



# Sensemaking

De weg vinden in een  
onvoorspelbare wereld

Annette Meulmeester en Philippe Bailleur

# Sensemaking

De weg vinden in een onvoorspelbare wereld via dialoog

*'Een organisatie met een cultuur die haar omgeving – in de hoedanigheid van klanten, investeerders, wetgevers, concurrenten, technologische evoluties en maatschappelijke tendensen – niet op een accurate manier kan waarnemen en interpreteren en er vervolgens niet in slaagt om die waarnemingen en interpretaties te vertalen tot op het niveau van het gedrag van medewerkers, zal niet in staat zijn om te overleven.'*

**Dave Ulrich**

In ons werken met teams ontdekken we meer en meer dat 'Sensemaking' een cruciaal vermogen is voor teams die willen excelleren in een snel veranderende en steeds complexer wordende - VUCA <sup>1</sup> - wereld. Omdat het je kunnen verhouden tot een snel veranderende en een steeds complexer wordende omgeving de realiteit is van veel teams én omdat we maar weinig teams tegenkomen die Sensemaking in de vingers hebben, willen we in dit artikel graag uitgebreider stilstaan bij dit collectieve vermogen.

Wij verstaan onder Sensemaking het vermogen van een groep, een team of een organisatie, om:

1. op te pikken wat zich, door alle ruis heen, voordoet in de omgeving
2. hier samen betekenis aan te geven, zowel cognitief als gevoelsmatig
3. zich hier samen toe te verhouden vanuit een plek van mogelijkheden
4. de keuzes en het daaruit voortvloeiende gezamenlijke handelen hierop aan te passen

Met dit artikel geven we een inkijk in de 'nuts & bolts' van Sensemaking en tegelijkertijd bieden we een bril om het vermogen van een team op dit vlak te herkennen en verder te ontwikkelen. De meest concrete indicator hiervoor is wat ons betreft de gesprekskwaliteit. In rigide, top-down organisaties zien we teams met veel vrijblijvende gesprekken. In dynamische, veerkrachtige organisaties, zien we vaker generatieve gesprekken.

<sup>1</sup> De term VUCA wordt steeds algemener gebruikt om de complexiteit en continu veranderende wereld waarin wij leven te omschrijven. VUCA staat voor Volatile, Uncertain, Complex en Ambiguous. Wat zoiets betekent als: Beweeglijk; Onzeker; Complex en Ambigu.

Het schema hieronder geeft een eerste beeld van het onderscheid tussen beiden.

Vrijblijvende gesprekken	Generatieve gesprekken
Veel tijd, weinig effect -> lage ROI	De tijd die nodig is om het gewenste effect te bereiken -> hoge ROI
Veel woorden, weinig contact	Kwalitatief contact
Geen contract of contractbewaking	Helder contract en voortdurende contractbewaking
Veel details soms zelfs naast de kwestie	Focus
Geen oog voor het proces, dynamiek of terugkerende patronen	Doorheen de woorden, oog voor het proces, de dynamiek en onderliggende patronen
Naast elkaar of passief	Opbouwende, energiegevende interactie
Veel Problem-Talk	Vooraf Solution-Talk
Geen echte impact. Je vertrekt zoals je gekomen bent.	Impact. Er gebeurt iets, zowel individu als groep komen tot ontwikkeling.

Organisaties en teams die te dealen hebben met een veranderende en steeds complexer wordende wereld, kunnen zich niet permitteren om te blijven hangen in vrijblijvende gesprekken. In onze beleving is het vermogen tot het voeren van generatieve gesprekken zelfs randvoorwaardelijk voor teams om tot Sensemaking te kunnen komen. In dit artikel komen we daarom regelmatig terug op gespreksvoering als middel om vaardiger te worden op het vlak van Sensemaking.



## Oppikken door alle ruis heen

Het eerste deel van deze praktijkdefinitie, het signaleren van veranderingen in de omgeving die het waard zijn om op te pikken, is al direct een interessante. Het vraagt immers om een bijna intuïtief voorvoelen hoe veranderingen zich voltrekken. Welke bewegingen zijn relevant voor de organisatie? Welke bewegingen zijn relevant om op aan te haken? En welke laten we het best aan ons voorbij gaan? Zo zijn er teams die op de een of andere manier altijd mee weten te surfen op de juiste golf en teams die keer op keer te laat zijn of op het verkeerde paard wedden. Wat maakt het verschil?

In de praktijk leren we dat teams met een doorleefde visie op de waarde die ze nu en in de nabije toekomst willen en kunnen toevoegen, het hier een stuk beter doen. Mede doordat die visie een soort lens wordt van waaruit ze de werkelijkheid filteren.

Het 'Sensen' van de omgeving vraagt om het vermogen om telkens weer terug te keren naar een soort nulpunt of een plek van waaruit je de werkelijkheid hernieuwd tot je kunt nemen. En dat is niet vanzelfsprekend, zeker niet om hier woorden aan te geven. Wij mensen geven betekenis aan wat er op ons afkomt op basis van dat wat we al kennen: onze eerder opgedane kennis, ervaring en overtuigingen. Dit leidt tot werkbare 'constructen' waardoor we vlot door het leven kunnen gaan. Maar dat heeft ook zijn keerzijde.

Als je bijvoorbeeld een steile brug over rijdt, waarvan je de overkant niet kan zien, dan weet je dat dit een brug is en dat die gewoon verder gaat na het visuele einde. Je zal niet stoppen om te kijken of dat klopt. Je mentale construct van een brug, helpt je om daarop te vertrouwen. Weet dat hier al gebruik van werd gemaakt in Middeleeuwse burchten. Zo bouwde men trappen in hoge torens die halverwege stopten. Als binnendringer wou je snel de trap op lopen. Je verwachtte geen onderbroken trap waardoor je doorliep tot je voorbij de trap naar beneden viel.

*'The limits of our language mean the limits of our world'*

Ludwig Wittgenstein

*Het is een vrij bekend verhaal, dus gebruiken we het graag binnen het kader van dit artikel. Toen Steve Ballmer - toenmalig CEO van MICROSOFT - hoorde over de plannen van Apple om een telefoon te lanceren zonder toetsenbord die meer dan 500 \$ zou kosten, geloofde hij niet dat dit een succes zou worden. Hij lachte dit weg waardoor MICROSOFT er tot op vandaag niet in slaagde om een relevante speler te worden in die markt.*

Deze constructen zijn dus noodzakelijk om ons staande te houden in onze gecompliceerde maatschappij en kunnen tegelijkertijd verworden tot ruis. Ruis die ons hindert om terug te keren naar dat nulpunt, maar ons verleidt tot gevolgtrekkingen op basis van een selectieve waarneming van de werkelijkheid. Zoals het zoeken naar witte knikkers terwijl je een bril met groene glazen draagt.

Het vraagt al behoorlijk wat om ons te realiseren dat onze bril een gekleurd of onvolledig beeld van de werkelijkheid biedt. Maar wat nu als we te maken krijgen met zaken die volledig nieuw zijn? Wanneer we nog geen construct hebben om te duiden wat we zien? Een bekend verhaal is dat van een stamhoofd die zich met zijn stam nog letterlijk in het stenen tijdperk bevond.

Een groep Britse antropologen besloot hem begin vorige eeuw als experiment mee te nemen naar Singapore om hem daar bloot te stellen aan de vele prikkels en potentiële verandermogelijkheden die de stad hem bood. Na een aantal weken bezochten ze hem weer en vroegen ze wat hem was bijgebleven van het bezoek. Na een stilte gaf hij aan dat hij vooral onder de indruk was geweest van een man die heel veel bananen tegelijk kon dragen. Wat had hij gezien? Iemand met een kar vol bananen. En voor iemand die het wiel nog niet had uitgevonden was dit een indrukwekkende aanblik. De haven, de vele gebouwen, de bedrijvigheid van een grote stad, hij had ze niet geregistreerd. Wat we niet kunnen duiden, zien we niet. Een beveiliging door moeder natuur om te voorkomen dat we op TILT slaan bij te veel nieuwe, niet te duiden informatie. En voor dit stam-hoofd een hele waardevolle. Als hij alles had geregistreerd, waren zijn hersenen ongetwijfeld op 'overload' gegaan. Dit mechanisme helpt ons dus maar ten dele in een steeds complexer wordende wereld. We lopen het risico dat we bepaalde ontwikkelingen niet tijdig detecteren. Dat aspect van ons 'zijn' moeten we dus zien op te rekken naar een hoger niveau.

Om (relatief) los te kunnen komen van onze oude logica, moeten we ons blijven realiseren dat we een beperkt beeld hebben van de werkelijkheid. En dat vraagt van individuen en ook van teams, een behoorlijk stevig zelfinzicht en persoonlijk leiderschap. Want onze neiging, wanneer we geconfronteerd worden met een nieuwe, complexere werkelijkheid, is juist om deze zo snel mogelijk te beheersen door deze op te knippen in voor ons behapbare brokken, gebruikmakend van onze eerder opgedane kennis en ervaring die vervat zitten in onze vertrouwde constructen.

Dus wanneer deze kennis niet meer volstaat, wanneer alles nieuw en onbekend is, is het de kunst om deze neiging om te willen beheersen te weerstaan. En dat brengt bijzondere dynamieken met zich mee in teams. Immers, wanneer je het niet weet of er samen niet uitkomt moet je toch stappen willen zetten en bereid zijn om te falen. Dat voelt bijzonder kwetsbaar.

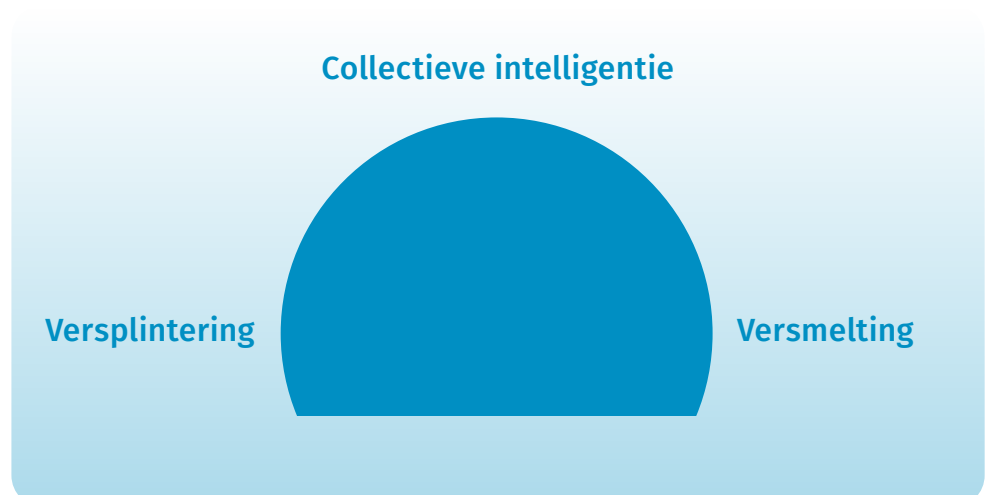
**Enkele aspecten van complexiteit?**

*Een uitdaging is complex wanneer oorzaak en gevolg onderling afhankelijk zijn maar toch ver uit elkaar blijken te liggen in ruimte en tijd (cfr. de milieu-problematiek). Dergelijke uitdagingen kunnen niet echt succesvol worden aangepakt door in te zoomen of ze in kleine stukjes op te pakken, maar alleen door het systeem als geheel te zien.*

*Een uitdaging is ook complex wanneer de betrokken actoren verschillende perspectieven en belangen hebben. Dergelijke uitdagingen kunnen niet met succes worden aangepakt door deskundigen of autoriteiten, maar alleen met de betrokkenheid van de actoren zelf.*

*Tot slot is een uitdaging ook complex wanneer de toekomst ervan fundamenteel onbekend en onbepaald is. Dergelijke uitdagingen kunnen niet met succes worden aangepakt door het toepassen van "best practices" want die zijn gebouwd op concepten uit het verleden. Hier werken alleen innovatieve oplossingen die vaak alleen via trial-and-error gevonden kunnen worden.*

Het vraagt moed en stevigheid om de emoties die dat met zich meebrengt samen te hanteren. Hier komt de waarde van teams om de hoek kijken. Teams die excelleren in het signaleren van waardevolle bewegingen in een complexe context, zetten een aantal belangrijke vermogens in. Allereerst beseffen dit soort teams dat de werkelijkheid zo complex en omvangrijk is, dat deze niet meer door één individu te vatten is. Er zijn meerdere perspectieven nodig om de werkelijkheid in al zijn complexiteit te omarmen. De teamleden realiseren zich dat ze andere perspectieven nodig hebben, ze deze bij elkaar moeten leren exploreren en dat ze bereid moeten zijn om hun initiële perspectief door anderen te laten beïnvloeden. Als dit niet lukt, dan kan de meerwaarde van teams zich niet ontvouwen en is er maar een heel kleine bandbreedte tussen versplintering en versmelting. Teams die met complexiteit geconfronteerd worden, balanceren namelijk voortdurend tussen versplintering - als de verschillen te groot worden - en versmelting of 'groupthink' - als de druk tot eensgezindheid te groot wordt. En collectieve intelligentie ontvouwt zich als een team kan balanceren tussen die twee uitersten (zie tekening).



In excellerende teams zijn de teamleden dus in staat om dit proces van het bijeenbrengen van deze verschillende perspectieven met elkaar te behe(e)r(s)en. Ze zetten elkaar op scherp, zijn extreem nieuwsgierig en durven elkaar te corrigeren op belemmerende overtuigingen.

Zo leren dit soort teams alle verschillende waarnemingen als een puzzel bij elkaar te leggen tot die voldoende past om een volgende stap te kunnen zetten. Net door onderlinge verschillen binnen het team uit te nutten, maken ze de blinde vlekken die ontstaan rond de vertrouwde constructen van de werkelijkheid kleiner en wordt het gezamenlijke perspectief rijker dan de som der delen. Deze teams kunnen voldoende lang divergeren, terwijl de meeste teams eerder geneigd zijn om snel tot éénpuntigheid (= convergeren) te komen om zo snel tot actie over te kunnen gaan.

Deze haast om tot een beslissing te komen, komt vooral voort uit het feit men de spanning van de onzekerheid, het onbekende niet met elkaar kan verduren. Teams die op dit gebied succesvol zijn, zijn in staat om op individueel niveau maar ook als collectief, te 'dealen' met de natuurlijke en soms ook irrationele neigingen die opkomen wanneer we geconfronteerd worden met een nieuwe, complexe werkelijkheid.

Dit samen in de mist en de spanning leren zitten, om tot een verfijnder begrip van de zich ontfouwende werkelijkheid te komen, vergt heel wat van teams op het vlak van groepsdynamica. Daarover later meer.



## Betekenis geven

*'The greatest danger in times of turbulence is not the turbulence, it's to act with yesterday's logic'*

**Peter F. Drucker**

Dit brengt ons bij het tweede deel van onze praktijkdefinitie. Het betekenis geven aan dat wat er aan signalen wordt opgepikt in de omgeving. Je zou 'Sensemaking' kunnen zien als het op verkenning gaan op volledig nieuw terrein - "Uncharted Waters" - waarbij het doel niet is om dit terrein zo snel mogelijk volledig in kaart te brengen. Dat is immers onmogelijk, want de realiteit is dynamisch en onbekend. Het snel willen in kaart brengen zal enkel leiden tot een poging de werkelijkheid te vangen in vertrouwde - doch ontoereikende - constructen. En net dit zal juist tot nog meer verwarring, spanning en ruis leiden. Nee, een terrein waar ons oude weten niet voldoet, toont zich maar stapsgewijs door er ons - met open mind - in te begeven. Daarom durven 'VUCA-proof' teams continue te experimenteren. De zich ontvouwende werkelijkheid kun je niet begrijpen door er van een afstand naar te kijken maar door ermee te leren dansen.

Teams die zich makkelijk bewegen in een onbekende realiteit, denken in termen van experimenten en komen op een onderzoekende manier in beweging, zonder de consequenties van hun acties volledig te overzien. Ze zetten deze stappen bewust en zijn zeer alert op en ontvankelijk voor alle feedback die ze opvangen over het effect van deze stappen. Net daar maken nieuwe patronen zich voel- en herkenbaar, in de (inter)actie.

Dergelijke teams zijn bereid om zich open te stellen voor de lessen die verstopt zitten in falen. Meer zelfs, ze verhouden zich op een totaal andere manier tot falen, zowel cognitief als emotioneel. Hierdoor spotten ze sneller de zich ontvouwende patronen en eventuele nieuwe wetmatigheden. Dit helpt hen om snel te leren en te acteren op onbekend terrein. Ook hier komt de kunst van in de mist durven lopen weer om de hoek kijken.



*De voorsprong die online winkels zoals Zalando en Amazon hebben opgebouwd zat eerst niet op het vlak van winst. Volgens de oude logica kon dit niet slagen. Organisaties die met die oude criteria naar succes bleven kijken, zagen niet hoe er een totaal nieuwe koopbeleving werd gecreëerd en er op die manier ondertussen heel efficiënte, digitale kanalen werden gegraven naar de consument. Die gigantische voorsprong is niet meer in te halen voor veel organisaties mede omdat ze deze ontwikkelingen blijven evalueren vanuit een oude logica.*

Weten dat veel onduidelijk is en dat mis(t)stappen onderdeel zijn van de reis en dat juist in het leren dealen met lastige momenten de noodzakelijke ingrediënten zitten voor progressie.

En hier zien we in onze praktijk weer een paar belangrijke sleutels die succesvolle teams onderscheiden. Immers, op pad gaan om de omgeving te scannen en experimenten te doen is één, de mate waarin een team in staat is om de ervaringen die dit oplevert te oogsten is twee. Je zou dit oogsten kunnen zien als momenten van reflectie en bezinning. Een team rond het kampvuur, ergens langs de expeditieroute.

Als de basisvoorwaarden voor effectief teamwerk niet voldoende zijn geïnstalleerd of ontwikkeld, kunnen zich in deze fase processen voordoen die progressie ondermijnen waardoor een rijke oogst aan inzichten zomaar verloren kan gaan. Zo zijn er teams waar het (ongeschreven) mandaat om ergens betekenis aan te geven zich beperkt tot de leidinggevende of een selecte groep. Of waarin zoveel waarde wordt gehecht aan eerder genomen besluiten, dat men er niet meer van los kan komen waardoor signalen die uitnodigen tot bijsturing niet meer worden gehoord. Of waar men de leider niet durft aan te spreken of te wijzen op ontwikkelingen die hem of haar misschien minder goed uit lijken te komen. Denk aan teams waarin de psychologische veiligheid ontbreekt om op het scherpst van de snede thema's uit te discussiëren, waardoor Sensemaking verwordt tot een rituele dans van scrums en 'stand ups', zonder dat de punten waar het werkelijk om zou moeten gaan, op tafel komen. Het 'Sensemaken' gebeurt dan maar in de wandelgangen.

Teams die gevangen raken in 'groupthink' zijn sowieso verloren omdat dit groepsdynamisch mechanisme, waarbij harmonie en lidmaatschap de bovenhand krijgen, alle ruimte voor nuance, verschil of andere perspectieven quasi onmogelijk maakt. Kritische vragen worden niet gesteld, onderbuikgevoelens worden genegeerd om de groep niet op spanning te brengen want dat zou je lidmaatschap kunnen kosten.

**Van individueel naar gezamenlijk onderzoeken: hoe teams door de leerpoorten stappen**

Vaak geven mensen eerst zelf betekenis aan de 'blur' van ervaringen, gevoelens en gedachten in hun hoofd, om vervolgens hun uitgewerkte beeld van de werkelijkheid te delen met hun teamleden zonder de andere uit te nodigen om mee te kijken en mee te denken.

De andere teamleden hebben dan een passieve rol in het proces van betekenis geven, wat maakt dat er veel tijd verloren gaat aan het elkaar proberen te overtuigen in plaats van dat men met elkaar begint te puzzelen.

*Toen een team van professionals, dat wij begeleidden, zich aan ons voorstelde, werd anciënniteit automatisch en ongevraagd toegevoegd als cruciale info voor ons. De trots in de stem hield daarbij gelijke tred met het aantal dienstjaren. Leden uit de nieuwere garde gaven bijna beschamend aan 'nog maar twee jaar bij de club te zitten'. Anciënniteit en ervaring waren duidelijk statusverhogend.*

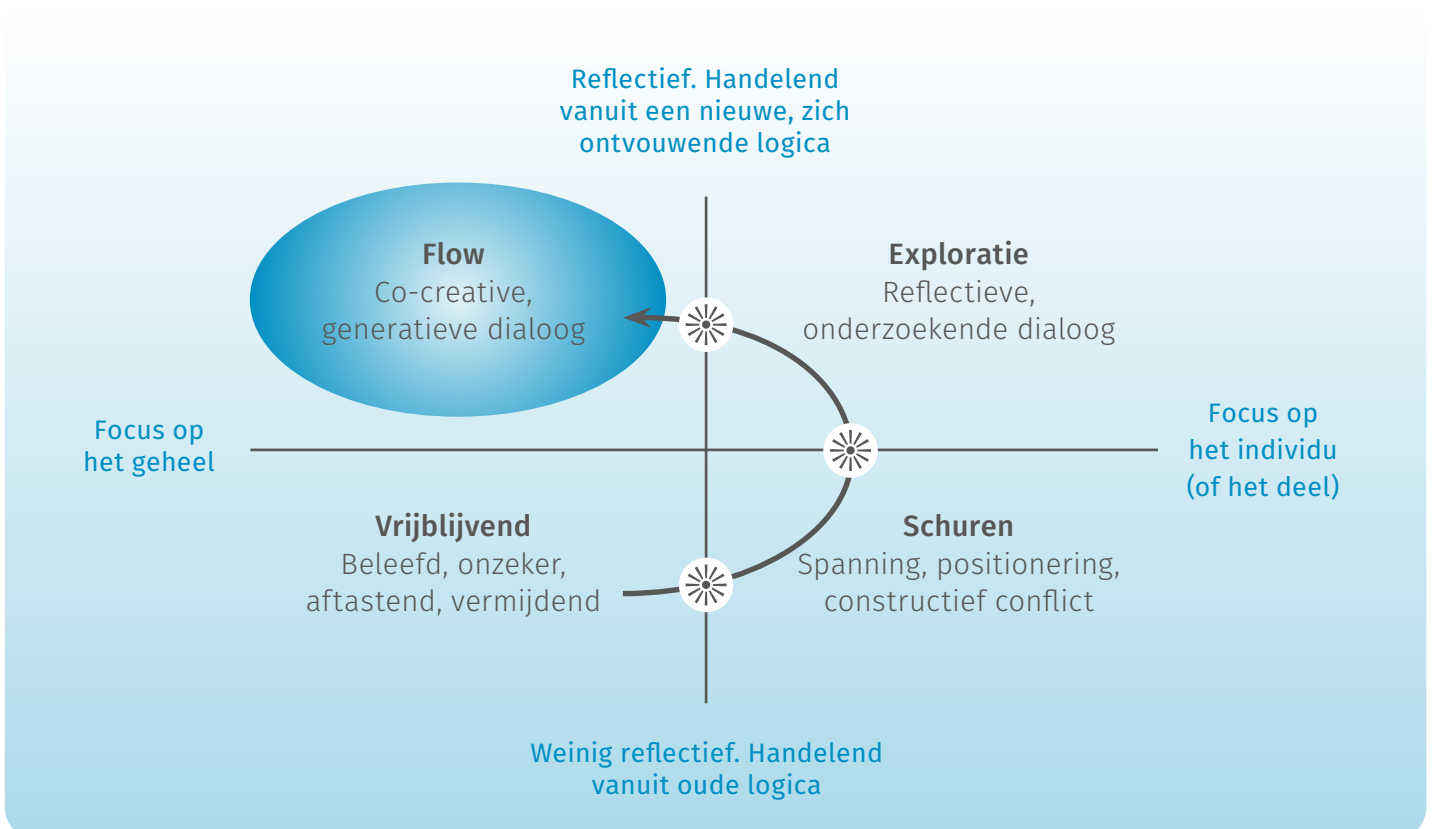
*In discussies over de toekomst van het team, dat zich bevond in een sterk veranderende context, namen de seniors als vanzelfsprekend de meeste ruimte. Pas nadat ze zich begonnen te realiseren dat met de vraag die voorlag, eerdere ervaringen wel eens in de weg zouden kunnen staan, veranderde de impliciete ordening. Er ontstond ruimte voor een gelijkwaardig gesprek, los van anciënniteit.*

Soms worden er wat onderzoekende vragen gesteld, of een eigen beeld geponeerd. Er is echter nog geen sprake van een collectief proces. Teams kunnen dan eindeloos in cirkeltjes blijven draaien, vaak omdat ze niet geleerd hebben door welke poort ze moeten stappen om tot een echte dialoog te komen. Als je begint te merken dat de 'blur' verschuift van in de hoofden naar tussen de neuzen, dan begint het een gezamenlijk proces van betekenisgeving te worden.

Teams die excelleren in betekenis geven, doen dit vanuit intersubjectiviteit. In deze teams is het proces van betekenis geven een gezamenlijke zoektocht. Het is een interactief, stromend proces, waarbij teamleden ruimte voelen om hun ruwe, soms nog onsamenvangende gevoelens en gedachten (hun 'blur' dus) in te brengen, in plaats van een meer uitgedachte, gecensureerde versie te poneren. Deze teams beschikken over het vermogen om in te tunen op het gedachtenspoor en de emoties van anderen en hierop verder te bouwen.

Ze creëren een voelbare vrije maar gemeenschappelijke ruimte tussen de teamleden, waarin men kwetsbaar kan zijn, zowel emotioneel als intellectueel. Dit vergt natuurlijk moed zeker voor degene die als eerste zijn onaf aanvoelen, denken, ... deelt met de groep. Deze teams zijn in staat een werkelijk generatieve dialoog te voeren. Een hoge mate van verbinding en empathie is hiervoor cruciaal, anders klappt de gezamenlijke, generatieve ruimte dicht. Wees er trouwens bewust van dat dit - hoe ervaren een team ook is - een kwetsbare ruimte blijft. Het is wel - vandaar 'generatieve' ruimte- in die ruimte dat er nieuwe inzichten, die niet waren opgekomen vanuit de optelsom van de individuele inbreng, kunnen ontstaan. Dit soort rijke processen raken, verbinden en inspireren tot het aangaan van nieuwe experimenten.

De visuele voorstelling hierna laat zien door welke fases een team moet om van een vrijblijvend gesprek tot een generatieve dialoog te komen.



Ook al lijkt dit een lineaire weg - van het ene kwadrant naar het andere - dat is het niet. Teams of groepen gaan voortdurend heen en weer tot ze een comfortabele weg hebben gevonden. In het begin is er dus geen weg, vervolgens wordt het een klein pad en des te verder het team groeit, des te makkelijker men de weg vindt tot bij de generatieve dialoog. Kortom, het is een deels te ontwikkelen vermogen waarbij het gesprek evolueert doorheen 4 fases. Elke fase heeft trouwens een poort. Des te beter je die poorten leert herkennen, des te beter zie je wanneer een team aan het groeien is. Zeker als je een gesprek wil begeleiden richting een generatieve dialoog, is het herkennen van deze poorten bijzonder handig. Iedere poort heeft zo haar eigen kenmerken en tegelijkertijd is er een belangrijke gemene deler. Een team gaat pas door een poort als in ieder geval één teamlid de moed heeft om zich kwetsbaar op te stellen. Door bijvoorbeeld iets te onthullen over zijn of haar standpunt, gevoel of gedachten. Iets wat in die fase van het gesprek tot dan toe niet vanzelfsprekend was om te doen.

Zo iemand neemt een sociaal risico om het gesprek een fase verder te brengen. Of het team daadwerkelijk een fase verder komt, is afhankelijk van de mate waarin de overige teamleden in staat zijn hierin te volgen en de spanning te hanteren die de volgende fase oproept.

Wanneer een teamlid niet in staat is mee te komen, dan zal het team niet of nauwelijks in staat zijn progressie te maken in het gesprek. We zeiden al, komen tot een generatieve dialoog en daarmee tot collectieve betekenisgeving, is verre van vanzelfsprekend.

#### **De kwaliteit van het gesprek vormt de brandstof om ermee aan de slag te gaan**

Het synchroon met elkaar door zo'n proces gaan, geeft in de dagelijkse praktijk veel houvast. Net wat je nodig hebt om onbekend terrein te betreden. Je hoeft je bij het nemen van besluiten niet af te vragen wat je teamleden zouden doen want jullie hebben een gemeenschappelijk kader ontwikkeld met elkaar. Die intersubjectiviteit leidt tot het vertrouwen dat jouw oordeel nooit ver af zal wijken van dat van je teamleden en dit geeft jou het vertrouwen en de steun die je nodig hebt om te handelen in een onzekere, onvoorspelbare wereld.

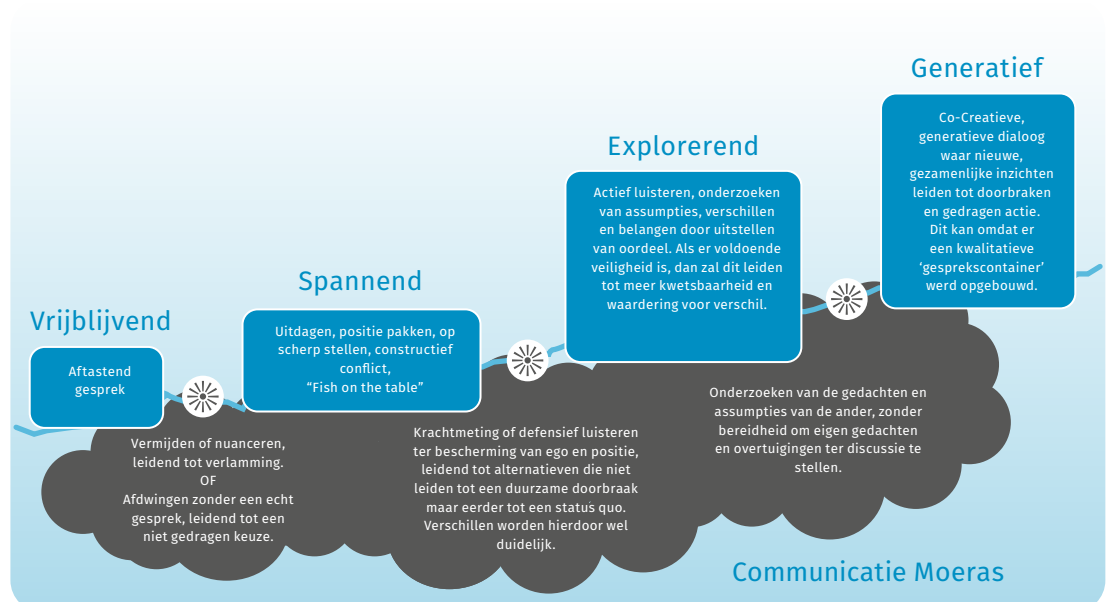
*Enige tijd geleden begeleidden wij een managementteam met een verlangen om meer vanuit gezamenlijkheid te opereren en hun directie te voeden met heldere adviezen en denkrichtingen voor innovatie en marktbenadering. Individueel waren dit allen kundige managers met, ieder vanuit een eigen expertise, interessante visies op de ontwikkelingen in de markt en hoe de organisatie hierop zou kunnen inspelen. Tijdens hun sessies was er van deze inspiratie echter weinig te merken. Het team miste de procesvaardigheid en sensitiviteit om hun eigen neiging om spanning uit de weg te gaan te herkennen en liet daarmee potentiële groeibriljantjes liggen. Zo werden onconventionele meningen stelselmatig genegeerd. Wanneer iemand aangaf iets niet te begrijpen, werd er over elkaar heen gebuiteld om diegene uit te leggen waar 't over zou gaan, in plaats van bij elkaar en zichzelf te rade te gaan of dit punt om collectieve opheldering vroeg. Door het team te wijzen op deze sleutelmomenten in het proces, begonnen ze die zelf steeds beter te herkennen en leerden ze hun 'proces-spir' te trainen. Voor het eerst gingen ze samen door de leerpoorten richting Sensemaking.*

Hoe een team met dit soort momenten omgaat kan het verschil maken tussen een rijk, exploratief gesprek en een arme, energievretende bijeenkomst. Zoals te raden valt beschikken teams die vanuit intersubjectiviteit werken over een hoge procesvolwassenheid. Zij hebben een collectieve antenne voor cruciale momenten in groepsprocessen die - wanneer benut - tot verdieping kunnen leiden en wanneer men ze mist, een proces laten stagneren. Zowel als teamlid maar evengoed als begeleider kun je het aan je lijf voelen als die generatieve ruimte opengaat. En die ruimte opent zich stap voor stap. In het schema hierna geven we je een overzicht van de poorten waar een team door moet zien te raken.

Als je goed kijkt zal je zien dat er bij elke poort staat hoe je verder komt maar evengoed hoe je kan stagneren in een van de fases. Wat je in elk geval zal merken naarmate een groep verder geraakt op dit pad, is het volgende:

- Overtuigen en maskeren verschuift stap voor stap richting onderzoeken en onthullen.
- De teamleden zijn in staat om zich te verhouden, zowel cognitief als gevoelsmatig, tot de inzichten en leerervaringen die ze met elkaar opdoen.
- Denkprocessen verschuiven van individueel, in de hoofden, naar collectief, tussen de neuzen.
- Er zal gretigheid zijn t.a.v. nieuwe paden of mogelijkheden.
- Maar ook voor hindernissen en pijnpunten zal er openheid zijn omdat iedereen weet dat die vaak - vanuit de onderstroom - bepalen of iets al dan niet zal opgepakt worden.
- Je zal een constructief samenspel zien tussen een aantal rollen.
- Sommige mensen zullen initiatief nemen, andere mensen zullen constructief tegengas geven waardoor ze een goede voorzet verder polijsten, nog andere mensen zullen aanmoedigen of positieve voorstellen bijvallen. En de kans is groot dat er ook af toe iemand stil zal staan bij het proces.
- Elk van de hierboven beschreven rollen heeft natuurlijk ook een negatieve keerzijde die een remmend effect kan hebben en ervoor kan zorgen dat het gesprek stagneert. In essentie zal je dan weinig initiatief zien, maar eerder tegengas die elk sprankeltje aan energie uit het gesprek haalt en mensen die afhaken waardoor de energie verder wegstroomt. En tot slot zal er niemand zijn die het proces bewaakt of bijstuurt. Het ideale recept om niet veel verder te komen dan vrijblijvende gesprekken.

De deur naar het derde deel van onze praktijkdefinitie gaat zo open.





# 3

## Bewegen vanuit een plek van mogelijkheden

Wanneer ontwikkelingen betekenis krijgen, kun je je ertoe gaan verhouden. Wat vinden we hier eigenlijk van? Wat betekent dit voor ons en voor wie we zijn? Wat kunnen, willen en durven we hiermee? En wat vooral niet? Wat houdt ons tegen en waarom? Deze stap gedegen kunnen zetten vraagt om het kunnen overzien en hanteren van de hele bandbreedte van ambivalente gedachten en gevoelens. En juist in deze fase kunnen disfunctionele patronen maken dat mensen en ook teams verkrampen, waardoor het niet meer lukt om zich op een gezonde manier te verhouden tot wat er op hen afkomt.

Het vermogen om die spanning en kwetsbaarheid te hanteren is dus randvoorwaardelijk om je werkelijk te kunnen verhouden tot wat zich voordoet. Teams kunnen helpen om deze spanning te dragen, maar weet dat onvoldoende ontwikkelde teams die spanning juist verhogen, een lastige paradox. Wij noemen die vrije ruimte, de leegte die hiervoor nodig is, een plek van mogelijkheden. En juist omdat deze plek zo rijk maar ook zo kwetsbaar is, is het van belang om zicht te hebben op de dynamieken die maken dat je die plek kunt bereiken met elkaar. Je vindt die plek meestal eerst in jezelf om vervolgens anderen te kunnen helpen om die plek ook te vinden of om alvast te vinden wat maakt dat iemand er van weg beweegt. Pas als dit vermogen voldoende aanwezig is zijn teams en zelfs organisaties in staat om bewust te werken aan een gezamenlijke plek van mogelijkheden. We starten onze reflectie op dit derde deel van onze praktijktheorie dan ook met onszelf als individu. Daarna maken we de slag naar teams en organisaties. Laten we beginnen met een tekst uit de Tao van Lao Tzu.

*We verbinden spaken tot een wiel,  
maar het gat in het midden  
laat de wagen rijden.*

*We vormen van klei een pot,  
maar de leegte binnenin  
houdt alles vast wat we willen.*

*We timmeren van hout een huis,  
maar de innerlijke ruimte maakt het leefbaar.*

*We werken met wat is,  
maar wat niet is, gebruiken we.*

**Lao Tzu**

Door rond het thema 'afwijzing' te werken, heeft de 'plek van mogelijkheden' - het midden, de leegte, de innerlijke ruimte, ... - zich aan ons getoond. Sommige mensen hebben een diepe angst om afgewezen te worden. Vaak doordat ze ooit schade opgelopen hebben op het vlak van zelfwaarde. Het effect daarvan is dat ze heel veel situaties vermijden: spreken voor groepen, veranderen van job, nieuwe hobby's proberen, ... Ze blijven - om pijn te vermijden - ver weg van de binnenste rand van hun comfortzone. Dit is natuurlijk funest voor de ontwikkeling van hun potentieel.

Maar nog erger is het feit dat de cirkel waarbinnen die mensen zich bewegen, vaak nog verder krimpt met de jaren. Om echte situaties van pijn te vermijden, hebben ze een interne strategie ontwikkeld om zichzelf te beschermen. Elk idee om iets te doen dat zou kunnen leiden tot afwijzing wordt tussen de oren al afgewezen door een soort interne criticus. Eens dit patroon is geïnstalleerd ontstaat er een vicieuze cirkel waardoor de creatieve ruimte bijzonder klein wordt. Kortom, er is amper nog een plek van mogelijkheden. Die is volledig gevuld met 'ja maar's'. Het is bijzonder belangrijk om te begrijpen dat dit meestal geen weerstand is maar een overlevingsmechanisme dat leidt in de richting van perfectionisme of extreme rigiditeit.

We stelden vast dat het leren omgaan met afwijzing, leidt tot het milder worden van de interne criticus, wat dan weer leidt tot een grotere plek van mogelijkheden. En net dat leidt dan weer tot meer durf, stap voor stap. De plek der mogelijkheden start dus tussen de oren van iemand. Bij groepen is er een soort collectieve psyche en ook die kan in eenzelfde soort patroon gevangen raken, enerzijds vanuit de historie van de teamleden maar evenzeer vanuit de positieve of negatieve ervaringen die het team heeft opgebouwd binnen de context van de organisatie. Er zijn immers organisaties waar je maar beter geen fouten kunt maken. Kortom, als de plek van mogelijkheden klein geworden is, dan zal een VUCA-wereld als bijzonder beangstigend worden ervaren.

Om succesvol te kunnen zijn in een onvoorspelbare wereld moet je als individu de weg naar die plek van mogelijkheden kennen, want alleen van daaruit ontwikkelen zich nieuwe paden. Het is dan van belang om je te realiseren dat die plek van mogelijkheden heel plotseling kan dichtklappen als zich iets voordoet dat je overlevingsmechanismes triggert. Vanuit persoonlijk leiderschap is het dus wenselijk dat jij - net zoals de andere teamleden - zicht krijgt op jouw rode knoppen en dat je leert waarom en wanneer je getriggerd wordt. Zo kun je ermee leren omgaan en worden je oude triggers milder tot je ze op een dag kunt ontgroeien. Deze ontwikkeling - op heel persoonlijk vlak - wordt bijzonder vaak over het hoofd gezien als het gaat over mensen - leidinggevend of niet - weerbaar maken in een snel veranderende, complexe wereld. Terwijl wij door de jaren heen hebben geleerd dat hier meestal de lakmoesproef zit.

#### **De plek van mogelijkheden in teams en organisaties**

Het feit dat elk teamlid dit persoonlijke groeiproces heeft doorgemaakt - wat al vrij uitzonderlijk is - garandeert nog niet dat het team die plek van mogelijkheden kan bewaken. Het geheel gedraagt zich zelden of nooit als de som der delen. Neen, het geheel is een entiteit die ook zijn eigen ontwikkeling heeft door te maken maar dan als collectief.

#### *Immers, je kan niet alleen in formatie leren vliegen.*

Dus ook in teams kunnen nieuwe ontwikkelingen of signalen uit de omgeving - op het eerste zicht - onlogische, heftige (soms zelfs fysieke) reacties losmaken. Of het feit dat één teamlid getriggerd geraakt, kan ervoor zorgen dat het hele team vast begint te lopen. Succesvolle teams blijven dus alert op dit soort signalen en dynamieken. Sterker nog, ze zijn in staat om uit te zoomen.

Ze herleiden dit soort reacties - die vaak via één iemand binnen komen of lijken te starten - niet automatisch als een individuele angst, onvermogen of weerstand. Ze zijn zich ervan bewust dat dit een signaal kan zijn, dat erop wijst dat het team wordt geraakt in oude gevoeligheden. Of dat die ene persoon net iets meer uitdrukking geeft aan iets dat voor iedereen speelt. Of dat die ene persoon iets representeert dat wel eens belangrijk zou kunnen zijn in de relatie met de buitenwereld van het team. Door dit serieus te nemen en het gedoe dat het oplevert met elkaar op te kunnen vangen en te duiden, zijn zij in staat om hun plek van mogelijkheden weer te vergroten.



Zoals eerder gezegd ligt de bron van deze triggers soms in individuele ervaringen, soms in collectieve. Soms zijn de niet meteen te duiden emotionele reacties een signaal dat de ontwikkelrichting die zich laat zien, indruist tegen datgene waar het team in de kern voor staat: de 'purpose' of de identiteit van het team of de organisatie. Elk levend systeem heeft - en gelukkig maar - een soort beschermingsmechanisme om haar kern, haar essentie, haar ziel mee te bewaken. Wanneer je dit mechanisme begint te begrijpen, ga je weerstand trouwens op een heel andere manier benaderen.

*Bij het samenstellen van een transitieteam, zijnde een team dat een centrale rol zal spelen bij het begeleiden van een ingrijpende organisatieverandering, zou je de neiging kunnen hebben om enkel voorstanders voor die verandering uit te nodigen. Je hebt er echter alle belang bij om ook de contra-stem aan boord te halen of ruimte te geven ... en wees trouwens gerust, want welke samenstelling je ook kiest, die zal er zijn.*

*Als een transitieteam niet in staat is om te dealen met de contra-stem binnen het team, hoe zal het dan in staat zijn om om te gaan met de mogelijke weerstand gedurende het verdere veranderproces? Wanneer het team zich bewust is dat de contra-stem in een team een vertegenwoordiger, representant of spreekbuis is van iets dat sowieso leeft rondom het team, kan deze worden toegelaten en gehoord. Effectieve teams gaan dit gegeven dus productief leren gebruiken. Minder effectieve teams gaan dit proberen te onderdrukken of weg te snoeien. Met vaak als resultaat dat ze die stem dan later in het proces alsnog tegenkomen.*

#### **Wat maakt dat de plek van mogelijkheden verloren gaat?**

Wanneer je dit mechanisme niet begrijpt of aanvoelt, dan kan dat een team of organisatie danig beschadigen. Wanneer bijvoorbeeld een ingrijpende organisatieverandering of overname wordt doorgevoerd met weinig begrip voor de (ontstaans)geschiedenis en identiteit van een organisatie en zonder alert te zijn op de alarmbellen in de vorm van emotionele, op het oog irrationele reacties, dan kan een organisatie zo worden

opgerekt, dat het elastiekje knapt en de organisatie letterlijk vast komt te zitten in oud zeer. De organisatie of het team is dan haar kern, hetgeen waar zij om draait, kwijt. Het vraagt veel effort en emotioneel herstel om dit soort beschadiging te boven te komen. Vergelijk het met een burn-out, maar dan op organisatie of teamniveau. Ondanks dat gezonde organisaties en teams vaak stevige beschermingsmechanismen hebben, komen dit soort impactvolle momenten nog te vaak voor. DeS meeste risico zit daar waar interventies worden gedaan vanuit een plek waar men geen notie of voeling heeft met de historie, de waarden en het verandervermogen van het team of de organisatie. Denk aan een overname door een andere partij of de komst van een (onkundige) interimmanager, die 'het allemaal anders gaat doen', zonder werkelijk te voelen wat het systeem aan kan of wat vooral behouden moet blijven ... als een olifant in een porseleinkast extreme veranderingen doorvoert in een team of organisatie.

*We need a mechanism by which the system regenerates itself continuously by using, rather than suffering from, random events, unpredictable shocks, stressors, and volatility.*

De impact van overload en emotionele terugval laat zich dus vooral voelen ten aanzien van de - vaak kwetsbare - plek van mogelijkheden. En als die plek geraakt is, zal Sensemaking knap lastig worden voor een team. Wanneer veranderingen als potentieel bedreigend worden gezien voor dat waar het team in haar kern voor staat en het team niet in staat is om de bijhorende emoties te reguleren, dan loopt de groep het risico om in een disfunctionele modus te schieten en te blijven, soms voor een langere periode. Dan is de plek van mogelijkheden ver te zoeken. Het team is dan in overlevingsstand terwijl het geacht wordt op de golven van verandering te kunnen surfen.

**De plek van mogelijkheden is een kwetsbare plek. Draag er zorg voor.**

Een gezond team heeft een duidelijke groepsgrens, maar deze grens is poreus. Signalen van buiten kunnen gemakkelijk binnenkomen en het team is daardoor in staat om haar omgeving te lezen en te beïnvloeden. Deze sensitiviteit is nodig om pro-actief te kunnen handelen. Daartegenover is reactiviteit juist vaak het gevolg van een te dikke grens, die de signalen van de buitenwereld niet of te traag doorlaat. En toch, wanneer de omgeving als bedreigend wordt ervaren, dan zijn teams geneigd om de teamgrenzen te sluiten omdat het de emoties en de dynamieken (angst, onzekerheid, conflict, ...) niet gereguleerd krijgt. Ze creëren een ondoordringbare muur waardoor het team uit verbinding raakt met de omringende realiteit. Er komt meer WIJ en daarmee direct ook meer ZIJ. Deze egel-strategie is in een snel veranderende wereld natuurlijk bijzonder onhandig. Net daarom is het goed om bewust te zijn van de kwetsbaarheid die hier in wezen onder ligt.

Teams die het vermogen tot Sensemaking hebben ontwikkeld, zijn wel in staat om te dealen met individuele en collectieve emoties. Ze creëren een zogenaamde "holding space" zodat ze vanuit rust en aandacht kunnen werken met dat wat er op hen afkomt. Dit is maar in beperkte mate een tijdskwestie - alhoewel het gebrek aan tijd vaak als argument wordt gebruikt - maar vooral een kwestie van individuele en collectieve vermogens. Doordat dit soort teams hun plek van mogelijkheden open weten te houden, werken ze eerder oplossingsgericht dan probleemgericht en zijn ze geneigd ergens op af te stappen, in plaats ervan weg te bewegen. Deze teams zoeken voortdurend situaties op om hun vermogen om te dealen met stress, complexiteit en tegenslag te trainen. Zo zijn ze optimaal voorbereid voor lastige, onvoorspelbare momenten. Bijzonder waadevol in een VUCA-wereld.

Kortom, 'Mood- en State Management' zijn aspecten die enkele jaren geleden amper bespreekbaar waren terwijl nu meer en meer organisaties door hebben dat dit wel eens de verschilmaker kan zijn in een snel veranderende, complexe wereld. Op individueel en op teamniveau.

*A sort of freedom  
comes from  
recognizing what  
is necessarily so.  
After that  
recognition comes  
the knowledge of  
how to act.*

**Gregory Bateson**

Doorheen de jaren, leerden we dat een heldere, inspirerende missie, die werkelijk richting geeft, een quasi noodzakelijke voorwaarde is om als team in deze hogere regionen te leren spelen. Teams die zich tot op dat punt hebben ontwikkeld, zijn zich bewust van hun wortels in het verleden, van hun pijnpunten en hun 'kern' waarvan ze weten dat ze die niet zomaar los mogen laten. En net daardoor zijn ze in staat om:

1. Te duiden waar emoties vandaan komen waardoor ze die ook makkelijker kunnen hanteren en reguleren en ze veerkrachtig blijven in woelige wateren
2. De plek van mogelijkheden open te houden of zelfs groter te maken;
3. De omringende (boven, naast en onder) teams mee te nemen waardoor ze een transformerend vermogen hebben op organisatievlak;
4. Beter dan andere teams - afscheid te nemen van zaken die niet meer helpend zijn in de toekomst. Dit kunnen ze juist doordat ze weten wat ze vast willen en moeten houden. Loslaten gaat immers makkelijker als dat wat essentieel is niet verloren gaat;
5. Hun kracht en hun beperkingen te managen, waardoor ze zich veel minder snel laten verleiden tot een route waarbij ze zich gaan vergalopperen aan nieuwe ontwikkelingen die niet haalbaar, realistisch of passend zijn. Ze zijn dus in staat om zich, op een gepaste manier, te begrenzen wanneer nodig. Daar waar andere teams vaak over hun eigen grenzen (laten) gaan en daarmee ten onder gaan of hun veerkracht verliezen.
6. Hun weerbaarheid en veerkracht te trainen door zich continu uit te dagen en lastige, stressvolle situaties bewust op te zoeken

#### **De plek van de mogelijkheden in de praktijk**

*Het is bijzonder moeilijk om een loodgieter (of een gelijksoortige vakman) te pakken te krijgen als je woont in de grootstad. Dat is bijzonder vervelend. Door in gesprek te gaan met enkele vakmannen, leerden we het volgende:*

1. Door het invoeren van Lage Emissie Zones blijven bepaalde vakmannen uit de stad weg omdat ze anders een boete krijgen omdat hun bestelwagen te vervuilend is voor de binnenstad.
2. Het gedoe om een parkeerplaats te regelen voor het huis waar je een dag wil klussen duurt ondertussen bijna even lang als de klus zelf. Helaas kan je dat niet doorrekenen aan je klant of het vervangen van een kraan zal al snel evenveel kosten als het vervangen van een halve badkamer.

*Ondertussen beginnen er vaklui, die kleine klusjes kunnen komen doen, door de stad te fietsen met een bakfiets.*



## Kiezen en handelen

En dan hebben we tot slot het vierde deel van onze praktijkdefinitie: het omzetten van nieuwe sporen, opgedane inzichten en voornemens in concreet handelen al dan niet in de vorm van experimenten (cfr. Lean Start-Up). Er zijn namelijk teams met veel nieuwsgierigheid, het vermogen tot het voeren van rijke gesprekken en reflectie, die collectief betekenis geven en richting zien, maar waar vervolgens nauwelijks wat gebeurt ... Kortom, teams die niet in staat zijn om hun voornemens om te zetten in daadwerkelijke actie. Waarom? Daar zijn verschillende redenen voor:

1. Heel wat teams zijn onvoldoende complementair samengesteld waardoor alles aanwezig is om tot hier - fase 4 - te komen, maar vervolgens lijken de vermogens en de energie te ontbreken om dit te vertalen in de werkelijkheid. Net daarom is het interessant om op een veel dynamischere manier om te gaan met de samenstelling van teams, afgestemd op de fases die hier aan bod komen.
2. Conceptuele kracht en realisatiekracht moeten elkaar veel sneller kunnen afwisselen in een snel veranderende wereld.
3. Anderzijds kunnen levende systemen bijzonder hardnekkig zijn mede omdat systemen geneigd zijn te zoeken naar balans of homeostase. Die hardnekkigheid wordt daarenboven nog eens extra geactiveerd door onhandige manieren waarmee men verandering probeert door te voeren.
4. Men blijft zoeken naar een manier van veranderen zonder gedoe (emoties, falen, terugval, ...) terwijl die er niet is enerzijds en het gedoe anderzijds vaak net datgene naar boven brengt wat nodig is om de verandering goed te kunnen begeleiden.

Kortom, veranderprocessen waarbij de werkelijke drempels om te komen tot echte verandering - voorbij oude wijn in nieuwe zakken - niet worden geslecht, maken dat organisaties steeds weer terugvallen in hun oude patronen. Vaak wordt het verlangen om mee te gaan in een noodzakelijke ontwikkeling trouwens gehinderd door een groter belang. En vaak is men zich niet bewust van deze tegengestelde belangen of mogen bepaalde belangen niet aan de oppervlakte komen. Ga er in elk geval maar van uit dat er iets - een hindernis of een immunreactie - zit tussen het nieuwe, gewenste en het oude. Anders was men in geen tijd in het nieuwe, toch?

### Hindernissen zijn hulpbronnen

Door de band zien we twee stijlen in het dealen met hindernissen. Enerzijds zien we mensen die voor de hindernis blijven staan en hopen dat iemand anders deze komt wegnemen. Anderzijds zien we mensen die de hindernis op kracht, als een pletwals, weg halen. Het doet ons denken aan het weghalen van een muur om de woonkamer te vergroten zonder te checken of het een steunmuur is. Teams die verandervaardig zijn, benaderen hindernissen met een gezonde nieuwsgierigheid:

1. Is de hindernis een expressie van iets dat we zeker niet mogen verliezen (cfr. een steunmuur)? Zo ja, hoe kunnen we daar rekening mee houden?
2. Wijst de hindernis naar een belang van iemand of een groep? Hoe kunnen we daarop verbinden?
3. Wijst de hindernis op angst, onzekerheid, ... ? Welke vermogens moeten we dan ontwikkelen?
4. Wijst de hindernis in de richting van ongelooft? Welke experimenten of proeftuinen kunnen we op zetten om disbelievers mee te krijgen?
5. Wijst de hindernis in de richting van 'oud zeer'? Welke vorm van heling zou hier dan helpend kunnen bij zijn?

De weg der moeite is in die zin een concept. Mensen die hindernissen als hulpbronnen hebben leren zien, houden van dit soort expedities en alles wat erbij komt kijken. Voor hen is het geen moeite maar een kans om te bouwen, te leren, te experimenteren, te ontdekken...

*Een tijdje geleden begeleidden we een team dat behoorlijk vast zat. Doorheen de begeleiding toonden zich een aantal sporen om uit het moeras te geraken. Het team was echter verslaafd geraakt aan de positie van de underdog waardoor de implementatie van die hoopgevende pistes toch niet echt leek te gaan gebeuren. Zelf in beweging komen, zelf risico's lopen leek een te grote investering versus de winst om wat fout liep in de buitenwereld te kunnen blijven leggen. Deze dynamiek komen we vaak tegen in top-down organisaties waarin teams niet uitgenodigd worden om stil te staan bij hun eigen zingeving en doelen. Zo komen alle hindernissen op de directietafel te liggen. Een goede manier om helemaal vast te lopen in een VUCA-wereld.*

**Pro-activiteit vs. Re-activiteit**

Teams die verandervaardig zijn, zien verandering als een kans, als een uitdaging. Dat betekent dat ze sneller mogelijkheden en potentiële problemen zien. Ze komen als het ware in beweging daar waar anderen de noodzaak nog niet zien of willen negeren. Maar net hierdoor slagen deze teams erin om te anticiperen, de opkomende golf op tijd te pakken terwijl teams die verandering lastig vinden - om alle bovenvermelde redenen - geneigd zijn om de golf die opkomt te blijven minimaliseren of nuanceren tot ze erdoor overspoeld raken. Pro-activiteit en sensitiviteit gaan hand in hand. Net zoals reactiviteit en overbegrenzing.

*Sensemaking betekent dus in staat zijn om relevante, opkomende, nog kleine signalen - door de ruis heen - uit te vergroten, om jezelf tot actie te verleiden.*

We hopen dat we met dit artikel een bril aanreiken die teams helpt hun energie en focus te richten op die elementen die voor hen het verschil gaan maken in het succesvol opereren in een onvoorspelbare, VUCA wereld. Tegelijkertijd roept dit artikel ongetwijfeld ook vervolgvragen op. Welk appèl doet het faciliteren en verder ontwikkelen van Sensemaking op leiderschap? Hoe zorg je ervoor dat de wijze waarop je georganiseerd bent Sensemaking ondersteunt? Op organisatieniveau, tussen teams en wellicht zelfs tussen organisaties en ketenpartners?

Wij zijn ervan overtuigd dat het je verhouden tot een onvoorspelbare toekomst een wezenlijk ander beroep doet op leiderschap en op hoe de organisatie is ingericht, het design van de organisatie. Dat oude manieren van werken niet meer dienend zijn voor organisaties om succesvol te zijn in een VUCA wereld, sterker nog, dat deze op termijn zelfs in de weg kunnen staan van succes en dat organisaties zich niet kunnen permitteren hier niet in te investeren. In een volgend artikel bouwen we graag verder op dit thema.

**Bronnen**

- Scharmer, Otto (2010) Theory U, Leading from the future as it's emerges, Berrett-Koehler Publishers
- Isaacs, William (1999) Dialogue and the art of thinking together, Bantam Doubleday Dell Publishing Group Inc
- Senge, Peter e.a. (2005) Presence, exploring profound change in people, organizations and society, John Murray Press
- Lawrence Paul e.a. (2019) The TAO of Dialogue, Routledge
- Snowden, David e.a. (2007) A Leader's framework for decision Making, HBR Issue nov 2007
- Ries, Erik (2011) The Lean Startup, how relentless change creates radically successful businesses, Currency
- Taleb, Nasim Nicholas (2014) , Antifragile, Things that gain from disorder, Random House Trad

**Annette Meulmeester & Philippe Bailleur**

Philippe en Annette zijn als organisatiecoaches en leiderschapsdocenten verbonden aan TSM Business School. Binnen onze incompany programma's begeleiden ze als duo regelmatig leiderschapsteams in het ontwikkelen van de collectieve vermogens die zij nodig hebben om hun organisatie verder te brengen in een complexe en snel veranderende omgeving. Geïnspireerd door hetgeen zij tegenkomen in hun werk, schreven ze dit artikel.

Wil je in jouw eigen executive team aan de slag met dit thema? Vanuit het Center for Leadership Development van TSM bieden we de mogelijkheid om, onder deskundige begeleiding van Annette en Philippe, met je team te werken rond de uitdagingen in jullie eigen context en tegelijk jullie collectieve vermogen tot sensemaking te vergroten.

TSM Business School verzorgt al ruim 30 jaar vernieuwende opleidingsprogramma's in binnen- en buitenland. In onze opleidingen ontwikkelen deelnemers de bedrijfskundige kennis en leiderschapsvaardigheden die essentieel zijn om organisaties te leiden.

Wij geloven dat succesvolle organisaties krachtige leiders nodig hebben, die over grenzen heen kunnen kijken en voor en achter de schermen de richting aangeven. Leiders die impact hebben op hun mensen, organisatie én de maatschappij. Dat is leiderschap volgens TSM.

Wij zijn ontstaan vanuit de Universiteit Twente en richten ons van nature op professionals in technologisch gedreven organisaties, die op basis van inhoudelijke kennis doorgroeien naar een managementpositie. We reiken deze professionals de handvatten aan om de regie te pakken over de ontwikkelingen die op hen afkomen.

Wij bieden een plek waar mensen leren zichzelf continu opnieuw uit te vinden. Om zo een betere leider te worden voor zichzelf en voor anderen. Dat is waarom wij bestaan. Al ruim 30 jaar.

W [www.tsm.nl](http://www.tsm.nl)  
E [info@tsm.nl](mailto:info@tsm.nl)  
T 053 – 240 4000

**Postadres**

Postbus 217, 7500 AE Enschede

**Bezoekadres**

Hengelosestraat 583, 7521 AG Enschede