

Collectieve intelligentie activeren

Maike Arends is sinds 1998 als organisatiepsycholoog verbonden aan TSM Business School. Ze begeleidt leer- en verandertrajecten (incompanyprogramma's) bij organisaties en treedt op als kerndocent bij de Executive MBA, waarvan het programma in 2020 is vernieuwd.

Complexiteit is een sleutelwoord geworden in veel programma's van TSM. Ondernemingen worden geconfronteerd met onzekerheden, aldus Arends, waarbij de oude manieren van denken en doen niet meer goed werken. Ze staan voor de uitdaging meer in netwerken te gaan denken, stakeholders bij elkaar te brengen en de collectieve intelligentie, zowel binnen de organisatie als tussen organisaties, te activeren en te gebruiken. Maatschappelijke vraagstukken als de transitie van de gezondheidszorg vragen om niet minder dan een systeemdoorbraak.

Arends denkt dat business schools als TSM daarin een belangrijke rol kunnen spelen.

“Het innoverend vermogen is er in Nederland, maar het moet bij elkaar gebracht worden.”

Astrid Beijer, programma manager Incompany, begeleidt leer- en ontwikkeltrajecten van TSM Business School en werkt sinds jaar en dag samen met organisatiepsycholoog Maaïke Arends. Samen spraken ze over de ontwikkeling van TSM, de uitdagingen waar organisaties nu voor staan en de leer- en verandertrajecten waarmee TSM organisaties helpt nieuwe wegen in te slaan.

Maaïke Arends omschrijft het gezin waarin ze opgroeide als een warm Twents gezin. Haar vroege jeugd laat zich omschrijven als onbezorgd, ze ging flierefluitend door het leven. Ze kon goed meekomen op school, vond leren leuk en had een fijne vriendengroep. Ze kende weinig tegenslag. Toch zou het leven voor haar anders lopen. In 6VWO kreeg ze een herseninfectie door een onbekend virus, waardoor ze lange tijd in het ziekenhuis moest blijven en er op zeker moment zelfs voor haar leven werd gevreesd. Ze herstelde, maar het zou nog jaren duren voor ze fysiek weer de oude was. Zij maakte haar middelbare school en universiteit af door hard te werken, doorzettingsvermogen en er vol voor te gaan.

Het langzame herstel gaf haar echter ook een belangrijke levensles. Haar positie in de groepen waarvan zij deel uitmaakte, veranderde. “Ik voelde mij opeens anders. Ik kon fysiek veel minder aan dan mijn vrienden en kreeg daardoor ook een andere plek in de groep. Dat was ik niet gewend: ik bevond me altijd, zeg maar, midden in de groep en het gebeuren, maar stond toen opeens aan de zijkant. Het onbezorgde was weg. Ik was serieuzer geworden, naar mijn gevoel ook ouder. Dat heeft mij achteraf gezien veel rijkdom gebracht, een ander perspectief. Ik heb toen denk ik de observerende instelling ontwikkeld die ik nu nog in m’n werk hanteer. Analyseren wat er in een groep gebeurt en dat zichtbaar en bespreekbaar maken, gerelateerd aan de opgave waar de organisatie voor staat. Gelukkig bleek, een aantal jaren later, dat ik ook mijn vrije, lichtvoetige kant niet was kwijtgeraakt.”

Maaïke Arends studeerde in Utrecht sociale psychologie van de organisatie, een combinatie van sociale en organisatiepsychologie, en dat is vanaf de afronding van haar studie ook haar werkgebied geweest. Kort na het afronden van haar studie begon ze voor TSM Business School te werken.

Gekke organisatie

Haar kennismaking met TSM was een kleine openbaring. “Ik ken mezelf als ondernemend, een doorzetter ook. Tegelijkertijd ben ik ook wel risico-avers; ik hou van de veiligheid van het vertrouwde. TSM was een gekke organisatie, wat ik positief bedoel. ‘Ga het maar doen, spring in het diepe, dat levert vast iets goeds op. En als je valt dan vangen wij je op’ - dat was de instelling. Er mocht veel, er was ruimte voor ontwikkeling. Je werd gestimuleerd om andere kanten van jezelf te ontdekken en uitdagingen aan te gaan.”

Maike Arends kwam als 23-jarige bij TSM werken. Was ze niet veel te jong en onervaren om organisaties, veelal technologisch gedreven organisaties, te begeleiden? “Nee hoor, absoluut niet. Je moet uiteraard eerst het vertrouwen winnen van je gesprekspartners, maar dat is me altijd goed gelukt. Al tijdens mijn studie aan de Universiteit van Utrecht werkten we met projecten bij echte organisaties, ik had extra modules bestuurskunde en organisatiekunde gedaan en was afgestudeerd met een onderzoeksspecialisatie. Toen ik bij TSM begon, werd ik gestimuleerd om de waarde van alles wat ik had geleerd te benutten. Onzeker zijn hoorde erbij, maar werd niet gezien als reden om iets niet te doen. TSM stimuleerde je om in het diepe te springen en al doende te leren. Dat was heel inspirerend.”

TSM Business School bood volop ondersteuning voor de eigen medewerkers in de vorm van opleidingen, trainingen en mentoren. “Toen ik bij TSM kwam, kregen alle nieuwe medewerkers bijvoorbeeld een ontwerpcursus. Daarvoor was Bill Weimer (William A. Weimer) naar TSM gehaald. Hoe ontwerp je een leer- of ontwikkelprogramma ten dienste van de organisatieopgave? Een opleiding niet als doel, maar als middel. Wat is er veranderkundig aan de hand bij een organisatie en hoe kun je een opleiding inzetten om die verandering te bewerkstelligen? Dat was typisch TSM in die tijd. De overtuiging dat je, door zelf anders te leren kijken, ook echte waarde kunt toevoegen voor anderen. Die inzichten van Weimer zijn overigens nog steeds actueel en we passen ze nog regelmatig toe. Vanuit TSM heb ik, vooral door de incompanytrajecten, veel inzicht gekregen in hoe organisaties in elkaar zitten en hoe het tussen hiërarchische lagen, tussen afdelingen en in het samenspel met belanghebbenden buiten de organisatie functioneert. En ook hoe je die kennis gebruikt om een organisatie te ondersteunen bij een ontwikkeling in de gewenste richting. TSM heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan mijn persoonlijke en professionele ontwikkeling. Ik kijk er met plezier en dankbaarheid op terug.”

Openheid en uitwisseling

Maike Arends is al meer dan twee decennia werkzaam bij en voor TSM en heeft een groot deel van de ontwikkeling van de business school, onder verschillende directies, meegemaakt. Ze heeft zich altijd thuis gevoeld in de creatieve omgeving die gericht was op maatschappelijke waardecreatie. “TSM heeft zich in mijn vak,

organisatiepsychologie, door de jaren heen naar mijn idee altijd onderscheiden van andere business schools. Toen de business schools nog voornamelijk kennisgeëïntereerd waren, richtte TSM zich daarnaast op de vaardigheden van leiders en managers. Toen ook andere business schools dat gingen omarmen, besteedde TSM extra aandacht aan leiderschap en samenspel met anderen, aan het spel en de spelers, in mijn vaktermen: de zachte kanten van het organisatiesysteem. Ook andere business schools gingen dat doen en daarna is TSM zich gaan richten op leiderschap in verandering, en dat inbouwen in echte projecten en thema's, actiegericht werken. Vervolgens heeft TSM complexiteit in haar programma's betrokken en dat is waar we nu staan: hoe geef je leiderschap vorm, in samenspel met het hele systeem, zowel intern als extern, ten dienste van de opgave, in een complexe omgeving? En die aspecten kun je niet als afzonderlijke modules behandelen. In ieder programma, zowel bij de incompanytrajecten als in de MBA's, zijn juist de verbindingen tussen de verschillende onderdelen van meerwaarde en dat maakt het programmaontwerp tot een cruciaal onderdeel van wat TSM te bieden heeft in haar programma's."

"TSM heeft zich door de jaren heen onderscheiden van andere business schools"

Dat klinkt als geen geringe opgave. Deelnemers aan een incompanytraject en ook de directie of het bestuur moeten 'mee' in zo'n veelarmig traject. Hoe krijg je dat voor elkaar als je 'van buiten' komt en hoe overwin je het eventuele verzet? "Veel verzet ervaar ik eigenlijk niet. Aan het begin van een programma zijn er uiteraard betrokkenen die kritisch zijn, die zich afvragen wat wij komen brengen als 'buitenstaander' zonder specifieke kennis van hun business. Ik zie die inhoudelijke kritische uitwisseling als logisch en gezond. Ik kom ze ook niet vertellen *wat* ze moeten doen. Wij helpen ze om na te denken over de opgave waar hun organisatie voor staat en hun eigen rol daarin. Om te zien waar het al succesvol beweegt en deze successen te benutten voor de opgave. En waar de hick-ups zitten, waar het nog niet lekker loopt, zodat de leiders daar andere wegen in kunnen slaan. Ze gaan zelf aan het werk."

Ook de directie en het hoger management worden bij de programma's betrokken, want verandertrajecten vragen inzet van de hele organisatie. "Directieleden en boardmembers worden door ons zorgvuldig geprepareerd op hun rol in het programma. De interactie tussen de directie en de deelnemers aan het programma



“Directies zijn vaak verrast door wat ze terugkrijgen aan informatie en inzichten van de deelnemers”

is een kans voor verandering. Directies denken vaak dat vooral de deelnemers iets te leren hebben; deelnemers denken dit over hun directies. Onderdeel van mijn vak is om ze te laten zien wat er in het spel *tussen* de medewerkers en de directie gebeurt. Van tevoren maken we afspraken hoe ik mag interveniëren, zodat niemands positie in gevaar komt, maar ze wél op een andere manier met elkaar in contact komen. Directies zijn vaak verrast door wat ze in de loop van het programma terugkrijgen aan informatie en inzichten van de deelnemers en deelnemers merken dat er veel meer mogelijk is in het contact met de directie. Er ontstaat meer openheid en uitwisseling.”

Complexiteit

Veel organisaties waarvoor TSM programma's ontwerpt en begeleidt, zijn gewend projectmatig te werken. Een planmatige opzet is nodig om effectief en efficiënt een project te kunnen opleveren. “Wat nu heel actueel is bij projectgestuurde organisaties is de vraag: hoe geef je het leiderschap vorm in een snel veranderende

en complexe omgeving? Projectorganisaties werken hard om voortdurend hun proces- en projectmatige vaardigheden te verbeteren. Dat is cruciaal voor hetgeen zij leveren. Denk bijvoorbeeld aan het goed en op tijd afleveren van een bouwproject. Het complexe speelveld, met meer onzekerheden dan vroeger, compliceert regelmatig dit planmatige werken. In een complexe en variabele context vraagt het samenspel met de omgeving extra aandacht: stakeholders bij elkaar brengen, de gezamenlijke ambitie scherpstellen en daar stap voor stap naartoe werken. Wij-zij-denken helpt in die situaties niet. Het gaat erom in overleg te blijven en in openheid te leren van wat zich voordoet. Tegelijkertijd is het van belang heldere vraagstukken ook niet complexer te maken dan ze zijn. Dat én-én-perspectief is moeilijk voor veel organisaties, zeker voor organisaties die in hun kerntaken sterk gericht zijn op meten en weten.”

Maaïke Arends geeft enkele voorbeelden van verander- en ontwikkeltrajecten waarbij organisaties de hulp inroepen van TSM. “Ze willen bijvoorbeeld van een hiërarchische structuur naar een matrixstructuur of, zoals een groot bouwbedrijf waarvoor TSM onlangs een incompanyprogramma heeft opgezet, naar een structuur en cultuur die het vrij en snel delen van kennis stimuleert. Grote concerns knippen zich in de loop van de tijd vaak op in kleinere eenheden, die min of meer onafhankelijk van elkaar gaan opereren. Dit concern merkt dat de vraagstukken complexer worden en wil dat kennis en informatie, die op allerlei plaatsen in het concern aanwezig zijn, sneller gedeeld worden, niet alleen tussen de regio’s en vestigingen, maar ook in de lijn, tussen de raad van bestuur, de regiodirecties en de medewerkers. Dat is echt een cultuuromslag, waarin het spel van ‘richten en ruimte’, van ‘leiden en volgen’ anders wordt ingevuld. Dat is een perspectiefwisseling van, een beetje simpel gezegd: ik doe mijn ding binnen de opdracht die ik krijg, naar: ruimte geven aan collectieve intelligentie. Alle actoren hebben daarin een verantwoordelijkheid. Dat is een heel leerproces, dat in een TSM-programma wordt doorlopen door de deelnemers in de leergroep. Zij worden hierbij uitgedaagd om verantwoordelijkheid te nemen in het betrekken van hun collega’s, inclusief de directie en steeds vaker ook klanten.”

Aan tafel

Aan het begin van de TSM-programma’s denken deelnemers regelmatig: dát gaat met onze directie toch niet lukken, vertelt Maaïke Arends. “Wij laten ze in het programma zien dat een proactieve opstelling van de deelnemers tot andere reacties leidt bij andere sleutelspelers in de organisatie. We betrekken deze sleutelspelers actief bij het programma, organiseren contactmomenten en presentaties waarin interactiepatronen zichtbaar worden. Dat leidt bijna altijd tot verrassende resultaten, die de betrokkenen van tevoren niet hadden verwacht.”

Deelnemers leren tijdens deze contactmomenten om te reflecteren op de interactie, op de communicatie binnen hun organisatie. De eindpresentaties zijn bewust geen

presentaties vanaf een podium, licht Arends toe, maar door de deelnemers zelf geleide gesprekken met collega's, directie, bestuur, samenwerkingspartners en klanten. "Het draait om de uitwisseling van kennis en ideeën. Om het bouwen aan een organisatiecultuur die snelle, inhoudelijk stevige uitwisseling ten dienste van de organisatie-opgaven mogelijk maakt. Wat regelmatig voorkomt is dat deelnemers aanvankelijk huiverig zijn om een eigen casus, een eigen probleem in te brengen. Een van de overtuigingen is dat deze vorm van 'open delen' je kwetsbaar maakt. Het is onze taak om een sfeer te creëren waarin de betrokkenen voldoende veiligheid voelen om dit toch te doen. We kiezen daarnaast bewust voor het dicht aansluiten op de realiteit en de vragen van de organisatie zelf. Ik denk dat TSM daarin uniek is: wij brengen het organisatiesysteem aan tafel om te praten over zaken waar ze pijn van in hun buik krijgen of waar ze juist super trots op zijn. Het stimuleren van actiegericht leren, aan de slag gaan met de opgedane inzichten in de dynamiek van alledag, hoort daarbij. Dat is iets heel anders dan: doe een onderzoek en maak een gedegen verslag met daarin een uitmuntend advies. We weten allemaal dat briljante verslagen ontstaan uit noeste arbeid nogal eens in een la belanden."

"Wij brengen de organisatie echt aan tafel om te praten over zaken waar ze pijn van in hun buik krijgen"

Veiligheid

Wat veel voorkomt, vertelt Maaïke Arends, is dat het paradigma van de oude, doorgaans nog vrij hiërarchische structuur van de organisatie de deelnemers parten speelt. "In de programma's, bijvoorbeeld bij een verandergame of rollenspel, blijkt dat veel leiders denken dat ze op alle vragen een antwoord moeten hebben. Maar in verandertrajecten die zich laten kenmerken door complexiteit is het de uitdaging een bepaalde mate van onzekerheid toe te laten, je behalve op de inhoud ook te richten op het proces, zodat je de kennis en ervaring uit alle afdelingen en lagen van de organisatie activeert. Dat vraagt van leiders dat ze bereid zijn zich kwetsbaar op te stellen en hun eigen onzekerheden te benutten in plaats van te verbloemen.

Sociale veiligheid, nu een actueel thema in de maatschappij en in veel organisaties, wordt volgens Maaïke Arends nog te weinig vanuit de dynamiek tussen betrokkenen bekeken. "Nog vaak is de gedachte: de leidinggevendenden moeten zorgen voor



vertrouwen en dan pas kan ik kritische noten kraken. Veel mensen op de werkvloer weten wat er moet of wat er zou kunnen veranderen. Maar ze vertellen het niet, want ze voelen zich niet veilig. Natuurlijk heeft de lijn meer verantwoordelijkheid dan de werkvloer, maar het is wel én-én. Door je open te stellen krijg je vertrouwen. Het is soms nog een heel traject om ervoor te zorgen dat de deelnemers die openheid tegenover belangrijke sleutelspelers buiten de leergroep durven te tonen, én vice versa. Maar, zoals eerder gezegd, het samenspel dat zo ontstaat levert verrassende resultaten op.”

Leren terwijl je doet

Die focus op bestaande vraagstukken en problemen van organisaties is ook een kenmerk van de Executive MBA van TSM. In 2020 is de MBA door een aantal kerndocenten opnieuw vormgegeven. “In de Leerlijn Leiderschap, onderdeel van de vernieuwde MBA, doen de deelnemers een netgroepproject waarin een strategische verandervraag centraal staat van een bestaande organisatie. Dit kan een organisatie zijn van een van de deelnemers zelf. Kern van de strategische vraag is de zoektocht van organisaties naar een robuuste strategie in een steeds veranderende wereld met een behoorlijke mate van onzekerheid. Het spanningsveld tussen planmatigheid en aanpassingsgerichtheid staat hierbij centraal. Het is essentieel dat zo’n project in de werkelijke wereld wordt uitgevoerd, met echte spelers en stakeholders en een echt resultaat. Dus niet op grond van een ingekochte casus. In het project gaan de deelnemers met de stakeholders aan tafel en verkennen ze mogelijke toekomst door gebruik te maken van de methode van scenario-denken.

Organisaties leren met deze aanpak hun analytische, creatieve en sociale vaardigheden te combineren en op een flexibele manier te reageren op complexiteit.”

Belangrijk daarbij, benadrukt Maaïke Arends, is dat zowel deelnemers als betrokken organisaties leren dat het aangaan van experimenten een wezenlijke veranderstrategie kan zijn om duurzame organisatieontwikkeling te ondersteunen. “In een complexe omgeving lukt het niet meer om alles vooraf te plannen, simpelweg omdat oorzaak-gevolgrelaties niet direct zichtbaar zijn en omstandigheden snel veranderen. Je hebt dan de bereidheid nodig om te leren *terwijl je doet*. Dat klinkt simpel, maar is het niet, want veel organisaties hebben een legitieme aversie tegen falen. Onze deelnemers behoren meestal tot het hogere management of net daaronder en weten waar de knelpunten zitten, maar ze zijn, om begrijpelijke

“Oplossingen kunnen niet binnen het systeem gevonden worden”

redenen, ook huiverig om zaken te veranderen, zeker als ze niet precies weten wat de uitkomst zal zijn. Ik zie vaak dat ze er door de Executive MBA of het incompanytraject achter komen dat ze zelf de regie kunnen pakken en iets in beweging kunnen zetten. Dat er een veel groter arsenaal aan interventies bestaat dan ze dachten. Dat het gaat om bewust kiezen is misschien wel het belangrijkste wat ze leren.”

Fire fighters

Maaïke Arends citeert in dit verband graag een van haar collega's: ‘De huidige tijd vraagt van leiders om tegelijkertijd *in* en *aan* de organisatie te werken.’ Dat vereist een specifieke mindset, want *aan* de organisatie werken wordt nog vaak gezien als iets wat je erbij of eraan doet. “Veel van onze deelnemers zijn operationeel actief, waardoor ze regelmatig worden overgenomen door de hectiek van alledag. Ze worden fire fighters, brandjesblussers, vaak tegen wil en dank. Werken *aan* de organisatie betekent: ook steeds reflecteren op hoe het gaat. Wat gaat er goed en hoe kunnen we dat benutten? En: wat kan er beter, wat leren we hiervan en hoe hebben we dat bij te sturen? En dat allemaal, nogmaals, in de dynamiek van alledag. Ga er maar aan staan: de business laten draaien en tegelijk het bewust werken aan de veranderopgave.”

Niet alleen organisaties staan voor belangrijke veranderopgaven, hele sectoren worden gedwongen de oude structuren en paradigma's waarin ze werken onder de loep te nemen. Als voorbeeld geeft Maaïke Arends de zorg. "De oude manieren van samenwerken staan onder druk, de zorg wordt te duur en er ontstaat druk op de bestaande manieren van organiseren en organisatie-inrichting. Dat vraagt van alle betrokken partijen dat ze hun rol, ten opzichte van elkaar en de uitdagingen die spelen, opnieuw gaan bepalen. Dit kan alleen als de betrokken partijen zich verbinden op een gezamenlijke ambitie. Het is een complete transitie, waarbij partijen hun kerntaken scherp moeten houden en tegelijkertijd zichzelf zien en positioneren als onderdeel van het grotere geheel."

Systeendoorbraken

Het belang van denken in netwerken en het benutten van de kracht van het collectief is iets wat Maaïke Arends steeds benadrukt. "Daar waar oude structuren en patronen niet meer het antwoord zijn op de uitdagingen die zich aandienen (denk aan de crises in gezondheid, economie en samenleving), hebben we wellicht 'systeendoorbraken' nodig om verder te komen. Oplossingen kunnen niet binnen het oude systeem gevonden worden en het nieuwe systeem vraagt om een gezamenlijk ontwerp door de betrokken partijen. Voor systeemtransities is een lange adem nodig inclusief ruimte (tijd en capaciteit) om het pad te bewandelen van uitzoomen (echt anders denken en doen) en inzoomen (nieuwe inzichten zo vertalen dat je er in de praktijk ook iets mee kunt). Die tijd en ruimte *is* er in de programma's van TSM. We hebben in de MBA een groep gehad die met nieuwe concepten kwam voor de zorg, waarin de taken en functies op een heel andere manier zijn verdeeld. Het enthousiasme dat ontstaat bij betrokkenen is bij zulke projecten altijd heel groot. Ze zeggen wel eens: waarom kan het hier wel en bij ons niet? Maar dat is niet zo vreemd. Zoals gezegd: er is ruimte, er is tijd en het programma brengt de kennis en expertise samen van mensen van binnen en buiten een organisatie. Het optimaal benutten van individuele competenties en het stimuleren van de kracht van het collectief, daarin kan een business school als TSM het verschil maken."

Proeftuinen

Nadenkend over de toekomst schetst Maaïke Arends een hoopvol vergezicht. "Het innoverend vermogen *is* er in Nederland, maar we moeten het samenbrengen, ruimte creëren voor proeftuinen, waarin disciplines worden samengebracht over de contactgrenzen van teams, afdelingen en organisaties heen. Waar kennis, vaardigheden en ideeën vrijelijk stromen, zodat we de uitdagingen van deze tijd het hoofd kunnen bieden. Ik zou het fantastisch vinden als we met TSM als katalysator en verbinder, kunnen bijdragen aan zulke ontwikkelingen."

ContactW www.tsm.nl

T 053 - 240 40 00

E info@tsm.nl**Studieadvies**

T 053 - 240 40 00

E studieadvies@tsm.nl**Postadres**

Postbus 217

7500 AE Enschede

Bezoekadres

Hengelosestraat 583

7521 AG Enschede

TSM Business School biedt leiders een plek voor vernieuwing en voor duurzame ontwikkeling in een wereld die volop in beweging is. Wij combineren krachten en talenten en brengen werelden bij elkaar. Niet als doel op zich, maar vanuit de sterke overtuiging dat de wereld van nu niet beter wordt van solitair denken en doen. Het benutten van verschillende invalshoeken en het inzetten van collectieve intelligentie maakt het mogelijk nieuwe wegen te verkennen en nieuwe antwoorden te vinden.

Wij zijn TSM Business School.

Een plek waar strategie, business knowhow, innovatie en leiderschap samenkomen ten dienste van een duurzame ontwikkeling van jouw mensen en jouw organisatie in de wereld van nu.