structurele controle in te voeren en zij gaan de uitdaging aan met Nederland om 10 miljoen kilo af te vallen en de weg in te slaan naar een gezondere leefstijl. Zij begonnen bij zichzelf als groep en vielen in een half jaar met elkaar 85 kilo af, mensen stopten met roken en gingen meer sporten.

De aanjagers

Gedurende het leerproject zijn er ontmoetingen met verschillende betrokkenen: de opdrachtgever van het maatschappelijke project, de eigen Raad van Bestuur, Corporate Management Development, belanghebbenden, experts enzovoorts. Deze ontmoetingen richten de energie van de deelnemersgroep op tussentijdse reflecties met als mogelijke vragen ‘Waar staan we?’ ‘Wat willen we delen?’ en ‘Welke dilemma’s houden ons bezig?’ Ze werken vaak als positieve aanjagers in het proces.

De stutten

Een andere aangevers in de context waren de stutten. Dit waren momenten in het proces waarin door intervisie, reflectie en coaching rustpunten ontstonden en het spoor van het leren expliciet aandacht kreeg.

De interne procedure

De groepen bestaan uit ongeveer vijftien deelnemers uit verschillende bedrijfsonderdelen. Zij worden uitgenodigd door de Raad van de Bestuur en oud-deelnemers met als vraag ‘Wie gun je de leerervaring van een leerproject?’ Zij ontmoeten elkaar in een tijdsbestek van een half jaar in

drie blokken. Een eerste blok duurt een week, een tweede en een derde blok drie dagen. ertussen zit een periode van ongeveer acht weken. Het leerproject biedt tijds- en prestatiedruk met afwisselend rust- en reflectiemomenten.

4. *Aandacht voor de rollen*

De rol van de deelnemer als regisseur van zijn leren

De rol van de deelnemer is het fundament van het leerproject. Deze start met het onderzoeken van de eigen leerwens. Iedere deelnemer stelt zichzelf een aantal vragen om het bewustzijn op zijn leerwens te vergroten en taal te vinden voor zijn persoonlijke wens om te leren. Deze wensen komen voort uit gevoelens als ‘ik voel mijn energie wegtrekken als...’, ‘ik doe elke keer hetzelfde en mensen reageren als volgt’, ‘ik heb last van ...’, ‘ik heb het gevoel dat ik meer kan dan ik nu doe’.

De individuele deelnemer geeft aan wat hij zelf gaat doen om stappen te zetten in het leren. Daarnaast geeft hij aan wat hij, in het werken aan die leerwens, als rol voor de begeleider ziet. De één vraagt om scherpe feedback, de ander om alleen maar luisteren, de volgende om confrontatie en sommigen uiten de behoefte aan steun. Wat de precieze invulling ook is: de uitgesproken leerwens is een belangrijk scharnierpunt tussen het presteren in het maatschappelijke project en het individuele en groepsgewijze leren.

De deelnemers volgen ook elkaar op de leerwensen. Iedere deelnemer is in de gelegenheid om in zijn leren de begeleiding te zoeken die op dat moment een rol van betekenis kan spelen. De rol van ‘de begeleider’ wordt zo ingevuld door verschillende individuen, elk vanuit een ander perspectief. Hierdoor vervaagt een scherp onderscheid tussen ‘de begeleiders’ en ‘de deelnemers’. Niet zelden ontwikkelt deze leerwens zich verder in taal en beleving in de loop van het leerproces. Deze verdieping ervaren deelnemers vaak als verrijking in het leren. Sterker nog, de aanhoudende aandacht voor de eigen leerwensen, de eigen rol en die van anderen leidt tot een vergroot lerend bewustzijn.

De rol van de leerbegeleider

De begeleider is vooral alert, geconcentreerd en aandachtig. Zijn rol wordt bepaald door een aantal leidende denksporen:

Alles is er al: in een groep mensen zijn voldoende krachten en kwaliteiten verenigd. Wanneer zij met elkaar in gesprek gaan op zowel het niveau van het project als dat van hun eigen leren, dan is de aanwezige rijkdom aan krachten en kwaliteiten ruimschoots voldoende om leerzame momenten te bieden voor iedere individuele deelnemer. De begeleider kan de behoefte onderdrukken om aan die rijkdom aan kennis, actief veel toe te voegen.

Aandacht voor de begrenzendende effecten van vooronderstellingen en overtuigingen. Groepen en individuen vallen op vaak moeilijke of spannende momenten terug op overtuigingen over ‘hoe het hoort’, ‘hoe het beter kan’ en ‘wat anderen moeten of wat ikzelf daarom moet doen.’ In gedragingen en taal manifesteren zich zo hun dominante schema’s. De begeleider is hier aandachtig op, verkent fenomenen ofwel ‘dat wat er gebeurt’ en biedt daarin alternatieve zienswijzen of vragen. In die zin is de begeleider alert op het dominante denken, begrenzendende gedachten en gedragingen.

Op de randen van het proces. De begeleider beweegt zich daardoor op de randen van het proces. In gesprekken in de periferie van het proces reikt hij datgene aan waarvan hij verneemt dat daar een behoefte bestaat zoals reflecties op iemands rol, afwegingen alternatieve zienswijzen of nieuwe

vragen. De begeleider geeft vanuit de randen van het proces feedback op zowel individuele als groepsgedragingen.

5. De effecten

De deelnemers

Deze mix van leercontext en rollen heeft drie keer geleid tot een groepsdynamiek met zeer diverse effecten op verschillende niveaus. In de drie Challenges ontstonden totaal verschillende processen, dynamieken, leereffecten en ontmoetingen. Een gemeenschappelijk gevoel is misschien samen te vatten in woorden als verwarring, ontroering en blijdschap. Veel is gesproken over het gevoel van machteloosheid tijdens de start van het zoekproces en het gevoel van kracht en bevoegdheid bij het aangaan van het hardnekkige probleem. Een aantal reacties:

“Ik heb the Challenge als zeer inspirerend en spannend ervaren. The Challenge was een soort black box, waarin de dingen die gebeurden veelal niet gepland waren, maar vanuit de groep en trainers zelf naar boven kwamen. Dit maakt het spannend maar ook echt. Dit was heel mooi, echt heel mooi. Een heel mooie ervaring die me niet meer afgenomen kan worden en waaraan ik nog heel veel zal terugdenken.”

“The Challenge is een unieke leerervaring die ik vooral als een kado heb ervaren. Wat veel energie heeft gegeven is dat je met een thema aan de slag gaat dat maatschappelijk gezien er echt toe doet en buiten je eigen expertise ligt. Een unieke leerervaring doordat je het groepsproces mag ervaren. Daarnaast vooral doordat je leert/inzicht krijgt door feedback uit de groep en anderzijds door zelf te worstelen/te ervaren. De meerwaarde zit er ook in door weggeplukt te worden uit de waan van de dag en even tijd te krijgen/nemen voor je eigen ontwikkeling.”

“Ik heb the Challenge ervaren als een soort wereldreis waarbij ik langs hele mooie plekken ben gekomen en waarbij ik ook de mindere mooie plaatsen heb gezien. De mooie plaatsen hebben te maken met resultaten die we hebben geboekt, de prachtige interactie die er in de groep en tussen mij en andere deelnemers heeft plaatsgevonden en de momenten dat ik contact heb kunnen maken met mijn eigen ik en ik meer inzicht heb gekregen in mijn drijfveren wensen en ambities. De minder mooie plaatsen staan synoniem voor de momenten van confrontatie met mijzelf en de manier waarop ik dingen doe, mijn blokkades en patronen en het besef dat er nog veel is om aan te werken.

Het mooie van een wereldreis is dat, als je na thuiskomst je vrienden vertelt hoe het is geweest, je altijd zegt dat het een onvergetelijke ervaring is geweest die je niet had willen missen en dat je door je avonturen een andere kijk op de wereld hebt gekregen.”

Een jaar na het afronden van the Challenge volgt een tweede georganiseerd reflectiemoment. Ook dan geven de mensen aan the Challenge te ervaren als een ervaring voor het leven, nog elke dag in hun werk de waarde ervan te merken en de kracht van het netwerk te voelen in hun werk.

De organisatie

Een van de vragen die rijst is: Wat betekent the Challenge in het licht van de oorspronkelijke wensen van Eureko Achmea? Die waarde wordt als groot en zeer relevant beschouwd. De deelnemers zoeken meer interactie met hun eigen management, collega-managers en medewerkers. Dit heeft een ‘olievlekeffect’ binnen Eureko Achmea. Het tonen van leiderschap en durf zoals het aanpakken van hardnekkige problemen verspreidt zich steeds meer binnen Eureko Achmea. De oud deelnemers zijn herkenbaar door hun meer ontspannen stijl van werken en hun ondernemerschap bij complexe vraagstukken. Ze werden krachtiger en effectiever in het

beïnvloeden van hun omgeving. Ze maken vaak gewaagdere keuzes en nemen daarvoor verantwoordelijkheid. Oude taboes werden bespreekbaar en doorbroken. En oude complexe dossiers werden opgepakt en afgedaan over de grenzen van de verschillende afdelingen en units heen.

5. Op zoek naar de essentie

We starten met de vraag ‘Wat is essentieel in the Challenge als je kijkt naar ontwikkelen en leren?’ We proberen een aantal van die ideeën en reflecties over de dynamiek in het leerproject te ordenen.

Een ontregelende context

Het ‘presteren’ speelt zich in het leerproject in een ontregelende context af. Waar deelnemers in hun werk, en vaak ook privé, een agenda volgen die gepland is en vaststaat, behoudens ad hoc aanpassingen, begeven zij zich hier in een open proces zonder agenda of afspraken.

En waar deelnemers zich in hun werk- en privé-omgeving bevinden in groepen met duidelijke hiërarchische lijnen of verhoudingen, bevinden zij zich in het leerproject in een groep waar er geen verhoudingen zijn. De deelnemers bevinden zich in een context waarin ze een opdracht hebben (een uitdaging tot een prestatie) in een context van *niet-organisatie*. Ze kunnen niet terugvallen op hun hiërarchische positie. Deze context is daardoor zowel verwarrend als uitnodigend om te handelen vanuit een persoonlijk ‘zijn’; die van zoeken, twijfels, confrontatie, ontdekkingen, discomfort, boosheid, ontroering, verwarring, geraaktheid en passie.

De wereld en jezelf anders ordenen langs dilemma’s en distincties

Het leerproject richt zich op het creëren van een startpunt. Het startpunt begint bij het samenbrengen van de deelnemers, de leerwensen en de opdracht. Verder is er niet zoveel nodig. Het leerproject werkt vergrotend op het lerend bewustzijn. De deelnemers nemen waar met een vergroot bewustzijn op zichzelf ‘Wat doe ik? Hoe doe ik dit? Hoe reageren anderen op mij? Kan ik het ook eens anders doen?’ En vragen over anderen ‘Wat betekent hun spreken? Wat betekent hun doen?’ Dat bewustzijn maakt dat mensen anders waarnemen en anders gaan denken. En daar begint het leren: door anders te denken ga je anders doen. Iemand die anders heeft gedacht kan ook terug naar het oude denken, alleen nu vanuit een keuze. Oude patronen worden niet ‘slecht’, ze worden één van de mogelijkheden in plaats van automatisme.

Er ontstaat een bewustwording op een meta-niveau waarin telkens nieuwe distincties te herkennen zijn. Deelnemers herkenden steeds meer morele en ethische vraagstukken die zich uitten in dilemma’s of bewegingen op een as met distincties of paradoxen. Schijnbaar nutteloze vragen leiden tot gedachteoefeningen en verkenningen, waarin de mogelijkheid ontstaat iets anders te ervaren en voortaan iets totaal anders te doen.

De nieuwe ordening: een prestatie neerzetten zonder een organisatie te worden

Wat door deelnemers als leerzaam en soms zelfs schokkend wordt ervaren, is dat ze in staat blijken indrukwekkende prestaties neer te zetten zonder een *organisatie* te worden. Voorstellen die in organisaties heel vanzelfsprekend zijn, krijgen in het leerproject opeens weer aandacht. Vragen als ‘Wat doet agendering?’, ‘Wat zijn de effecten van een structuur?’, ‘Wat gebeurt er met mensen als er afspraken worden gemaakt?’ leiden ertoe dat het management-denken minstens wordt uitgedaagd. Ook het besef dat leiderschap in een groep aanwezig kan zijn zonder dat dit persé persoons-, rol- of functiegebonden is een ervaring die door veel reflecties heen klinkt.

6. *Nieuwe vragen*

In het bedenken van the Challenge dachten wij dat het vooraf invullen van een programma en inhouden niet persé noodzakelijk zijn. Wij krijgen door onze ervaringen in dit leerproject steeds meer geloof in een doordachte leercontext waar deelnemers zelf impactvolle leerervaringen zoeken. Waarbij deelnemers het tempo bepalen. Waar vertrouwen bestaat dat mensen hun eigen leerprocessen ter hand kunnen nemen. En dat de begeleider de meeste waarde heeft op de momenten dat hij uitgenodigd wordt door de deelnemers als zij daar zelf een behoefte voelen, of het nu gaat om feedback, een reflectie of een interventie.

Deze reflecties en onze ervaringen in het leerproject brengen ons dan ook tot een aantal nieuwe vragen. Wij hebben het bijvoorbeeld gehad over het 'creëren' van een leercontext. Moet een context om te leren gecreëerd worden? Wat gebeurt er als er geen maatschappelijke *opdracht* is? En moet de ambitie van deelnemers *geprikkeld* worden om te kunnen leren? Kan je leren zonder ambitie? En kan een prikkeling van ambitie van buitenaf komen of komt deze altijd van binnenuit? Verder hebben we in dit artikel verkend welke rollen daarin passen. Maar moeten er wel rollen zijn? Wat gebeurt er als er geen begeleiders zijn? En wat als mensen niet ergens 'deelnemer' zijn?

Wij worden wellicht ook bekneld door onze eigen vooronderstellingen. En is het niet zo dat je als begeleider boven alles alert moet zijn op je eigen veronderstellingen? Het zijn spannende en zelfs een beetje riskante vragen, want ze raken de rol van trainers en begeleiders. Het zijn vragen die onszelf aangaan. En toch knagen ze. Want: 'Wij zoeken niet zozeer meer antwoorden, we zoeken meer vragen.'

Barbara van der Steen en Aart Goedhart zijn adviseur en leerbegeleider aangesloten bij het netwerk van Kessels & Smit, *the Learning Company*. Zij hebben het leerproject 'the Challenge' bij Berenschot in samenwerking met Eureko Achmea en het Leefstijl Trainings Centrum (LTC) ontwikkeld. Edu Feltmann van het IGOP heeft hen hierbij ondersteund.

Het concept van het leerproject is na de ervaringen met de eerste groep genomineerd voor de Nederlandse Adviesprijs 2006 door de Raad van Organisatieadviesbureaus (ROA) en Orde van Organisatiekundigen en Adviseurs (OoA).

In dit artikel beschrijven wij vanwege de leesbaarheid de rol van de deelnemer en die van de begeleider in de mannelijke vorm. Uiteraard kan hier ook 'haar' worden gelezen.