

# ANDERS KIJKEN, ANDERS DENKEN, ANDERS DOEN

Verandertrajecten zijn sterk geholpen met visualisatie, op ieder communicatieniveau. Neem de stift ter hand, luidt het advies dat voortkomt uit een masteronderzoek én ervaring als organisatieadviseur.

Door Kim van den Berg



**D**e werking van beelden, ‘een plaatje bij een praatje’, om een boodschap te versterken is bekend. Minder uitgewerkt is de toepassing van beelden en visualisatie in verandertrajecten. Adviseurs en trainers werken af en toe met foto-sets of andere creatieve werkvormen om het denken los te maken, maar visualisatie kan nog veel meer bijdragen aan verandering. Het zichtbaar maken van het denken bevordert de kwaliteit van conversaties en het leren in organisaties. Bovendien helpt het visualiseren van de gewenste verandering de aandacht daarop te focussen en ernaar te handelen.

Bij veranderkundige interventies gaat het vaak over het anders kijken naar bestaande zaken, waardoor betrokkenen anders gaan denken en uiteindelijk anders gaan doen. Als het gaat om anders kijken, lijkt het logisch om de visuele waarneming expliciet mee te nemen in veranderkundige interventies. Als strategisch managementconsultant gebruikte ik beeld om analyses en stappenplannen te visualiseren. Een dalende of stijgende omzet communiceert immers beter in een grafiek dan in een rij cijfers. In mijn advieswerk gericht op leren en veranderen krijgt het werken met (ver)beelden andere vormen en betekenissen, van het tekenen van huidige en gewenste situaties en het gebruik van mind maps tot het gezamenlijk in beeld brengen van werkprocessen in stroomschema's en de onderliggende dynamiek met behulp van causale diagrammen. In de eerste twee voorbeelden gebruik ik beelden vooral in de zijlijn, om het gesprek op gang te krijgen of inhoud te illustreren. Bij het in beeld brengen van werkprocessen of onderliggende dynamiek dient het beeld meer als voertuig voor de interactie, om het samen onderzoeken en analyseren te ondersteunen.

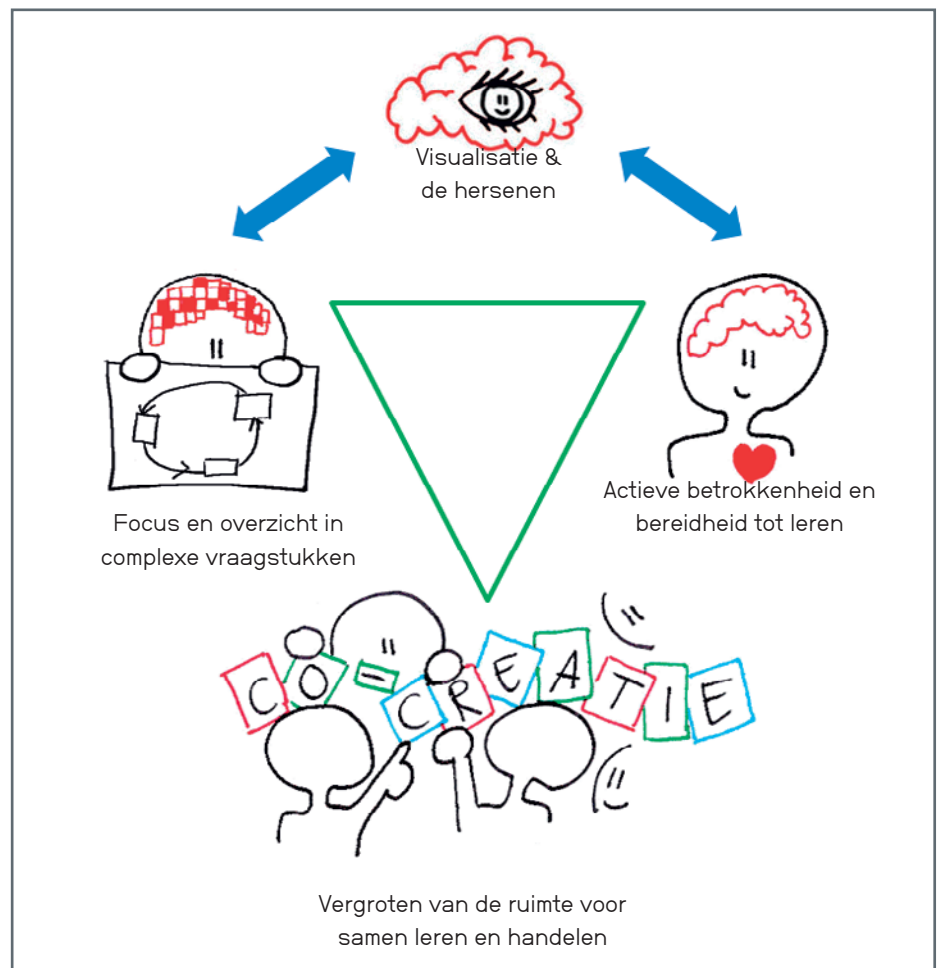
De inzet van beeld en zeker het tekenen door deelnemers of door de adviseur zelf behoort niet tot het vaste repertoire van de beroepsgroep. Adviseur Adriaan Bekman beschrijft in zijn boek *Adviseren; Het geheim van de smid* zijn werk treffend aan

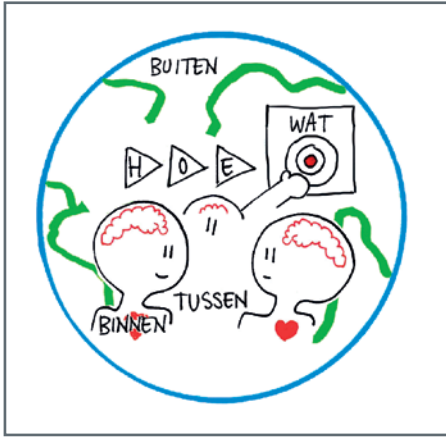
zijn toen zesjarige dochter: ‘Ik zit in kamertjes en voer gesprekken.’ Dit geldt ook voor managers en hun medewerkers, eigenlijk voor iedereen die geen kunstenaar of ontwerper is. Vanaf de middelbare school richt het onderwijs zich immers vooral op verbale en analytische vaardigheden. Dat is jammer. Het grootste deel van wat we waarnemen is visueel en driekwart van onze neuronen die zich bezighouden met de waarneming zijn gericht op het zien. Dan Roam beschrijft in zijn boek *Blah, blah, blah, What to do when words don't work* dat we een groot deel van ons denkpotentieel onbenut laten door ons alleen te richten op het verbale. Daarnaast kunnen we naar mijn idee de interactie verdiepen door onze denkrichtingen en ideeën voor anderen niet alleen hoorbaar en leesbaar, maar ook zichtbaar te maken. En dat gaat verder dan een boodschap versterken door het juiste beeldmateriaal. Juist wanneer de onderwerpen complex en de gesprekken spannender worden,

kan visualisatie houvast bieden en tot verheldering en verdieping leiden. De kern van hoe ik met visualisatie werk, zit in de verbinding van inhoudelijke analyse met ervaring en emoties. Het zichtbaar maken van impliciete zaken maakt deze overdraagbaar en onderzoekbaar. Wanneer ik met groepen onderwerpen letterlijk in beeld breng, zie en ervaar ik verschillende werkingen van visualisatie die het gezamenlijk leren en cocreatie stimuleren. De wisselwerking tussen deze effecten heb ik in bovenstaande figuur samengevat.

### Inzet op de verschillende communicatieniveaus

Door zelf of samen het potlood of de stift ter hand te nemen, kun je als adviseur, manager of medewerker je effectiviteit vergroten als je met betrokkenen aan een lastig vraagstuk werkt. Via alle vijf de niveaus van communicatie kun je met visuele interventies de kwaliteit van de conversatie verhogen en het leren bevorderen. Niet alleen

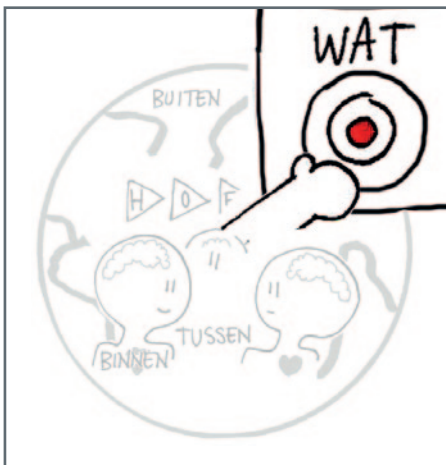




op het niveau van de inhoud (wat), de procedure (hoe) en de interactie (tussen), maar ook op de niveaus die belangrijk zijn voor extra diepgang: het bestaansniveau (binnen: emoties, wat ervaren de deelnemers?) en het contextniveau (buiten: de invloed van achtergrond en omgeving, sturende opvattingen).

### Niveau 1 – Focus en andere invalshoeken

Door samen met de klant (of de groep) te schetsen waar het om gaat, bijvoorbeeld in een gezamenlijke mind map/ causaal diagram of krachtenveldanalyse, zie je samen snel de onderlinge verbanden en mogelijk nieuwe. Dit leidt vaak tot 'aha'-belevissen van de gesprekspartner voor wie het eigen denken zichtbaar is gemaakt. Het samenvatten van inhoud in een helder beeld, laat meer ruimte over in het werkgeheugen, wat het leren bevordert. Bovendien helpt het om uit ingesleten denkpatronen te komen. Tijdens het bespreken van taaiere problemen, hoor je vaak dat gesprekken zich herhalen.



Dezelfde ideeën komen weer terug, hetzelfde 'logische' pad wordt weer bewandeld en het is lastig iets echt nieuws te verzinnen. Door de kern op papier te zien in plaats van het in het hoofd op een rij te moeten krijgen en houden, ontstaat ruimte voor verder onderzoek, reflectie en associatie. Daarnaast helpt het werken met metaforen om los te komen van de vaste manieren van kijken en invullen.

### Niveau 2 – Structureren en diversiteit faciliteren

Als visuele gespreksagenda voor een verandertraject zette ik de essentie van het verhaal van een collega-adviseur neer in een 'praatplaat'. Deze lag naast de borden tijdens een lunchbijeenkomst waarin hij het voorstel aan de opdrachtgever presenteerde. De adviseur kon de verschillende thema's en onderwerpen aanwijzen, kijken of hij niets was vergeten en onderlinge verbanden ter plekke aangeven. Dat was tijdens het eten een stuk makkelijker dan bladeren door een dik document. Beelden trekken het oog en maken terugverwijzing en samenvatting gemakkelijker. Ook in een vergadersetting zonder lunch. Overigens vindt ons brein het ingewikkeld om twee tegenstrijdige ideeën naast elkaar te laten bestaan. Wanneer deze op twee tekeningen naast elkaar staan, zijn ze voor onze hersenen makkelijker te hanteren, wat de spanning vermindert. Dit vergemakkelijkt het gesprek over verschillende visies of invalshoeken en verkleint de kans op een botsing. Het biedt ruimte om elkaars achterliggende redeneringen en waarden te onderzoeken.



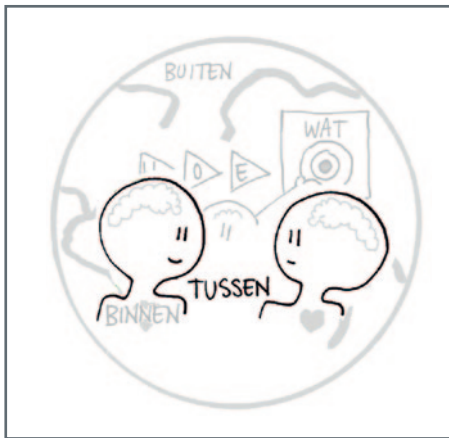
### Niveau 3 – Luisteren en constructieve sfeer creëren

Wanneer belangen en posities van deelnemers in het gedrang komen, steken natuurlijke defensiemechanismen de kop op. Mensen gaan overtuigen in plaats van onderzoeken of houden zich afzijdig. Een kaart waarop het probleem in beeld is gebracht, leidt de aandacht weg van de personen, hun posities en van mogelijke gevoeligheden. Dat bleek mij bijvoorbeeld tijdens een heisessie waarin een deelnemer wat meer op de achtergrond bleef. Tot het moment waarop ik hen vroeg een lastige kwestie in de communicatie met hun directeur in beeld te brengen. Zijn beeld bleek precies te pakken waar het om ging. Hij tekende twee figuren die de degens kruisten. De figuren stonden voor een deur waar ze later weer samen doorheen moesten kunnen. Dat was op het

*'Een wit vel dwingt mensen tot bezinning en reflectie op de eigen ervaring. Daarbij kan de drempel 'ik kan niet tekenen' juist een voordeel zijn'*



moment niet mogelijk. Een 'aha'-ervaring voor de groep. Een andere deelnemer gaf zijn gevoel over de kwestie weer in een beeld van 'op eieren lopen'. Door uit het jargon en zelfs uit de taal te komen kon iedereen meedoen, ook de verbaal minder sterken. Ieders bijdrage is zichtbaar, bespreekbaar en onderzoekbaar. Het gesprek over zichtbare beelden nodigt uit tot naar elkaar luisteren en vergroot het onderling begrip. Mensen richten zich op het vraagstuk dat zichtbaar en tastbaar voor hen ligt.



#### Niveau 4 – Betrokkenheid en reflectie

Hoe houd je de verschillende deelnemers er goed bij in een gesprek? De zuigende werking van beeld kwam al eerder aan de orde. Niet alleen worden de ogen er direct naar toe getrokken, de hersenen zijn nieuwsgierig naar wat er nog meer verschijnt en gaan direct op zoek naar verbanden en betekenis. Juist door de ruimte die beelden bieden voor eigen invulling – zeker als het schetsen zijn – bieden zij ruimte voor eigen interpretatie en dat vergroot de betrokkenheid.

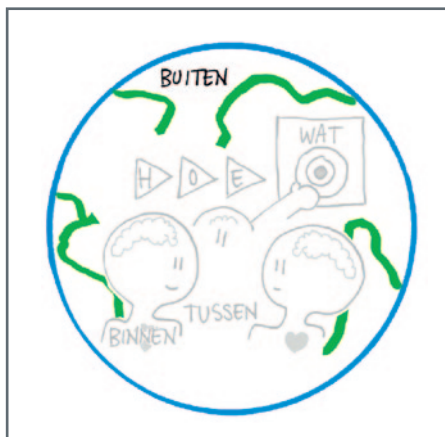


Wanneer je deelnemers zelf een en ander laat uitbeelden kunnen zij zich niet meer onzichtbaar afzijdig houden. Een wit vel dwingt mensen tot bezinning en reflectie op de eigen ervaring. Daarbij kan de drempel 'ik kan niet tekenen' juist een voordeel zijn. Om iets te kunnen visualiseren, moeten mensen terug naar waar het hen echt om gaat, naar hun eigen inzichten en ervaringen. Zij komen dan los van 'hoe het hoort'.

#### Niveau 5 – Explicitering en nieuwe taal

Door mensen de organisatie of specifieke onderdelen of processen te laten tekenen is het mogelijk om vanzelfsprekende beelden, overtuigingen of patronen bespreekbaar te maken. 'Zo zien wij dat' of 'zo doen we dat hier' ligt zichtbaar op tafel en kan zo ter discussie gesteld en onderzocht worden. Het hoeft overigens niet altijd te gaan om belemmerende patronen. Visualisatie kan ook helpen om waardevolle impliciete kennis met elkaar te delen.

Veel van onze gesprekken en ons beeld van de werkelijkheid worden bepaald door onze taal, het discours binnen de organisatie en de optelling van woorden uit eerdere communicatie over een vraagstuk. 'Each language draws a magic circle around the people to which it belongs, a circle from which there is no escape save by stepping out into another', schreef de achttiende-eeuwse taalfilosoof Wilhelm von Humboldt. Het visueel maken van ideeën helpt om andere ingangen en nieuwe woorden en betekenissen rond een vraagstuk te vinden.



Kortom: visualisatie helpt om veranderprocessen vorm te geven. Veranderen betekent gezamenlijk leren en om te leren is kwaliteit in de interactie nodig. Het werken met beeld verhoogt deze kwaliteit via alle vijf de niveaus van communicatie. Visualisatie kan zo bijdragen om groepen te helpen uit vastgezette denk- of actiepatronen (fixaties) te komen.

*'Het samenvatten van inhoud in een helder beeld laat meer ruimte over in het werkgeheugen, wat het leren bevordert'*

## Stratography

Tot slot helpen beelden om aandacht en gedrag op de gewenste verandering te focussen. Het visualiseren van een prestatie helpt om deze te realiseren; dit wordt bijvoorbeeld gebruikt in de topsport. In de organisatiecontext is er een mooi, nieuw woord voor: *stratography* (zie het artikel van Angwin en Cummings op internet). Volgens hen helpt een beeld van de strategie van een organisatie om deze in het achterhoofd te houden bij het werken in de dagelijkse praktijk en ernaar te handelen. Aan het eind van een heidag of een langer ontwikkeltraject geef ik de essentie van de gewenste beweging weer in een 'strategiekaart' of ander toekomstbeeld. Daarop is in één oogopslag te zien waar het team of de organisatie naartoe wil. Een kaart voor aan de muur die het management en de medewerkers herinnert aan de gezamenlijke ervaring, het wensbeeld met één blik terug haalt en hen helpt om zichzelf en elkaar scherp te houden, met bijbehorend gedrag.

## Over de drempel

Misschien moeten mensen (ook de adviseur of manager zelf) een drempel over om aan de slag te gaan met tekenen en beelden. Wat daarbij helpt, is te weten dat het niet nodig is om goed te kunnen tekenen. Iedereen kan een poppetje of een eenvoudige vorm tekenen en als ook dat lastig is: een woord met een cirkel erom vol doet ook. Bovendien is het niet noodzakelijk dat het beeld dat je maakt 'klopt'. Karl Weick beschreef een voorbeeld van een verdwaalde groep die met behulp van een kaart van de Pyreneeën de weg uit de Alpen vindt. Het gaat erom dat een kaart helpt om gezamenlijk in beweging te komen. Een andere mogelijke drempel om de stift ter hand te nemen is dat mensen denken dat ze geen visuele leerstijl hebben. De hersenen werken echter zo visueel dat de kracht van visuele waarneming voorbij gaat aan individuele leer- of communicatiestijlen. Maar ook visuele interventies zijn maatwerk. Iemand die 'van de bullets is', werkt waarschijnlijk liever met een

 <p>Handlingsfixatie</p>	Wanneer de conversatie en het leren binnen bestaande kaders plaatsvindt (eerste orde leren) en meer van hetzelfde niet voldoet, helpen beelden de mentale modellen te onderzoeken en ruimte te creëren voor nieuwe modellen.
 <p>Reflexieve fixatie</p>	Wanneer de neiging bestaat om te blijven praten en onderzoeken in plaats van te handelen, kan het snelle overzicht en inzicht dat beelden bieden, de besluitvorming versnellen en/of als spiegel gebruikt worden om bewust te maken van deze blokkerende fixatie.
 <p>Normfixatie</p>	Ook wanneer bestaande normen 'vanzelfsprekend' zijn en niet ter discussie worden gesteld, kunnen beelden helpen een spiegel voor te houden. Daarbij helpt de vrije ruimte om het 'onbespreekbare' te bespreken.
 <p>Externe sturing</p>	Als een dominante groep bepalend is in het denken en handelen, kan het werken met beelden helpen om gelijkwaardigheid in de discussie te brengen. Mits de dominante groep open staat voor leren (of daartoe uitgedaagd wordt).
 <p>Collusief leren</p>	Het werken met beelden kan het 'ja' zeggen en 'nee' doen helpen verminderen. Mensen komen door te tekenen dichterbij wat zij zelf belangrijk vinden en ieders bijdrage is zichtbaar.

Bron: vrij naar André Wierdsma (1999, p. 153) in zijn boek *Co-creatie van verandering*.

duidelijke overzichtsplaat dan met een metafoor. De drempel om zaken al tekenend te onderzoeken en in kaart te brengen is soms hoog, maar als je erover heen stapt, wordt een nieuwe wereld zichtbaar.

## Oproep

Op dit moment werk ik aan een boek over de combinatie van het verbale en het visuele in organisatieverandering. Daarvoor wissel ik graag van gedachten met vakgenoten die hier ook mee bezig zijn en verzamel ik aansprekende ervaringen en voorbeelden. Mocht u die hebben en/of over het onderwerp willen doorpraten; ik hoor graag van u via [kimvandenber@gmail.com](mailto:kimvandenber@gmail.com) ●

Kim van den Berg MCM werkt als organisatieadviseur bij De Beuk Organisatieadvies. Eerder werkte zij als adviseur bij Nederland Kennisland en als strategisch managementconsultant bij Booz & co. Recent behaalde zij haar master Advanced Change Methodologies bij het Sioo, aan de hand van onderzoek op het beschreven thema.

## Reageren:

[redactie@managementenconsulting.nl](mailto:redactie@managementenconsulting.nl)