

# Wandelen bij vol bewustzijn

Een toelichting op het individueel ontwikkeltraject  
IJsland  
**Route naar**  
Professionele Zelfontplooiing



# High Performance

## in effectief gedrag en stappen op weg naar persoonlijk meesterschap

*In deze toelichting op het programma in IJsland, willen we inzicht geven in de filosofie en ervaringen van organisaties, groepen, teams en individuen, die met behulp van een simulatie willen werken aan groei in persoonlijke effectiviteit. Het geeft het kader aan waarbinnen het ontwikkeltraject zich ontvouwt.*

Voor een mogelijke ontwikkelingsbehoefte bij mensen kunnen uiteenlopende redenen te bedenken zijn. Steeds zal het echter gaan om groei in persoonlijke effectiviteit in situaties van complexe interactie met de (werk)omgeving.

Bijvoorbeeld het effectiever overbruggen van crossculturele verschillen binnen internationale organisaties of teams. Of het geven van leiding aan ontwikkeling van de werkcultuur in de eigen groep of organisatie. Zeer denkbaar is ook dat iemand zich voor zware opgaven ziet gesteld, zoals bijvoorbeeld het betreden van een nieuwe markt, de confrontatie in concurrentie, het starten van een complex project of anderszins.

Doch meestal ligt er een urgente zakelijke aanleiding ten grondslag aan de wens tot versterking van het eigen innovatief vermogen, de resultaatgerichtheid of de professionele ontwikkelingsmogelijkheden. Effectieve interactie met de naaste omgeving geeft hierbij de doorslag.

Organisaties zijn voor het eigen succes in de markt in eerste instantie direct afhankelijk van de kwaliteiten en mogelijkheden van goed geschoolde professionals. Hun persoonlijke effectiviteit in de interactie met de omgeving is daarbij echter van doorslaggevend belang.

De wil en mogelijkheden om zich te ontwikkelen, grenzen in denken en doen te kunnen verleggen, is daarbij het begin van de zoektocht die zal worden aangegaan tijdens dit traject.

De aanpak waarmee groei in het persoonlijk repertoire wordt uitgelokt berust op twee belangrijke peilers:

- Enerzijds betreft dit het werken met de uitslag van 360-graden feedback op waardenniveau. De metingen bieden inzicht in een voor de meeste deelnemers onbekend fenomeen, namelijk hoe het eigen gedrag gestuurd wordt door (ineffectieve) zelfpercepties en de intenties die zij aan het gedrag van anderen toedichten.(\* zie ook pag. 7)
- Anderzijds betreft dit het deelnemen aan een simulatie in een onbekende omgeving, waarin de deelnemers leren experimenteren en omgaan met effecten van beeldvorming over het eigen gedrag, dat van de ander én de context die betekenis geeft aan de effectiviteit van het gedrag. De onbekende omgeving verleidt gemakkelijk tot authentiek gedrag. Het is als het ware een voortdurende uitnodiging om 'je er mee te bemoeien'.

Als belangrijkste 'ingrediënten' van de simulatie zien wij het durven betreden van een context die onbekend en ongebruikelijk is en die daardoor op een natuurlijke wijze onomkeerbaar verleidt tot innovaties in het eigen gedragsrepertoire.

Het ontwikkelen van nieuwsgierigheid naar de beelden die anderen hebben over de waarden en intenties waarmee het eigen gedrag wordt vormgegeven.

In deze beschrijving wordt vooral de simulatie als 'interventie' belicht. Tevens wordt ingegaan op de vraag hoe de link te leggen van de doorgemaakte ontwikkeling naar de eigen werksituatie.

# Route naar Professionele Ontplooiing

## De persoonlijke ontdekkingstocht in onbekend terrein

*Om de in het voortraject verkregen inzichten praktisch te onderzoeken, uit te werken en te integreren in het dagelijks handelen, zal een tocht gemaakt worden door de streek Landmannalaugur in IJsland. De groep deelnemers neemt hiervoor vanaf het moment dat het gebied wordt betreden gedurende een volle week zelf de leiding over de gang van zaken. Dit met als doel om te komen tot het inzicht krijgen in de aspecten van zelfverantwoordelijke zelfbepaling van denken, doen en interacteren.*

Dat wil in IJsland bijvoorbeeld zeggen: het daadwerkelijk bepalen van de koers of route vooraf en onderweg, het wel of niet verdelen van taken of het op zijn beloop laten daarvan, het bepalen van tempo en rust, de wijze van communiceren onderling, het wel of niet maken van spelregels, et cetera.

De groep is geheel vrij in het organiseren van de mate van zelfsturing en het desnoods adhoc besluiten tot aanpassing van de afspraken of de route.

Vast onderdeel van het 'decor' vormt de strikte afspraak dat door lokale gidsen noch door de begeleidende auteurs geïntervenieerd zal worden in de besluiten van de groep, tenzij deze rechtstreeks de groep of individuen onbedoeld in gevaar zouden kunnen brengen.

Voorts spreken de deelnemers af om de groep zoveel mogelijk te benutten om inzicht te krijgen in hun persoonlijke effectiviteit en vooral in de vraag of doelgedrag, dat vooraf mede aan de hand van metingresultaten werd overeengekomen, ook door de groep wordt waargenomen.

Alle deelnemers krijgen een lid van de groep als interne coach. De opdracht aan deze coach is om zelf actief achter het door de coachee gekozen persoonlijke ontwikkelingsdoel aan te gaan, dit te begrijpen tot op het niveau van voorbeeld-

gedrag en afspraken te maken over de wijze van onderling communiceren.

Voor alle deelnemers gaat daaraan de opdracht vooraf dat zij op de eerste bijeenkomst op locatie in staat zijn om met behulp van de persoonlijke rapportage een compacte en overdraagbare persoonlijke ontwikkelingsdoelstelling te formuleren.

Door de begeleiders wordt met name bij het kiezen van de persoonlijke ontwikkeldoelstellingen de nodige inhoudelijke en technische hulp gegeven. Een wezenlijke grondslag voor het overbruggen van ineffectieve beeldvormingen is te proberen (zichzelf en de ander) te begrijpen alvorens zelf door anderen begrepen te willen worden. Het 'kennen' van elkaars persoonlijke ontwikkeldoelstelling vormt daarbij een nuttig aanknopingspunt.

De keus om als context voor simulatie een onherbergzaam deel van IJsland op te zoeken komt vooral voort uit de wenselijkheid iedereen 'gelijk' aan de start te brengen en bestaande routines te doorbreken. Wetenschap over de bergen, het klimaat, de gletsjers, de rivieren kan door iedereen worden opgehaald bij de lokale gids, voor zover die ook als feit beschikbaar is.

De 'ware' kennis is echter slechts op te doen door geheel op eigen kracht als een pionier te leren van eigen ineffectiviteit en dat zonder zichzelf in gevaar te brengen of de groep aan niet overeengekomen risico's bloot te stellen.

Het grootste deel van de route die globaal inzichtelijk is, kan alleen 'off-road' effectief worden afgelegd. Het merendeel deel van de route wordt dan ook te voet afgelegd.

Voor de groep is het verleidelijk om de in de route aangegeven punten in het gebied op de overeengekomen tijdstippen daadwerkelijk te bereiken. Dat kan namelijk een comfortabele hut opleveren voor overnachting, of een versnelling van de route in bergachtig gebied door een flink stuk via één van de vele gletsjerrivieren per raft af te mogen leggen.

Verantwoordelijkheid nemen voor eigen keuzen betekent ook leren van fouten. Soms zijn dat fouten met impact die de groep ook mentaal behoorlijk op de proef kunnen stellen. Situaties waarin blijkt dat de groep als geheel een halve dag of meer zich vergeefs heeft ingespannen zijn geen uitzondering.

Essentieel voor het vasthouden van de ontwikkelingscontext is **niet** de vraag **wat** er is gebeurd, maar **hoe** de groep ermee omgaat en of de groep er wel of niet iets van wil of kan opsteken.

### **Paradigma-shifts**

Gedurende de tocht door onbekend terrein is van dag tot dag een paradigma-shift noodzakelijk om effectief te kunnen zijn als groep en als individu. De opvatting van de deelnemers over de beweeglijkheid van het eigen paradigma wordt telkenmale dan ook danig op de proef gesteld.

De paradigma-shift van bijvoorbeeld het vinden van een route met behulp van een kaart op de ene dag naar het vinden van een route op basis van een aanwijzing waarvoor op gevoel moet worden vertrouwd op de volgende dag, blijkt voor de meesten zeer confronterend.

Voor de groep en het individu biedt iedere ontdekking van het noodzakelijk durven en moeten loslaten van de eigen paradigma's een ontwikkelingsmoment met impact. Mede om redenen van veiligheid draagt iedereen daarom verantwoordelijkheid voor zijn eigen backpack, slaapzak en tent. Als de door de lokale gids in de route overeengekomen punten worden gemist, betekent dat onvermijdelijk dat in de tent wordt overnacht en zelf door de groep

geïmproviseerd zal moeten worden gekookt.

*Frequentie, effectiviteit en intensiteit van 'leermomenten' ten opzichte van leermomenten in conferentieoorden, of meer gangbare outdoorcontexten, zijn op geen enkele manier vergelijkbaar. Het tempo waarin individu en groep worden geconfronteerd met de evidente noodzaak om keuzen te maken, om een oordeel of conclusie te delen over de mate waarin individuen groepsafspraken actief steunen of uitvoeren, is ongekend hoog. Alleen al het risico van verdwalen zet natuurlijke druk op alle zaken die effectief en veilig tot een oplossing moeten worden gebracht. De groep is daarbij zelf veroorzaker van extra druk door wel of niet te besluiten bepaalde punten in de route op de afgesproken tijd ook te willen toucheren.*

### **De simulatie als kraamkamer voor metaforen**

Op zoek naar het decor voor persoonlijke groei en ontwikkeling is de opvatting van mensen in organisaties over de eisen waaraan dat decor zou moeten voldoen, redelijk voorspelbaar.

De ruimte om te mogen experimenteren (vallen en door de ander weer op de been geholpen worden of zelf opstaan) maar vooral de aanmoediging of bevestiging om een tot dan toe onbekende weg in te slaan en 'het zelf in te mogen vullen' worden desgevraagd steeds en onveranderlijk als essentieel aangemerkt.

Het mogen experimenteren met eigen (on)mogelijkheden vereist een cultuur van 'high trust'. Het belang daarvan wordt in de simulatie in IJsland voor de groep als geheel en voor ieder lid als individu in het bijzonder, snel duidelijk.

Een gebrek aan vertrouwen in elkaar werkt verlamdend op creativiteit en inzet en kan niet lang worden genegeerd. In essentie is daarmee het principe van ontwikkeling geschetst.

*Het is het durven begaan van routes die tot dan toe onbekend waren of onbenut bleven in het vertrouwen dat van fouten vooral geleerd kan worden..... en daar bij vol bewustzijn voor te kiezen.*



Waar niemand je de weg kan wijzen is pioniersgeest nodig. Het is de wil om te leren van keuzen die afhouden van de kortste weg naar resultaat en daar de volle verantwoordelijkheid voor nemen. De pionier heeft geen andere keus. Vanuit zijn optiek is dat nu juist het meest stimulerende onderdeel van de uitdaging. Hij gaat op eigen doft door onbekend terrein, zonder routekaart en wellicht op wat vage niet geverifieerde aanwijzingen.

Op eigen inzicht door onbekend terrein is als ervaring en kans op ontwikkeling krachtiger dan met de routekaart in de hand. Dat laatste leidt slechts tot aanpassing van gedrag en niet tot ontwikkeling en innovatie van eigen mogelijkheden.

Bij vol bewustzijn verantwoordelijkheid nemen voor de eigen keuzen. Niet als een blind paard het avontuur in, maar kijken en onderzoeken waar de stroom doorwaadbaar is. Liever daaraan iets meer tijd besteed dan met de stroom worden meegesleurd!

### **Context als hulpmiddel**

High performance schept een context door elkaar aan te moedigen verantwoordelijkheid te nemen voor het eigen initiatief. De gelegenheid tot onderzoeken van elkaars mogelijkheden wordt te baat genomen. Zo ontstaat zicht op elkaars talenten. Het blijkt zinloos elkaar de bedoelingen van het eigen gedrag uit te leggen. Dat kost niet alleen veel tijd, het leidt ook tot niets.

Wie andere waarden of intenties toegedicht wil krijgen past zijn gedrag aan! Wat telt is wat daarbij effectief behulpzaam is, of zich die kant op ontwikkelt. Snelheid in feedback wordt dan voorwaarde voor succes en daadwerkelijke hulp. Hoe spontaner en directer, hoe effectiever als een situatie daar door zijn aard om vraagt.

In onbekend terrein vormen incidenten die tot inzichten leiden als vanzelf een reeks metaforen waaraan later in de praktijk van alledag gretig gerefereerd wordt. Het vraagt weinig fantasie om in te schatten wat het betekent om te veel voor de groep uit te gaan als een gletsjer wordt overgestoken, als de afspraak is juist bij elkaar te blijven.

Uitleggen van goede bedoelingen heeft dan niet meer het gewenste effect. Je rekenschap geven van het effect van het eigen handelen op de groep, en dus nieuwsgierig zijn naar de intenties die anderen je als individu toedichten, blijkt al snel een effectievere opstap naar ontwikkeling.

Wie in de simulatie aan den lijve ervaart dat energie eindig is en als water weg kan lopen door gebrek aan zorgzaamheid of positieve aanmoediging, zal leren dit middel ook in de dagelijkse praktijk te hanteren en daar secuur mee om te gaan.

### **Ratio en gevoel**

Een indrukwekkende individuele ervaring kan de ontdekking zijn dat een enigszins effectief opererende groep in staat blijkt om individuen met een alledaagse fysieke conditie een prestatie te laten leveren waaraan ze zonder die context nooit zouden zijn begonnen. Het is geweldig stimulerend om als individu te ervaren dat je op die manier tot meer in staat bent dan je ooit had gedacht!

De meeste deelnemers ontdekken al snel dat het geen zin heeft om alleen op rationeel niveau afspraken te maken en die, met een beroep op individuele discipline, uiteindelijk gerealiseerd te krijgen. Het blijkt effectiever om de moeite te nemen elkaars aanwezigheid te bevestigen door ook op gevoelsniveau in te steken en te vragen wat ieder voor zich van de situatie denkt en er vervolgens rekening mee te houden hoe hij of zij zich voelt.

Democratische besluitvormingsprocessen blijken slechts tot een voortzetting te leiden van de gebruikelijke immunisatie in organisaties van formeel genomen besluiten. Als het er op aankomt is het effectiever om aandacht te besteden aan ieders mening en daarmee rekenschap te laten ontstaan voor mogelijke effecten van (soms onontkoombaar) minder welgevallige beslissingen. Juist dan wordt zichtbaar welk effect beslissingen hebben. Geen rekening houden met elkaar wordt effectief afgestraft door het genomen besluit stilzwijgend niet uit te voeren.

## ***Erkennen van talent***

Het openlijk negeren van de evidente aanwezigheid van deskundigheid wordt eveneens impliciet afgestraft met stilzwijgende ontkenning van besluiten of regelrechte weigering van de uitvoering van de gemaakte keuze. Fouten die kunnen worden gemaakt en die vlot worden erkend kunnen op een genereuze reactie rekenen.

Het behouden van een effectief decor voor verdere ontwikkeling blijkt belangrijker dan gelijk krijgen. Wie voelt dat er iets gebeurt waarmee hij of zij het niet eens is en dat voor zich houdt, blijkt de ploeg geen dienst te bewijzen door daar achteraf mee te komen.

Hetzelfde geldt voor het nemen van risico's. Het individueel aangaan van risico's waarvoor de groep als geheel opdraait blijkt een groepsaangelegenheid. Wie daar geen gevoel voor ontwikkelt loopt het risico behoorlijk afgestraft te worden doordat de ploeg de betrokken figuur stilzwijgend unaniem hulp weigert of daarmee draait als het er voor hem of haar even op aankomt.

Het op een veilige manier nemen van alle hindernissen en zorgen dat iedereen goed geconditioneerd de eindstreep kan halen, vraagt tijd. De groep vertraagt omdat deze norm eerst moet worden ontwikkeld. Het blijkt voor de meesten van 'ons individuen' zeer lastig om de eigen doelen ondergeschikt te maken aan de groepsbelangen.

Ook het willen opbrengen van zorg voor elkaar kost tijd om zich te ontwikkelen en de pendant daarvan, namelijk het accepteren van hulp, blijkt al even lastig om mee om te gaan.

Op een zeker moment dwingt de context af dat er hulp gegeven wordt, dat de lasten worden herverdeeld en dat het effect daarvan prettig is. Men is niet geïntimideerd door rang, status of senioriteit. De omstandigheid waarin allen gelijk aan de start verschijnen maakt empowerment los bij alle leden van de groep als het aankomt op het nemen van besluiten of het maken van lastige keuzen.

In de vertaalslag naar de dagelijkse praktijk, (waarin daarnaar niet vaak wordt gehandeld) is een verklaring te vinden

waarom juist op dat punt 'de zaken niet lopen'. Dan zijn zaken als senioriteit of status wel degelijk van belang.

Een essentieel verschil tussen een effectief groepslid óf een effectief teamlid zijn, is het inzicht in en de invulling geven aan gemeenschappelijke belangen. In de context die wordt aangereikt krijgen groepen die uitdaging meermalen voorgezet. Het oversteken van de gletsjer op een veilige manier lukt alleen als iedereen op gelijkwaardige wijze actief verantwoordelijkheid neemt voor de spelregels die daar omwille van de veiligheid en effectiviteit bijhoren. Een bergwandeling biedt nog wel wat ruimte voor individueel gedrag binnen de groep. Het afdalen van een gletsjerrivier met een raft vraagt echter om gedisciplineerd teamwork.

Effectieve vertaling naar de dagelijkse praktijk kan inzicht teweeg brengen in welke situaties nu echt teamwork vereisen en de discipline die daarbij hoort, en waar er ruimte is voor het 'zijn' als individu die in vrijheid per situatie gedrag en spelregels overeen kan komen.

## ***Transfer naar het dagelijks werk***

Zeer terecht is voor veel organisaties het antwoord op de vraag naar de wijze waarop het geleerde in de eigen werksituatie wordt verankerd essentieel.

Voor individuen kan de impact zeer uiteenlopende vormen aannemen. Dit kan variëren van lieden die gevoed door de ervaringen en inzichten hun verantwoordelijkheid voor het innovatief bijdragen aan het realiseren van de missie van de organisatie met succes weten in te vullen, tot een aantal dat spoorlags op zoek is naar een andere baan.

Ontwikkeling langs deze weg blijkt krachtig behulpzaam te kunnen zijn bij het vinden van een antwoord op de wens of vraag naar authenticiteit. Dat kan stevige persoonlijke gevolgen met zich brengen.

De vraag naar verankering in organisaties is veelal afkomstig van hogere leidinggevende niveaus in hun rol van opdrachtgever. Hun eigen opstelling daarin blijkt van doorslaggevend belang.

## Over de begeleiders

Drs. Pim Hattink en Frans Breumelhof zijn beiden zelfstandig gevestigd als organisatieadviseur. Zij bundelen hun ervaringen in het Expert Centre CreatingHighPerformance.

Vanuit dit samenwerkingsverband faciliteren zij personen, groepen en organisaties om in een uitdagende context het eigen handelingsrepertoire te innoveren en hun interpersoonlijke competenties te versterken.

Systematische metingen geven de deelnemers daarbij inzicht in de waarden en intenties die aan gedrag worden toegedicht of ten grondslag liggen. De metingresultaten zijn tevens de basis voor innovaties in persoonlijke strategie van de deelnemers.

*Hreinn Magnusson* is onze partner in IJsland. Hij is bekend als gids en opleider van het Iceland Rescue team. Tijdens het traject is hij verantwoordelijk voor het outdoorgebeuren.

### \* Systematisch werken met values met behulp van SYMLOG®

De in het traject gebruikte 360 graden-metingen dienen als basismateriaal voor een persoonlijk ontwikkelings- en innovatieplan. Daarvoor wordt gebruik gemaakt van SYMLOG®.

SYMLOG® is een theorie en een methode. Het is een *theorie* die zich bezighoudt met belangrijke aspecten van de groepsdynamica. Het is een *methode* om de persoonlijke en onderlinge beeldvorming en de attitudes over waarden en normen inzichtelijk en hanteerbaar te maken. SYMLOG® is het *resultaat* van meer dan vijftien jaar onderzoek aan Harvard University.

De methode is sedertdien in uiteenlopende situaties en verschillende vormen toegepast en nog steeds worden nieuwe ontwikkelingen en toepassingen in het internationale netwerk van SYMLOG®-gebruikers uitgewisseld.