

Wandelend komen de beste gedachten

Frans Kerklaan

De Griekse filosofen wisten het al. Wandelen is goed om de geest in beweging te brengen. Al lopende discussieerden zij met hun leerlingen over de belangrijke vragen van het leven. Helaas, als wij tegenwoordig nadenken over fundamentele vragen van het bedrijf, dan komen wij de zaaltjes van de mooi gelegen conferentiecentra veelal niet uit. Behalve in de pauzes, want pas dan mag er gewandeld worden. Tot die tijd domineren enkele enthousiaste praters het (kring)gesprek en blijven de mening en de ideeën van de meeste deelnemers onbekend. Dat kan natuurlijk anders. Terug naar de Griekse eenvoud! Waarom zouden wij tegenwoordig geen gebruik maken van de ‘geestverruimende’ werking van een wandeling en tegelijkertijd de deelnemers kennis laten maken met elkaars ideeën en gedachten?

In de biografie van Steve Jobs, medeoprichter en topman van Apple Inc, wordt beschreven hoe ook hij regelmatig tijdens lange wandelingen lastige zaken met anderen bespreekt. Waarom wij dan niet? Het is immers een prachtig alternatief voor de loodzware heidagen. Mensen komen uit hun neonlichtcontext, de mobiel uit en de neus vol frisse lucht, dat geeft rust en (denk)ruimte voor echte aandacht. Bovendien, beweging stimuleert niet alleen de bloedsomloop maar ook het waarnemen en het associatieve denken. In deze bijdrage laat ik zien hoe dat werkt en illustreer ik de werkwijze aan de hand van een voorbeeld uit de praktijk. Ik sluit af met enkele tips en trucs.

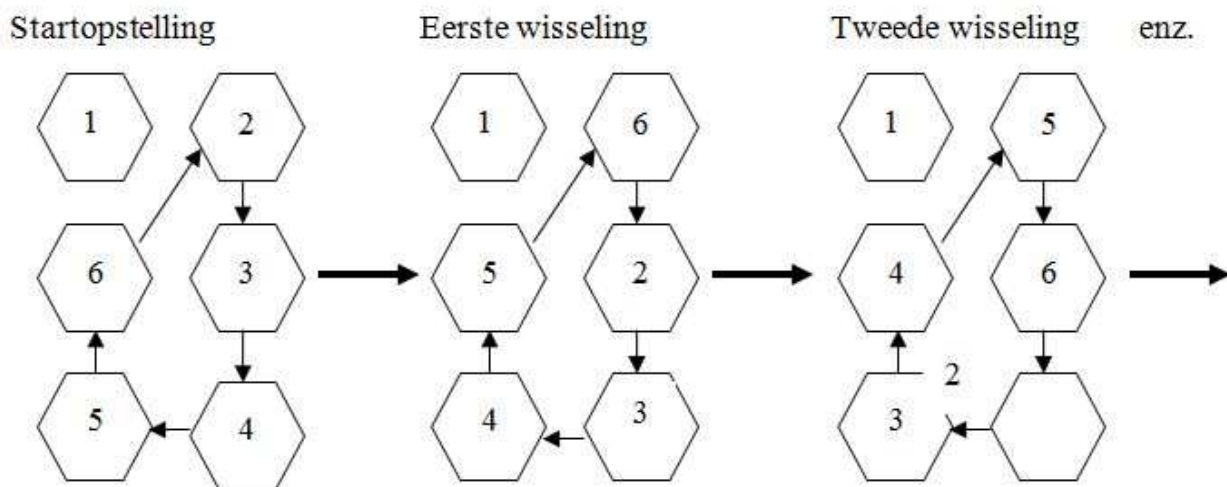
De werkwijze

Wat is er nodig? Niets, behalve een rustige omgeving waar het goed wandelen is en voor nood een paraplu of een stevige jas bij guur weer. De groep start de wandeling twee aan twee. Belangrijk is dat de afstand tussen de koppels al lopende niet te groot wordt. De hele groep moet de begeleider op de wandeling kunnen horen zonder dat hij hoeft te schreeuwen. Voordat er gelopen wordt, geeft de begeleider een opdracht mee. Deze bestaat uit het onderwerp van gesprek, bijvoorbeeld de vraag: ‘Welke zijn volgens jou de kenmerken van goed leiderschap?’ Let op, dat het een open vraag is, die ruimte biedt om te praten. De begeleider geeft daarna de spelregels.

Degene die links loopt begint met vertellen. Hij krijgt vijf minuten de tijd om zijn visie op het thema te geven. Degene die rechts loopt luistert en mag vragen stellen. Dit moeten vragen ter verduidelijking zijn en niet om het standpunt van de ander aan te vallen. Na vijf minuten geeft de begeleider een signaal. Dan spreekt de vrouw rechts en luistert de man links. Na nogmaals vijf minuten schuift de hele groep met de klok mee, behalve de persoon links voor. Deze houdt steeds dezelfde plek in de rij. Na de wisseling heeft iedereen een nieuwe gesprekspartner en het gesprek begint van voren af aan tot het tijd is weer een plekje op te schuiven. Dit verschuiven is in het begin ingewikkeld, maar noodzakelijk om iedereen met iedereen te laten praten (zie figuur 1).

Als iedereen zijn oorspronkelijke partner weer voor zich heeft, is het eerste deel van de opdracht klaar. Elke deelnemer heeft met alle betrokkenen van gedachten kunnen wisselen. Voor het vervolg gaan we naar binnen. In een tweede fase wordt nabesproken wat mensen van elkaar gehoord hebben, welke leerpunten er waren en welke nieuwe inzichten. Het is verstandig iedereen bij binnenkomst de tijd te geven zijn indrukken op papier of op een flap te zetten

Figuur 1. Het wisselen



Figuur 1. Het wisselen

De waarde van de oefening zit vooral in de toename van het wederzijds begrip. De deelnemers zijn gedwongen naar de ander te luisteren en iedereen heeft de kans en de verplichting zijn visie te geven. Ze hebben de mogelijkheid om elkaars beweegredenen in het 'tien-minuten-gesprek' tijdens de wandeling beter te leren kennen. Meningeën worden aan elkaar geslepen zonder dat dit tot conflicten leidt. Het gaat immers om uitwisseling, om vertellen en aandachtig luisteren, niet om discussie. Aan het eind heeft elke deelnemer de hele caleidoscoop aan opvattingen, slimme ideeën en verwachtingen die in de groep leven voorbij zien komen.

Een voorbeeld uit de praktijk

Een groep van twaalf jonge officieren van de marine volgt tijdens de opleiding een vierdaagse training 'leiderschap en communicatie'. De jonkers, zoals hun aanspreektitel is, kennen elkaar goed en zitten allen in het derde jaar van de opleiding. Ze hebben net hun praktische bedrijfsintroductie (PBI) achter de rug. Tijdens de PBI hebben ze verschillende maanden gevaren aan boord van marineschepen. Zo hebben ze hun eerste ervaringen opgedaan met leidinggeven in de praktijk. Een belangrijk doel van de training is ze te laten reflecteren op deze ervaringen om tot een beter inzicht in hun eigen handelen te komen. Binnen de militaire setting kunnen aankomende officieren gemakkelijk een eenzijdige digitale visie op leiderschap ontwikkelen. De training wil bij hen een bredere blik op leidinggeven ontwikkelen.

De wandeling is een uitstekende oefening om hun ervaringen te overdenken. Ze past daarom goed in het begin van de training en biedt een mooie opstap om in een volgende fase tot een gemeenschappelijke kwaliteitenlijst van goed leidinggeven te komen en te werken aan verschillende eigen vaardigheden.

Als start worden in de groep de belevenissen tijdens de PBI-periode opgeroepen. Kort wordt nagegaan of iedereen inderdaad de praktische bedrijfsintroductie heeft meegemaakt en wie op welk schip heeft gevaren. Daarna wordt het thema aangesneden waarover we het willen hebben: 'Welke voorbeelden van goed leidinggeven/leiderschap ben je tijdens je PBI tegengekomen? Wat maakte deze voorbeelden goed?' De werkwijze van de wandeling wordt uitgelegd en daarna gaan we van start.

Schematisch ziet de ochtend er zo uit.

0.00 uur	Oproepen van de ervaringen tijdens de praktische bedrijfsintroductie
0.20 uur	Uitleggen van de werkwijze van de oefening en de opdracht
0.30 uur	Klaar maken om naar buiten te gaan en voor de deur te verzamelen
0.35 uur	Start wandeling; links vertelt, rechts luistert.
0.40 uur	Duidelijk aangeven vijf minuten voorbij; rechts vertelt en links luistert
0.45 uur	Eerste wissel, iedereen verschuift met de klok mee, dit kost even tijd
0.50 uur	Tweede tot en met elfde gesprek
2.30 uur	Einde gesprekken, terugkeren naar het uitgangspunt
2.40 uur	Belangrijkste leerpunten (maximaal drie) vastleggen op een flap
2.50 uur	Nabespreken
3.30 uur	Einde oefening

Terug op het beginpunt krijgt iedereen de tijd om zijn indrukken op een flap te schrijven. Concreet wordt iedereen gevraagd om drie voorbeelden van goed leiderschap die hij in de gesprekken heeft gehoord met trefwoorden op te schrijven. De flappen dienen als hulpmiddel om de opdracht na te bespreken.

Resultaten

- Nadat alle groepsleden elkaar hadden geïnterviewd, ontstond een gemeenschappelijk corpus van verhalen waarnaar verwezen kon worden. Dit schiep een eenheid die er daarvoor niet was en verhoogde het leereffect tijdens de rest van de week.
- De ervaringen, die door de cursisten waren opgedaan tijdens de PBI, werden verdiept, doordat de belevenissen aan boord vanuit diverse kanten werden bevraagd.
- Door in de vraagstelling uit te gaan van goed leiderschap, voorbeeldgedrag, werd het de groep duidelijk dat de kwaliteit van leidinggeven met het juiste gedrag positief kan worden beïnvloed. (In plaats van eindeloos discussiëren over wat niet goed gaat.)
- In de nabespreking ontstond het besef dat de kwaliteit van leidinggeven afhankelijk is van het eigen gedrag en dat het eigen gedrag makkelijker te beïnvloeden is dan dat van een ander.
- Het inzicht groeide dat het juiste (leiderschaps)gedrag situationeel afhankelijk is.
- Deze inzichten vergrooten bij de cursisten de bereidheid om betere communicatieve vaardigheden op te doen, waardoor ze zich meer open stelden voor de rest van de training.

De bonus

De winst zit niet alleen in de directe resultaten. Minstens zo belangrijk zijn de baten op procesniveau. Veel deelnemers waren aangenaam verrast door de andere sfeer die er met de wandeling werd opgeroepen. Ze waren er echt even 'helemaal uit'. Iedereen voelde zich gehoord en had ervaren dat ook voor zijn standpunt ruimte en aandacht was. Daardoor was er een grotere bereidheid om op serieuze wijze naar elkaar te luisteren dan voor de wandeling. Deze open sfeer bleef gedurende de gehele training behouden. Met jong volwassen een behoorlijk winstpunt. Nog een voordeel: de scheiding tussen zwijgers en praters, die vaak hardnekkig door een conferentie heen kan lopen, is van begin af aan is doorbroken. Iedereen wordt verleid aan de discussie deel te nemen of gedwongen naar een ander te luisteren.

Tips en trucs

- De 'wandeling' werkt het beste met kleinere groepen. De groep kan niet groter zijn dan 15 personen.
- De opdrachten moeten goed worden gedoceerd. Niet alle informatie in een keer, maar pas op het moment dat deze relevant is. In het begin vraagt deze methode daarom om een

strakke leiding. Na enkele wisselingen snapt iedereen hoe het werkt en begint de motor vanzelf te lopen.

- Het staat vrij om per ronde meer of minder spreektijd te geven. Om de spanning erin te houden, is het belangrijk dat iedereen nog iets te zeggen over houdt als er wordt gewisseld. Vijf minuten is daarbij veelal een goede limiet.
- Let goed op de tijd. Het is prettig als de groep zich gedurende de gesprekken niet te ver van het beginpunt heeft verwijderd, maar na het laatste interview weer in de buurt van de startplaats is.
- Wat te doen bij een oneven aantal? In dat geval kan de begeleider mee participeren in de groep. Dit kan hij doen door net als de anderen deel te nemen aan het gesprek, maar een begeleider kan ook heel goed de korte momenten die hij met iedere individuele deelnemer heeft, gebruiken om nader kennis te maken of voor een korte tussentijdse evaluatie.
- Als variant kan een van de deelnemers een camera mee geven worden. Hij kan de opvattingen van verschillende deelnemers dan vastleggen. Het materiaal kan in een later stadium gebruikt worden.

Tot slot, bovenstaande werkwijze is mijn vorm en mijn aanpak om met mensen te gaan wandelen. Maar ook in een andere vorm en met een andere aanpak is het goed om wandelen als werkvorm in gedachten te houden. Het is immers een prima manier om zware conferentiedagen lichter en creatiever en daarmee nuttiger en effectiever te maken.

Frans Kerklaan



Frans Kerklaan MBA (1959) studeerde catechetiek aan de Katholieke Theologische Hogeschool Amsterdam en is oud student aan de Business School Nederland. Hij is geestelijk verzorger bij de Commandant der Zeemacht in het Caribisch Gebied. Hij adviseert en begeleidt defensiemedewerkers en hun partners bij het leven en werken in de West, adviseert de organisatie van CZMCARIB inzake levensbeschouwing, zingeving, integriteit en interculturele communicatie en werkt als intermediair tussen defensie en verschillende lokale organisaties op Curaçao. Hij geeft communicatie- en cultuurtrainingen.

Frans geeft daarnaast skills trainingen aan de International MBA Caribbean bij de Business School Nederland en begeleidt Curaçaose MBA-studenten als Action Learning Coach. Hij is lid van het pastoraal team van de ACOM, de bond van defensiepersoneel en vaste columnist bij het ACOM Journaal. Frans fascinatie is de inzet van zingeving binnen een bedrijfsmatige omgeving.

Dit artikel is een gezamenlijke uitgave van het kennisplatform [ZiPconomy](#) en [Management & Consulting](#). Het maakt deel uit van de reeks 'Alles draait om eenvoud' waarin (interim)managers, adviseurs en andere professionals laten zien welke persoonlijke aanpak zij hebben ontwikkeld. Aanpakken die in de dagelijkse praktijk zijn gegroeid en waarmee aanwijsbaar succes is bereikt.