

Het moet altijd sneller en beter in organisaties!

Mini E-boek

Het moet altijd sneller en beter in organisaties!

“De spagaat tussen ‘het omgaan met een dynamische omgeving’ en de behoefte aan ‘in control zijn”

ROBERT DE MURALT

Onder redactie van Marie-Louise Dechesne



Het moet altijd sneller en beter in organisaties!

Inhoudsopgave

Iets over mijzelf

Waarom dit E-boek?

1. Spiral Dynamics en waardensystemen
2. Dominante waardensystemen in de Westerse wereld
3. Gevolgen dominante waardensystemen
4. Het effect op de organisatie
5. Hoe ga jij om met de spagaat?

© Robert de Muralt, oktober 2021

Dit is versie 2.0 van het E-boek: Het moet altijd sneller en beter in organisaties! Heeft iemand anders jou dit exemplaar doorgestuurd? Vraag dan zelf je eigen gratis exemplaar aan via www.dmdc.nl Dan weet je zeker dat je de meest recente versie hebt.

Het moet altijd sneller en beter in organisaties!

Iets over mijzelf

Mijn achtergrond



De eerste jaren van mijn werkbare leven heb ik vooral op de werkvloer gestaan, als chauffeur, als repromedewerker, als bode en lager geschoolde administratieve functies. In deze periode verbaasde ik mij over de grote afstand die er vaak bestond tussen management en werkvloer en de spanning die dat met zich meebracht. En toen werd voor mij duidelijk dat ik het liefst organisatieadviseur wilde worden en ben ik gaan studeren. Eerst deeltijd hbo, later een Masters en uiteindelijk intensieve leiderschapsonwikkeling. Ik heb de afgelopen 25 jaar vele moeizame projecten vlot weten te trekken en deze binnen budget en de afgesproken deadline weten op te leveren. Ik heb hierin ontdekt dat ik op mijn best ben als er sprake is van verstoorde relaties en als projecten of programma's flink zijn vastgelopen.

Mijn missie

Mijn missie is om de menselijke maat terug te brengen in organisaties, zodanig dat betere resultaten met minder moeite en meer plezier worden behaald. In mijn visie is de

Het moet altijd sneller en beter in organisaties!

menselijke maat cruciaal om als organisatie op de lange termijn succesvol te kunnen zijn.

Mijn bedrijf

In 2017 heb ik samen met Marie-Louise Dechesne een adviesbureau, De Muralt & Dechesne, opgericht. Wij zijn gespecialiseerd in het begeleiden van directeurs/managers en hun teams die vastgelopen zijn en die al van alles geprobeerd hebben om de boel weer op de rit te krijgen. Zie ook www.dmdc.nl

Met behulp van de Business Awareness Scan (BASc®) maken we een 0-meting om de structurele problemen boven water te halen en handvatten te geven om deze hardnekkige problemen aan te pakken. Vaak zijn dit problemen op het gebied van samenwerking, werkdruk of organisatie (structuren of processen).

Op basis van de 0-meting onderzoeken we wat direct prioriteit heeft om mee aan de slag te gaan en leggen we samen met de organisatie een fundament neer om met minder moeite en meer plezier succesvol te kunnen zijn.

Het moet altijd sneller en beter in organisaties!

Waarom dit e-boek?

Ik heb me ruim 7 jaar geleden afgevraagd waarom ik succesvol ben in het vlottrekken van moeizame projecten en processen en in het herstellen van verstoorde relaties. Ik ben gaan onderzoeken hoe het komt dat de verschillende belangen van mensen zo uit elkaar kunnen gaan lopen als een organisatie onder druk komt te staan. En hoe het komt dat individuele belangen steeds meer voorop komen te staan en het gezamenlijke belang ondergesneeuwd raakt. Ik heb op basis van dit onderzoek een instrument (de BASc®, www.basc.nu) ontwikkeld om de verschillende belangen inzichtelijk te maken en razendsnel de kernproblemen boven water te halen waarom organisaties, projecten of processen niet lopen. Het mooie hiervan is dat dit instrument de onderstromen in organisaties ook meetbaar weet te maken.

Tegelijkertijd maak ik me grote zorgen om de hoge eisen die we aan onze organisaties en onze mensen stellen. Het moet altijd maar sneller en beter! En dat is ook niet zo gek als je je realiseert hoe snel onze maatschappij verandert. En dat de meeste mensen succesvol willen zijn en alles “onder control willen houden”.

Maar hoe realistisch en haalbaar is dit alles? En wat kost het ons en de organisaties? Hoeveel is door jouw organisatie geïnvesteerd in organisatieveranderingen? Het ziekteverzuim

Het moet altijd sneller en beter in organisaties!

en de werkdruk is hoog bij veel organisaties. En hoe vaak heb je thuis te horen gekregen “De kinderen zien je zo weinig!” of “Je bent er nooit!” En hoe hard je ook werkt, het lijkt wel of het nooit goed genoeg is...

Dit e-boek kan je helpen meer zicht te krijgen op hoe jij omgaat met de spagaat tussen een dynamische omgeving en het “in control willen zijn”. We hopen dat je door dit e-boek anders gaat kijken naar jouw omgeving en je eigen rol hierin. En dat je er bewuster van wordt dat deze omgeving vaak zorgt voor de grootste druk. Het e-boek geeft ook inzichten in waarom velen van ons zo’n behoefte hebben aan “in control zijn” en wat voor gevolgen dit heeft voor je organisatie, je wijze van leidinggeven en voor je medewerkers en stakeholders.

Dit E-boek is een voorproefje van het boek dat ik aan het schrijven ben.

Het moet altijd sneller en beter in organisaties!

1. Spiral Dynamics en waardensystemen

Introductie

Spiral Dynamics beschrijft waardensystemen (dieperliggende drijfveren, bestaansniveaus, wereldbeelden, leefregels en gedragscodes en waarden) van mensen en culturen. Het geeft inzicht in de natuurlijke dynamiek achter verandering en menselijke veranderprocessen en is gericht op het creëren van gezonde leef- en werkomgeving (fit & alignment). Het is toepasbaar op zowel individueel, organisatorisch, maatschappelijk als geopolitiek niveau.

Spiral Dynamics heeft zich inmiddels in tal van organisaties en maatschappelijke veranderingsprocessen bewezen, als analyse-instrument, plaatsbepaler, kennisgenerator en richtinggever bij de wijze waarop grote veranderingen vorm krijgen en uitgevoerd worden. En is bekend geworden doordat het in integrale vorm achter de schermen is toegepast in Zuid-Afrika om de overgang van apartheid naar democratie vreedzaam te laten verlopen.

Het heet Spiral Dynamics omdat de ontwikkeling spiraalsgewijs plaatsvindt.

Het moet altijd sneller en beter in organisaties!



Het moet altijd sneller en beter in organisaties!

8 waardenniveaus

Kleur	Waardenniveau	Omgeving	Focus	Triggers
Beige	Overleven en instinct	Onveilige omgeving	Gericht op overleven	Eten, slapen, seks
Paars	Bloedverwanten	Bedreigende wereld	Gericht op veiligheid	Rituelen en tradities
Rood	Macht & wilskracht	Vijandige wereld	Gericht op eigen gewin	Prestige en uitdaging
Blauw	Kracht van de Waarheid	Goed of fout wereld	Gericht op controle	Plicht en opoffering
Oranje	Streven naar succes	Maakbare wereld	Gericht op succes	Succes en vooruitgang
Groen	Gemeenschap & Verbinding	Iedereen is gelijk wereld	Gericht op samen	Gelijkheid en erbij horen
Geel	Synergie & intuïtie	Complexe wereld	Gericht op innerlijke principes	Vrijheid en visie
Turquoise	Holistisch	De wereld als één	Gericht eenwording	Individualiteit in verbondenheid

Toelichting van de waardenniveaus

De waardenniveaus worden ook wel bewustzijnsstadia / bestaansniveaus / referentiekaders / fasen / wereldbeschouwingen genoemd. Ieder waardenniveau vertegenwoordigt een bepaalde manier van denken ten opzichte van normen en waarden, filosofie, familie, levensstijl, et cetera. Het kan gezien worden als een beeld van de wereld, waaruit een persoon een aantal principes afleidt over wat goed, slecht, belangrijk of onbelangrijk is.

Het moet altijd sneller en beter in organisaties!

Het dominante waardenniveau bepaalt de kijk op de werkelijkheid. De onderliggende waarden kleuren de persoonlijkheid. De lagere waarden zijn het fundament voor de complexere waarden.

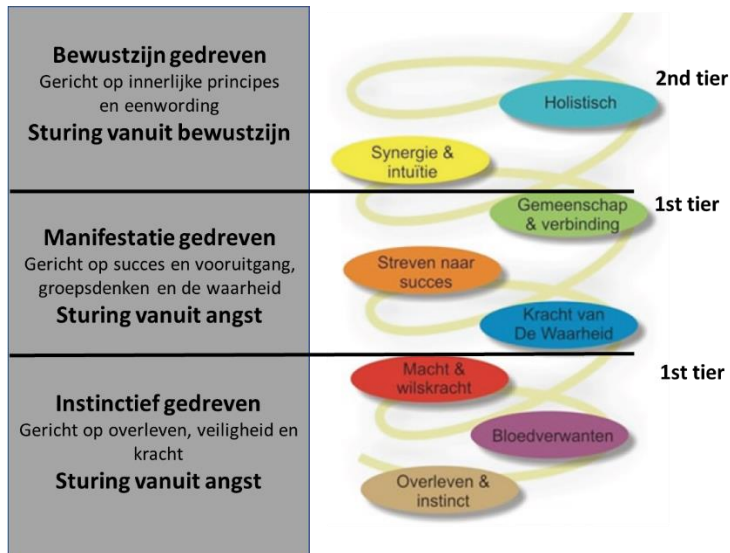
Het kan gezien worden als de drijfveren die bepalen hoe wij beslissingen nemen en prioriteiten stellen in ons leven. En kunnen zich zowel positief als negatief manifesteren.

Volgens Ken Wilber zijn de waardenniveaus van Beige tot en met Groen (first tier) angst gedreven. Beige, Paars en Rood sturen vanuit het instinct om te overleven. Blauw, Oranje en Groen sturen vanuit de waarheid, het groepsdenken en de regels en zijn gericht op de manifestatie.

Geel en Turquoise (second tier) zijn bewustzijn gedreven gericht op innerlijke principes (zoals: integriteit, intuïtie en iedereen mag zijn wie hij is) en éénwording. Sturing vindt plaats vanuit deze innerlijke principes.

Zie aangepast Spiral Dynamics model hieronder:

Het moet altijd sneller en beter in organisaties!



Toepasbaarheid van Spiral Dynamics in organisaties

Spiral Dynamics geeft inzicht in het dominante gedrag binnen de organisatie en geeft inzicht in de houding, motivatie en perceptie van de medewerkers binnen een team.

Mensen zijn gelijkwaardig, maar niet gelijk en iedereen kijkt vanuit een andere perceptie naar de werkelijkheid.

Dit inzicht helpt om de complexiteit van de sociale systemen en de onderliggende dynamiek te doorgronden. Je creëert een gezamenlijke taal om zaken op een eenvoudigere manier

Het moet altijd sneller en beter in organisaties!

bespreekbaar te maken. Hiermee wordt duidelijk op welke manieren de medewerkers het beste met elkaar kunnen samenwerken en hoe je ze goed kunt aansturen. Ook kun dit als basis dienen voor de aanpak van je verbeteractiviteiten.

Het moet altijd sneller en beter in organisaties!

2. Dominante waardensystemen in de Westerse wereld

Het huidige Westerse wereldbeeld is dat iedereen zijn eigen waarheid heeft. Hierbij is alles gericht op streven naar succes en vooruitgang (oranje waardensysteem). Om dit te bereiken is controle nodig (blauwe waardensysteem). Het oranje waardensysteem gaat ervan dat op basis van technologie de wereld maakbaar is. Zie figuur hieronder:



Het moet altijd sneller en beter in organisaties!

Vraagstukken worden pragmatisch, strategisch en rationeel benaderd, waarbij alles is gericht op het behalen van succes. Als individu wil je serieus genomen worden, wil je winnen en manipuleer je als het nodig is anderen om je doelen te bereiken.

Het positieve aspect van dit waardensysteem is de focus op resultaten en met het onderliggende blauwe waardesysteem is er een structuur gecreëerd die dit mogelijk maakte. Deze combinatie heeft de afgelopen decennia veel voorspoed gebracht.

Het negatieve aspect van dit waardensysteem is dat alles erop gericht is op de verbetering van de eigen positie of situatie en dat de illusie kan ontstaan dat alles in de wereld maakbaar is.

De maakbare samenleving

De afgelopen paar honderd jaar en met name sinds de industriële revolutie is bij veel mensen het idee ontstaan dat de wereld maakbaar is. En dat we alles wat er in de wereld plaatsvindt kunnen beheersen. We hebben de wetenschap en de technologie leidend gemaakt en het lijkt wel of ons hele leven draait om het 'in control' komen. En dit zelfde denken komen we ook in organisaties tegen.

Het moet altijd sneller en beter in organisaties!

3. Gevolgen dominante waardensystemen

Wat als we ervan uitgaan dat de samenleving maakbaar is, wat voor effect heeft dit dan op organisaties, de wijze waarop we organisaties inrichten en hoe we met een dynamische omgeving omgaan?

Behoeftte aan controle

Vanuit deze visie denken we dan dat we alles kunnen krijgen en moeten organiseren. We hebben veel regels, procedures en systemen bedacht en ingezet in onze organisaties om zoveel mogelijk zaken zo spoedig mogelijk onder controle zien te krijgen en beheersbaar te houden. En om nog effectiever en efficiënter te kunnen zijn.

Structuur is vaak leidend

In organisatieveranderingen zien we dat de oplossing voor veel problemen vaak "in de structuur", zoals een nieuwe organisatiestructuur, gezocht wordt.

Dit kan zowel een hiërarchische als een zelfsturende structuur zijn en alles wat er tussenin zit.

En deze structuur maken we vervolgens leidend.

Het moet altijd sneller en beter in organisaties!

Een slechte match: “in control zijn versus een dynamische omgeving”

We zitten eigenlijk tussen twee uitersten gevangen. ‘In control’ zijn gaat slecht samen met een snel veranderende wereld. In de praktijk zal dit betekenen dat we vooral achter de feiten aan gaan lopen en dat de door ons bedachte systemen om ‘in control’ te komen steeds minder lang houdbaar zullen zijn.

Sommige managers zullen misschien wel teruggrijpen naar de aloude hiërarchische structuren die we wel kennen uit vervlogen tijden. En anderen willen misschien wel alles loslaten.

Helaas zal dit in de meeste gevallen niet het soelaas bieden waar we op hopen. Samenlevingen zijn te complex geworden, ontwikkelingen gaan te snel en hiërarchische structuren zijn simpelweg niet flexibel genoeg om hier adequaat mee om te gaan.

Het moet altijd sneller en beter in organisaties!

4. Het effect op de organisatie

Hierboven hebben we een aantal algemene gevolgen beschreven. Maar wat betekent dit alles voor directeuren, managers, hun medewerkers en stakeholders?

4.1. Voor directeuren en managers

Een soort “survival of the fittest”

Juist doordat de samenleving veel individualistischer, globaler en digitaler is geworden wordt het steeds lastiger om ‘in control’ te zijn. Iets wat we vandaag bedacht hebben en dachten geregeld te hebben is morgen alweer achterhaald.

Dit zorgt voor onzekerheid, grotere kansen op fouten, wantrouwen en teams die nog harder moeten werken omdat steeds meer mensen uitvallen omdat ze het niet meer bij kunnen benen. Het wordt een soort survival of the fittest, waarbij leidinggevenden (en hun medewerkers) steeds meer in een soort overlevingsstand terechtkomen.

Ieder voor zich

En als de overlevingsstand aan staat dan ben je niet meer met de ander bezig, dan gaat het alleen nog maar over jezelf en het afdekken van risico's. En ga je steeds meer zelf doen omdat het te veel tijd kost om je werk te delegeren. En omdat

Het moet altijd sneller en beter in organisaties!

je denkt dat het dan sneller gaat. Tenslotte zul je steeds vaker overleggen met collega's skippen omdat je alles op alles moet zetten om je eigen werk te doen.

Weinig flexibel en vooral brandjes blussen

Een ander nadeel van een dergelijk systeem is dat het weinig flexibel is en dat alles waar geen rekening mee is gehouden verstorend werkt en vaak meteen vraagt om een grote ingreep. En leidinggevendenden zullen het idee krijgen dat ze voortdurende brandjes aan het blussen zijn en niet aan hun eigenlijke werk toekomen. En steeds meer overuren maken om toch maar enigszins hun resultaten te kunnen behalen.

Te weinig aandacht voor je medewerkers

En omdat je aan "het overleven" bent, schiet de tijd er vaak bij in om je medewerkers te coachen of wat vaker gewoon even te vragen hoe het met ze gaat. Het kan ook zijn dat je eerder geïrriteerd bent als de dingen niet gaan zoals ze in jouw ogen zouden moeten gaan. En dit komt de samenwerking niet ten goede.

Het moet altijd sneller en beter in organisaties!

4.2. Het effect op medewerkers

Afrekencultuur

Het aanpassingsvermogen van de organisatie wordt aangetast doordat de autonomie en de creativiteit van de medewerkers wordt beperkt. Iedereen moet binnen de lijntjes kleuren. En dat niet alleen... doordat controle leidend wordt, wordt micromanagement in de hand gewerkt. Er wordt, vaak onbedoeld, een afrekencultuur gecreëerd, waarbij eigen belang centraal komt te staan.

Lage medewerker betrokkenheid

Ook is het niet gek dat als medewerkers steeds minder betrokken worden (omdat er geen tijd voor is of omdat “veel van bovenaf is bepaald”) en steeds minder uitgedaagd worden om hun creativiteit te mogen gebruiken, de medewerker betrokkenheid aanzienlijk afneemt.

Hoger ziekteverzuim

Er wordt vaak van medewerkers (en managers) verwacht dat ze continu 24/7 bereikbaar zijn. Het is ook niet voor niets dat de werkstress al jarenlang toeneemt en dat bijna 1 op de 5 mensen te kampen heeft met burn-out verschijnselen. Uit tal van onderzoeken is inmiddels naar voren gekomen dat

Het moet altijd sneller en beter in organisaties!

chronische stress leidt tot fouten maken, ophopende spanningen en gezondheidsklachten.

4.3. Het effect op de stakeholders

Klanten

Als een organisatie zo is georganiseerd dat verschillende klantproblemen door verschillende afdelingen opgelost moeten worden en deze afdelingen werken niet of nauwelijks met elkaar samen, is de kans groot dat je klant niet snel en efficiënt geholpen wordt. Dit wordt nog eens vergroot door het enorm aantal procedures en regels waar medewerkers zich aan moeten houden om hun klanten te bedienen. Het is dan ook niet zo gek dat situaties zoals bij de toeslagenaffaire ontstaan...

Bestuurders of aandeelhouders

Zijn steeds mondiger en hebben meer kennis van zaken. Ook weten ze vaak goed de weg te vinden in de organisaties en mensen voor zich te winnen zodat zij hun resultaten weten te behalen. Dit kan voor enorme druk zorgen omdat het eigen belang vaak niet strookt met het organisatiebelang. En de balans verstoord raakt tussen de organisatie en de stakeholders. Want wie heeft het dan voor het zeggen?

5. Hoe ga jij om met de spagaat?

Wellicht dat de volgende vragen je helpen om dit voor jezelf te onderzoeken:

1. Hoe vaak in de week verzucht jij dat je continue brandjes aan het blussen bent en voortdurend het gevoel hebt dat je achter de feiten aanloopt?
2. In hoeverre is er sprake van bondjesvorming in jouw directie of managementteam als er belangrijke beslissingen genomen moeten worden?
3. In hoeverre en hoe adequaat weten jullie op de veranderingen in jullie omgeving om te gaan? En hoe tevreden zijn jullie stakeholders met jullie dienstverlening?
4. Hoeveel vrijheid geef jij aan je medewerkers en vraag je hen mee te denken over belangrijke beslissingen?
5. Hoeveel behoefte aan controle heb en moet het voor jou altijd beter en sneller gaan?

Als je op 1 of meer vragen ja of heel vaak of veel hebt geantwoord, ga dan niet van de ene op de andere dag het roer omgooien. Dit raad ik zelfs ten zeerste af. Doe het stapje voor stapje. Onderzoek eerst grondig wat jij belangrijk vindt in je organisatie, in de wijze van samenwerking, in de omgang met je omgeving en wat jij als leidinggevende vooral belangrijk vindt in jouw wijze van leidinggeven.

Het moet altijd sneller en beter in organisaties!

Ik ben benieuwd wat je van dit e-boek vond en welke inzichten jij hebt opgedaan door het lezen van de e-boek.

Ik ben ook benieuwd naar welk besluit je hebt genomen na het lezen van dit e-boek. Of kun je wel wat hulp gebruiken om onderzoek te doen naar wat al jaren niet lekker loopt en wil je graag de onderstromen inzichtelijk maken? Laat me weten als wij met je mee kunnen denken of als je nog vragen hebt en mail me via robert@dmdc.nl.

Hartelijke groet,

Robert de Muralt