

Organisatiebewustzijn – het oorspronkelijke werk (2014-2016)

Inleiding: Het ontstaan van Organisatiebewustzijn

Tussen 2014 en 2016 ontwikkelde ik –vanuit een diepe innerlijke overtuiging – een manier van kijken naar organisaties die radicaal afweek van het gangbare denken. Deze bundel bevat mijn oorspronkelijke werk: vier e-boeken en het vroege visiedocument over Business Awareness, dat de blauwdruk vormde voor wat later uitgroeide tot Organisatiekunst, de BASc® en Open Organiseren. Met deze bundeling herstel ik de lijn. Niet als tegenbeweging, maar als fundament.

Robert de Muralt



1. Organisaties kijken wel goed maar niet volledig

Inhoudsopgave

- Inleiding
- Organisaties kijken wel goed maar niet volledig
- Waarom kijken organisaties wel goed maar niet volledig?
- Twaalf mogelijke oorzaken waarom organisaties wel goed maar niet volledig kijken
- Samenvattend!

Inleiding

Nog niet zo lang geleden gingen maatschappelijke ontwikkelingen voor ons gevoel nog niet zo snel. Op planmatige en gestructureerde wijze konden mens en organisatie zich ontwikkelen en vooruitkomen. In die periode was de omgeving redelijk voorspelbaar en konden problemen door middel van feitelijke kennis worden opgelost. De juiste oplossing was voor iedereen duidelijk. Iedereen wist waar hij/zij aan toe was. Er was een duidelijke hiërarchie in de organisatie en de werkzaamheden konden rechtlijnig gemanaged en gemonitord worden.

Permanent wildwatervaren

De afgelopen drie decennia heeft de maatschappij, mede door de ontwikkeling van de ICT, zich zodanig ontwikkeld, dat van maakbare samenleving geen sprake meer is. Veranderingen gaan veel sneller, zienswijzen zijn veel minder lang houdbaar, waardoor er een continue behoefte aan nieuwe informatie, ideeën, producten is ontstaan. Deze behoeften zorgen ervoor dat de maatschappij veel dynamischer, complexer en veeleisender is geworden.

Het gevolg hiervan is dat organisaties en mensen, veel meer dan vroeger, moeten meebewegen om aansluiting te behouden bij diezelfde samenleving. Steven Covey noemt dit 'Permanent wildwatervaren'.

De ontwikkelingen gaan zo snel dat ze voor veel organisaties gewoonweg (nog) niet zijn bij te houden. Uit onderzoeken blijkt dat naar schatting 70% van alle projecten en verandertrajecten mislukt.

Goede intenties, minder goede resultaten

Is men dan niet goed bezig? Jawel, met het inzicht dat organisaties hebben doen ze het wel goed, maar ze missen steeds elementen... Op basis van de geldende managementprincipes wordt onder andere ingezet op best practices, reorganisatie, schaalvergroting en fusie, procesoptimalisatie, en grote investeringen in de informatievoorziening of het investeren in houding en gedrag bij medewerkers.

In veel gevallen blijkt dat organisaties en adviesbureaus er alles aan hebben gedaan om de projecten toch te laten slagen of om conflicten te verminderen. En toch blijken, uit bovenstaande onderzoeken, de resultaten vaak bedroevend te zijn! Sterker nog. De maatregelen werken vaak averechts. Bedrijven gaan failliet, bestuurders worden aangeklaagd vanwege mismanagement en er is veel onrust op de werkvloer.

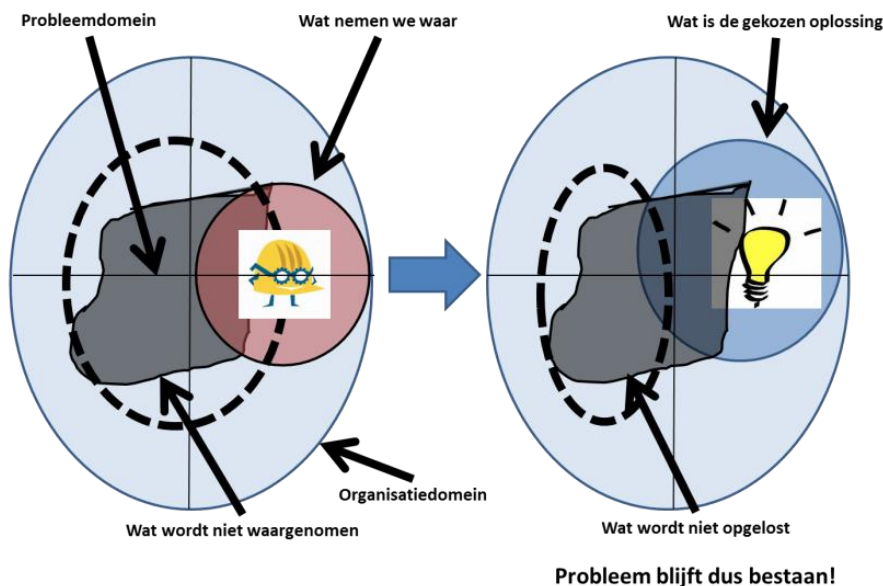
Uit recente onderzoeken blijkt dat 60 tot 80% van alle ziekteverzuim niets te maken heeft met ziekte, maar met demotivatie, arbeidsconflicten, te hoge werkdruk, gebrek aan plezier en innerlijke betrokkenheid.

Organisaties kijken wel goed maar niet volledig

Het is vaak OF – OF

In mijn optiek kijken veel bestuurders of managers wel goed maar niet volledig. Het is vaak OF – OF. OF de projecten kloppen niet. OF de mensen functioneren niet. OF de verandering zelf komt op het verkeerde moment. OF het management communiceert niet, OF..... OF..... OF..... Doordat er niet volledig wordt gekeken is de kans groot dat de verkeerde oplossing voor het verkeerde probleem gegeven wordt.

Op basis van datgene wat zichtbaar is wordt veelal en met hoogwaardige instrumenten ingezet op organisatieontwikkeling en uiteindelijk blijken de resultaten in de praktijk tegen te vallen met alle gevolgen van dien.



Hierdoor gaat er veel geld verloren en ontstaan weer andere problemen. In veel gevallen is de balans van de organisatie voor jaren verstoord. Zoals dit praktijkvoorbeeld illustreert.

In de gezondheidszorg had men te kampen met grote wachtlijsten. Vanuit het ministerie werd de oekaze opgelegd dat deze zo snel mogelijk moesten worden weggewerkt met relatief weinig extra middelen. Om aan de vraag van de maatschappij te kunnen voldoen werd de productiviteit in een zorginstelling opgevoerd en werden medewerkers onder druk gezet. Het proces werd ondersteund door extra administratieve controlemiddelen. De wachtlijsten werden korter wat de directeur uiteindelijk een betere functie opleverde. De lange termijn gevolgen voor de organisatie waren echter desastreus. Medewerkers konden patiënten niet meer de kwaliteit bieden die ze nodig hadden en er ontstond binnen de organisatie een afreken- en angstcultuur.

Waarom kijken organisaties wel goed maar niet volledig?

Het besturen van organisaties is één van de meest complexe bezigheden die er bestaan. Dit heeft te maken met het feit dat organisaties blootstaan aan interne en externe beïnvloedingsfactoren. Factoren die vaak diepe invloed op het functioneren van organisaties hebben en die vooral raken aan een onderstroom waar mensen niet of nauwelijks bewustzijn op hebben.

Deze onderstromen zitten zo diep in mensen verankerd en zijn zo krachtig en hebben invloed op alle beslissingen die genomen worden.

Een typische onderstroom is verliesaversie. Dit wil zeggen dat mensen koste wat het kost geen tijd, geld of andere dingen willen verliezen en ondanks de risico's die dit met zich meebrengt hier toch aan vast blijven houden. Een voorbeeld van verliesaversie is een ICT project dat vertraging heeft opgelopen, zonder de nodige tests en checks toch 'live' laten gaan.

Een andere onderstroom is commitment aan een afspraak. Dit wil zeggen dat iemand aan een bepaalde afspraak blijft vasthouden ondanks dat dit niet of averechts in een bepaalde situatie werkt.

Een laatste voorbeeld dat ik wil aanhalen is dat financiële prikkels vaak botsen met sociaal belang. In dit voorbeeld blijken financiële prikkels op de lange termijn destructief voor de organisatie te zijn en egoïstisch gedrag te stimuleren; dit is dan moeilijk verenigbaar met altruïsme.

Het eerder genoemde praktijkvoorbeeld van de zorginstelling is een oervorm van de onderstroom 'commitment aan een afspraak' in combinatie met het gegeven dat financiële prikkels botsen met sociaal belang. De directeur had zich gecommitteerd aan de oekaze van het ministerie zonder rekening te houden met de sociale gevolgen voor de organisatie.

Twaalf mogelijke oorzaken waarom organisaties wel goed maar niet volledig kijken

Achtereenvolgens zoom ik kort in op twaalf mogelijke oorzaken, verdeeld over vier thema's die verband kunnen houden waarom organisaties wel goed, maar niet volledig kijken en die verband houden met onderstromen.

De vier thema's zijn:

1. Maatschappelijk
2. Organisatorisch
3. Cultureel
4. Persoonlijk

1. Maatschappelijk

De maatschappelijke fixatie op korte termijn resultaten

De maatschappelijke fixatie is gericht op korte termijn resultaten en kijkt minder naar wat echt van belang is voor de organisatie. Doordat men situaties snel geregeld of onder controle wil hebben, vergeet men het huiswerk goed te maken en te snel in oplossingen te denken met te vaak negatieve gevolgen voor de organisatie en haar omgeving.

Het economisch belang gaat boven alles

Veel bestuurders laten zich leiden door het economische belang van een onderneming. Het gaat vaak om de korte termijn, waarbij geld verdienen, winstmaximalisatie en aandeelhouderstevredenheid centraal staan. Vaak onder druk gezet door externe invloeden. De economische activiteit wordt boven alles gesteld; ook boven onze leefomgeving en omgangsvormen.

Sterke drang om te willen beheersen

In onze kennismaatschappij is het zwaartepunt van al onze activiteiten komen te liggen op kennis en informatie. Hierbij gaat het steeds om: planning, beheersing en verantwoording afleggen alsof we hierdoor in 'maakbare' wereld leven. Op veel universiteiten, hogescholen en instituten ligt de nadruk op optimalisatie, waarbij best practices ontwikkeld worden die voor iedere situatie toepasbaar zouden moeten zijn.

2. Organisatorisch

De organisatie als gevangene van zijn eigen systeem

In veel organisaties is de structuur of het model leidend. Als mensen in hetzelfde systeem geplaatst worden zullen zij, hoe verschillend ook, over het algemeen gelijksoortige resultaten produceren. Managers en medewerkers hebben vaak het gevoel op een bepaalde manier te moeten handelen om niet met het systeem in conflict te komen. Tegenwoordig meestal ondersteund met ICT systemen. Het resultaat is een soort keurslijf met een verlamme werking op de gehele organisatie. Organisaties zijn als het ware vaak gevangen van hun eigen systeem geworden.

De mythe van een hecht managementteam

In veel organisaties wordt van het managementteam verwacht dat zij samen de complexe, functie-overschrijdende zaken regelen die van levensbelang zijn voor de organisatie. Bij tegengestelde belangen wordt vaak de schijn opgehouden van een hecht team dat vaak leidt tot verwaterende compromissen. Vaak wordt dit versterkt door die mensen die het beste hun meningen weten te verdedigen. Diegenen die zich goed kunnen verdiepen in complexere zaken worden vaak niet gehoord of laten niet van zich horen.

Alleen wat meetbaar is, is waarheid

In zowel de samenleving en in organisaties heeft men de neiging om alleen rekening te houden met de meetbare elementen, zoals gedrag en capaciteiten. De moeilijk meetbare en vaak onzichtbare overtuigingen, drijfveren en identiteit worden vaak als lastig ervaren. En omdat veel managers moeite hebben en moeite moeten doen om deze informatie boven tafel te halen, blijven deze zaken onbespreekbaar. Terwijl ze bijvoorbeeld wel van grote invloed zijn op de wijze waarop medewerkers samenwerken.

3. Cultureel

De vijand zit buiten

Je kent het wel de afschuifcultuur. Als er iets misgaat dan bestaat de neiging om de schuld buiten jezelf neer te leggen. De ene keer ligt het aan de omstandigheden. De volgende keer is het een collega of een andere afdeling die niet op tijd of het juiste heeft geleverd. In sommige gevallen zal dit zo zijn, en in veel gevallen niet. Dan hebben we zelf niet opgelet, hebben we te

hoge verwachtingen gehad of hebben we ja gezegd tegen iets waar we geen nee tegen konden zeggen.

Geen fouten mogen maken

Ieder mens maakt fouten. In veel organisatieculturen is dit echter onbespreekbaar. Sterker nog in sommige organisaties kan dit zelfs reden voor ontslag zijn. Voor veel mensen is dit de reden om ze te verdoezelen of te vermijden en schieten mensen in de kramp. Het gevolg hiervan is dat er een klimaat van angst en afschuiving ontstaat en dat mensen niet leren van de fouten die toch gemaakt worden.

Groepsdynamica

Een ander fenomeen zijn de groepsdynamische processen. Hoe gaan we met elkaar om? Hoe gedragen groepen zich of hoe zit het met diepere drijfveren? Binnen organisaties zijn er veel verschillende groepen te onderscheiden die competitief van aard zijn of waar onderhuidse spanningen zorgen voor een moeizame samenwerking of die elkaar juist door dik en dun steunen. Vaak is er weinig bewustzijn op de verschillen in de groep en de onderhuidse spanningen die zorgen voor moeizame onderlinge samenwerking.

4. Persoonlijk

Ik ben mijn positie

Managers en medewerkers verwarren hun positie met hun identiteit. Vaak bekommeren zij zich uitsluitend om hun eigen positie en voelen ze weinig intrinsieke verantwoordelijkheid voor de resultaten van de gehele organisatie. In veel organisaties wordt dit gestimuleerd doordat een functieomschrijving vast ligt en competentiegedreven is.

Individueel belang staat centraal

Het individuele belang van veel organisatieleden is centraal komen te staan. Vaak ingegeven door een persoonlijke drang om succesvol te zijn en een goed leven te hebben. Competitief en doelgericht wordt naar het hoogst haalbare gestreefd. Dit kan versterkt worden door prestatiegerichte beloningen. In de praktijk zorgt dit voor verwijdering en gebrek aan betrokkenheid en in sommige gevallen zelfs tot graaigedrag.

Weg van de pijn

Als mens willen we zo snel mogelijk weg van de pijn. Wanneer iets niet lukt, als het slecht gaat met de organisatie, als er veel wantrouwen onderling is, willen de meeste mensen ervan weg. Externe partijen, nieuwe modellen en systemen moeten dan voor verlichting zorgen. Soms of op korte termijn kan dit helpen. Meestal heeft deze 'pijn' echter een diepere oorzaak, waarvoor iets anders nodig is.

Samenvattend!

Naarmate de wereld zich verder ontwikkelt en de dynamiek en complexiteit toenemen, wordt de beheersbaarheid alleen maar kleiner. Door de ontstane complexiteit is de wereld minder maakbaar en laat deze zich niet meer beheersen door het 'oude denken'. De praktijk wijst telkens weer uit dat de werkelijkheid anders is en dat veel maatregelen, op basis van het 'oude denken' niet of alleen in mindere mate gewerkt hebben. Complexe omgevingen laten zich helaas niet gestructureerd besturen.

OF-OF denken biedt geen soelaas

Het OF – OF denken zal geen soelaas bieden, omdat de meeste vraagstukken niet vanuit één perspectief zijn op te lossen.

Het besturen van organisaties is één van de meest complexe bezigheden die er zijn. Dit heeft vooral te maken met onderstromen die er zijn. Dit zorgt ervoor dat organisaties vaak niet in hun kracht staan en dat er veel energie verloren gaat aan ‘meningen’.

De conclusie is gerechtvaardigd dat een slechte prestatie meestal niet ligt aan het systeem, of aan een technische of bedrijfskundige oorzaak, maar aan de mens. Alleen mensen hebben het bewustzijn en zijn in staat om veranderingen door te voeren.

Een bewustere aanpak

Dit betekent dat mensen in organisaties op een andere manier naar vraagstukken mogen gaan kijken. En het bewustzijn mogen krijgen op hun ‘voorkeursroute’ om problemen op te lossen. En dat het mogelijk is om te leren om vanuit andere invalshoeken naar vraagstukken te kijken en bewuster voor een aanpak te kiezen. Het mooie is dat de kans op een succesvolle verandering vergroot wordt.

Voor de leiding van de organisatie is het daarom van belang om open staan voor een andere manier van kijken op organisatievraagstukken en het lef te hebben om een andere aanpak te kiezen. Ik noem het EN-EN denken.

EN – EN denken

Organisaties die wel goed, maar niet volledig kijken bedenken vaak een verkeerde oplossing voor het verkeerde probleem.

Ik zal een ander mini e-boek aan dit onderwerp wijden.

2. Waarneming verbeteren

Inhoudsopgave

- Inleiding
- Organiseren is mensenwerk
- Iedere organisatie is anders
- Meer dan één perspectief
- Een gemeenschappelijk doel

Inleiding

In mijn eerste mini E-boek ging het over OF – OF denken en dat organisaties wel goed maar niet volledig kijken. En dat de meeste bestuurders, managers en consultants er van alles aan doen om de kwaliteit van de organisatie naar het gewenste niveau te krijgen. En dat ondanks al deze inzet, vaak met behulp van hoogwaardige instrumenten, de resultaten in de praktijk blijken tegen te vallen.

In dit mini E-boek ga ik dieper in op de mogelijkheid om vanuit meerdere perspectieven tegelijkertijd naar situaties en problemen te kijken. EN – EN denken dus! In mijn optiek hebben de meeste vraagstukken zowel een zachte (mens/ cultuur) als een harde (organisatie/ omgeving) component.

Organisatiebewustzijn gaat dus over verder kijken dan alleen de buitenkant oftewel de meetbare elementen. Het gaat juist ook om het begrijpen van de binnenkant: de dingen die we niet direct zien. De onderstromen die ervoor zorgen dat we vastlopen, dat we elkaar niet meer begrijpen, dat we in 'gedoe' terechtkomen of dat we elkaar niet meer vertrouwen.

De wereld in beweging

Het informatietijdperk heeft er voor gezorgd dat de hele wereld in een soort stroomversnelling is geraakt die het menselijk vermogen te boven gaat, maar waarin de mens wel mee moet. Voor veel organisaties heeft dit geresulteerd in een soort constante veranderstand.

Ontwikkelingen volgen zich steeds sneller op en hebben ervoor gezorgd dat de samenleving dynamisch, complex, veeleisend en individualistisch is geworden. Naarmate de wereld zich verder ontwikkelt zal deze dynamiek en complexiteit alleen maar verder toenemen, waarmee de beheersbaarheid alleen maar nog kleiner zal worden.



Dit heeft grote gevolgen voor organisaties, de cultuur en de medewerkers binnen de organisatie. Het gevolg hiervan is, is dat relaties tussen mensen en groepen onder druk komen te staan, dat structuren minder lang houdbaar zijn en dat organisatieculturen onder druk komen te staan. Dit leidt vroeg of laat tot problemen. Relationale problemen, organisatorische problemen en persoonlijke problemen.

Flexibiliteit en creativiteit zijn een constante factor geworden en dit vraagt nogal wat van je organisatie. Dit vraagt om een heldere visie, draagvlak van je medewerkers, teamwork, systemen die de visie ondersteunen en persoonlijk leiderschap.

In dit e-boek beschrijf ik vier verschillende complementaire invalshoeken om naar vraagstukken binnen organisaties te kijken.

1. Organiseren mensenwerk
2. Iedere organisatie is anders
3. Meer dan één perspectief
4. Een gemeenschappelijk doel

Organiseren is mensenwerk

Organisaties zijn samenwerkingsverbanden tussen mensen die opgericht worden om een bepaald doel te bereiken. Een organisatie zonder mensen is niks. Organiseren is mensenwerk. Dit betekent dat mensen de basis zijn van iedere organisatie.

Mensen zijn gevoelige wezens en kunnen organisaties maken en breken. Aan de ene kant is dit kwetsbaar. Ze hebben een eigen gevoelsleven, een eigen mening en eigen normen en waarden. En aan de andere kant biedt dit een kwaliteit die geen enkel ander organisme op aarde kan evenaren.

En dit biedt hoop! De mens is het meest intelligente wezen op aarde en dit betekent dat als organisaties in staat zijn de menselijke capaciteit optimaal te benutten er een enorme potentie beschikbaar komt.

En soms geeft het wanhoop! De relaties lopen niet lekker en er zijn veel onderlinge frustraties. Medewerkers doen niet wat ik wil, terwijl er heel veel in medewerker tevredenheid is geïnvesteerd. Er is geen draagvlak voor verandering, terwijl er een prachtig innovatieplan ontwikkeld is. Of ondanks de implementatie van nieuwe methodes en systemen en alle inzet de resultaten tegen blijven vallen. Of, of, of, of.....

Lastig spul die medewerkers

Veel managers vinden medewerkers 'lastig spul' die hen vaak afleiden van het werk waar ze voor zijn aangenomen. Beleid en strategie bepalen, optimalisatie van de bedrijfsvoering en de aandeelhouders tevreden houden. En juist hier ligt in mijn optiek nog een gigantisch braakliggend terrein. Richard Branson, de oprichter van Virgin zei ooit: *"Clients do not come first. Employees come first. If you take care of your employees, they will take care of the clients."*

Want hoe goed ken jij je organisatie nu? Ben jij je er bewust van dat organiseren mensenwerk is? En hoe zit het dan met de onderlinge verbinding en met de relaties in je organisatie? En voelen je medewerkers zich gehoord en gezien? En hoe goed begrijpen jullie elkaar? En is er een basis van vertrouwen? Durven medewerkers alles te zeggen?

En als we hem breder trekken. Hoe zit het met de verbinding met de omgeving van de organisatie? Hoe goed ken jij je partners? Zijn relaties opgebouwd uit vertrouwen of wordt alles afgehecht middels dikke pakken papier?

Iedere organisatie is anders

Iedere organisatie is anders. Hoe gelijk lijkend ook. Iedere organisatie bestaat uit andere mensen en dus met andere waarheden, andere ideeën en een andere achtergrond.



Organisaties hebben hun eigen 'organisatie DNA' met hun eigen historie en hun eigen normen en waarden. Dergelijke normen en waarden zijn zo diep ingesleten dat Peter Drucker, een bekende leiderschapsgoeroe, ooit zei: *'Company cultures are like country cultures. Never try to change one. Try, instead, to work with what you've got.'*

Deze historie en normen en waarden zorgen ervoor dat er binnen een organisatie een bepaalde dynamiek ontstaat die nodig is om bepaalde doelen te bereiken en dit is ook nodig om onderscheidend te kunnen zijn. Om medewerkers of klanten aan je te binden of juist niet.

De ING is een compleet andere bank dan de Triodos of de RABO. Ajax is een heel andere voetbalclub dan Feyenoord of PSV. Heijmans is een compleet ander bouwbedrijf dan BAM of Wilma. Dit geldt overigens ook voor de publieke sector. In de gemeente Groningen zijn andere normen, waarden en opvattingen belangrijk dan in de gemeenten Amsterdam of Maastricht. De couleur locale speelt hierbij een belangrijke rol. Iedere organisatie heeft hierdoor ook zijn eigen eigenaardigheden en ontwikkelingsproces.

Organisaties hebben hun eigen waardensysteem

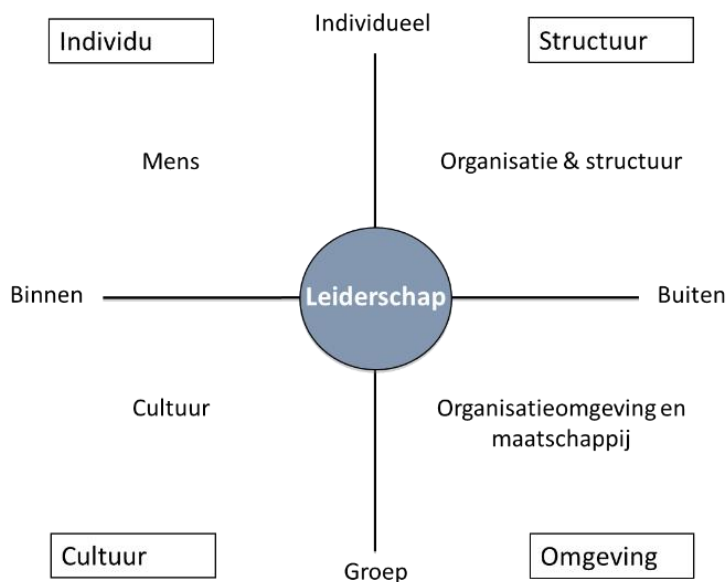
Organisaties hebben hun eigen waardensysteem. En de meeste organisaties hebben zelfs meerdere waardensystemen. In deze waarden liggen de 'ongeschreven regels van het spel' besloten. Het geeft inzicht in het dominante voorkeursgedrag binnen een organisatie of een onderdeel en de houding, perceptie en motivatie van de leden binnen de organisatie.

Elementen die hierbij een rol kunnen spelen, zijn:

- De wijze hoe men met elkaar omgaat (formeel en informeel)
- De do's en don'ts binnen de organisatie
- Openheid of juist geslotenheid van de organisatie
- De specifieke rituelen en symbolen die gehanteerd worden.

Meer dan één perspectief

In 2010 heb ik met Allard de Ranitz het balansmodel¹ ontwikkeld dat organisaties in staat stelt om de krachten die op de organisatie inwerken in een samenhangend verband te plaatsen. Met dit model, dat is gebaseerd op de Integral Theory van Ken Wilber, wordt het mogelijk om integraal, dat wil zeggen vanuit verschillende perspectieven tegelijkertijd naar vraagstukken te kijken.



Het model is dermate krachtig dat je het op allerlei verschillende vraagstukken kan toepassen en het je mogelijk maakt om organisatievraagstukken vanuit vijf verschillende perspectieven tegelijkertijd te bekijken.

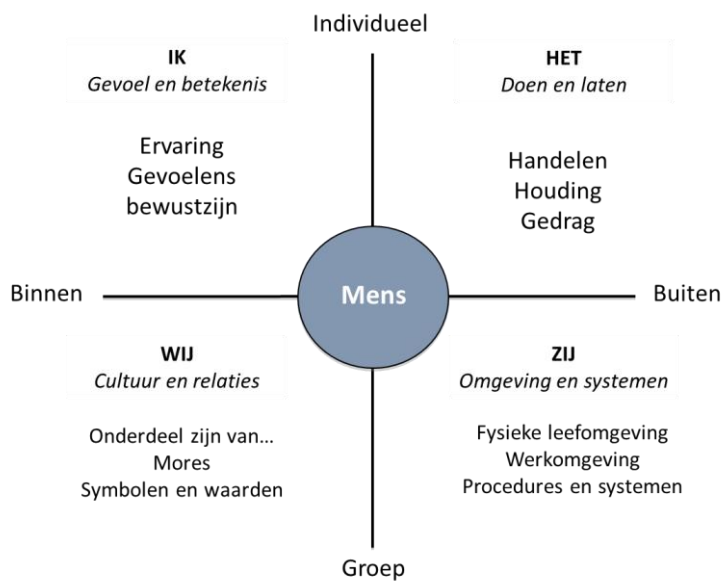
1. **Mens**, de individuele medewerker of manager van de organisatie
2. **Cultuur**, normen en waarden en samenwerking
3. **Structuur**, de inrichting van de organisatie zelf (taakverdeling, systemen, processen)
4. **Omgeving**, de relatie en de positionering van de organisatie in haar omgeving
5. **Leiderschap**, de bindende factor tussen de vier bovenstaande perspectieven (voorbeeldfunctie, teambuilding, kwaliteitsverbetering en visie)

Door je het integrale denken eigen te maken wordt het dus mogelijk om verbanden te zien die je normaal niet kunt zien.

Een tweede kenmerk van de Integral Theory is het holonprincipe. Holons zijn zelfstandige hele entiteiten die tegelijkertijd onderdeel uitmaken van andere entiteiten. Dit houdt in dat alle onderdelen los van zichzelf staan EN in verbinding met elkaar staan. Dit betekent dat je oneindig kunt inzoomen op de verschillende perspectieven.

Als je bijvoorbeeld inzoomt op de mens binnen de organisatie dan kun je het balansmodel er als volgt uit zien.

¹ Robert de Murali en Allard de Ranitz, Op weg naar een duurzame organisatie



Mensen hebben hun eigen voorkeur

Mensen hebben een hun eigen voorkeuren, waardoor er verschillende krachtenvelden ontstaan. Op basis van het balansmodel kunnen we vier verschillende krachtenvelden benoemen.

1. **IK** (gevoel en betekenis), dit zijn mensen die vooral denken en doen vanuit hun gevoel en met hun eigen welzijn bezig zijn
2. **HET** (doen en laten), dit zijn mensen die meer planmatig en strategisch bezig zijn en uitstraling en presentatie belangrijk vinden
3. **WIJ** (cultuur en relaties), dit zijn mensen die onderdeel van een groep willen zijn en op de relatie en de gedeelde waarden zitten
4. **ZIJ** (omgeving en systemen), dit zijn mensen die vooral met hun omgeving en met aansluiting hierop bezig zijn

Ieder mens redeneert dus vanuit zijn eigen voorkeur. Die eigen voorkeuren bepalen in hoge mate de manier waarop we naar situaties kijken, invulling geven aan ons leven en naar oplossingen zoeken. Het zien van andere perspectieven vinden we vaak lastig, omdat deze zich buiten ons blikveld bevinden en dit kan ongemak veroorzaken.

Op het moment dat we ons bewust worden dat ons perspectief slechts een manier is om naar situaties te kijken, komen vraagstukken in een ander daglicht te staan en kan er begrip ontstaan.

Een gemeenschappelijk doel

Het is een open deur en toch gaat ie juist hier vaak wringen. Door druk van binnenuit of buitenaf kan het gemeenschappelijke doel onder druk komen te staan.

Organisaties, afdelingen en zelfs medewerkers hebben verschillende belangen. De kunst is om steeds op zoek te gaan naar de gemeenschappelijke deler. Te kijken naar datgene wat bindt en niet naar datgene wat scheidt.

Apple opereert in een overvolle informaticamarkt. Ondanks dat er tal van concurrenten zijn is Apple, al sinds de jaren 70, jaar in jaar uit innovatiever dan haar concurrenten. De missie van Apple is niet om goede gebruikersvriendelijke computers met een mooi design te maken, maar een hele andere. De missie van Apple is om anders te denken en de status quo aan te pakken en producten te ontwikkelen die een mooi design hebben en gebruikersvriendelijk zijn. En toevallig maken ze ook goede gebruikersvriendelijke computers. Alles binnen Apple is erop gericht om dit te bereiken!

Het hogere gemeenschappelijke doel is datgene wat mensen in organisaties verbindt en wat voor focus zorgt. Uitgangspunt is dat wordt uitgegaan van gemeenschappelijk belang en dat zowel persoonlijk belang als afdelingsbelang dienend zijn aan het gemeenschappelijk belang.

Als er iets niet klopt in je organisatie dan is de kans groot dat het persoonlijk- of afdelingsbelang boven het gemeenschappelijk belang wordt gesteld. Dan spelen de onderstromen op en is de kans groot dat er onrust, wantrouwen en weinig focus aanwezig is.

In deze situatie is het van belang om dieper te kijken en de huidige situatie eerst in kaart te brengen voordat je direct naar een oplossing grijpt. Bij deze zoektocht is het essentieel om vanuit verschillende perspectieven naar de organisatie te blijven kijken en niet automatisch te grijpen naar het middel dat je kent of een trend is.

3. Organiseren is mensenwerk

Inhoudsopgave

Inleiding

De unieke mens

Onderstromen en bovenstromen in organisaties

Organiseren is mensenwerk

Inleiding

In mijn eerste mini E-boek ging het over twaalf mogelijke oorzaken² waarom organisaties wel goed maar niet volledig kijken. Hierin sprak ik over onderstromen. Dit zijn factoren die van diepe invloed zijn op het functioneren van organisaties en waar de meeste mensen niet of nauwelijks bewustzijn op hebben.

In het tweede mini E-boek ging het over waarneming verbeteren³. Hierin ging ik dieper in op de mogelijkheid om vanuit meerdere perspectieven tegelijkertijd naar situaties en problemen te kijken. EN – EN denken dus! In mijn optiek hebben de meeste vraagstukken zowel een zachte (mens/ cultuur) als een harde (organisatie/ omgeving) component.

In dit mini E-boek ga ik dieper in op de menselijke patronen, de boven- en de onderstromen, wat ze inhouden, waar ze vandaan komen en wat dit betekent voor organisaties als geheel.

Als iets niet lekker loopt in je organisatie

Als iets niet lekker loopt in je organisatie dan wil je dat oplossen en dat is logisch.

In veel gevallen wil je dat de problemen zo snel mogelijk worden opgelost omdat dit je organisatie geld kost, ten koste gaat van de kwaliteit van je producten, het de onderlinge relaties onder druk zet en andere negatieve effecten heeft. Het is daarom van belang om te onderzoeken wat nu die diepere oorzaken zijn waarom het niet lekker loopt.

Het kan zijn dat je strategische doelstellingen niet matchen met de praktijk. Of dat de bedrijfsprocessen niet lekker op elkaar aansluiten. Of dat er door een verschil in verwachting miscommunicatie of verwarring ontstaat. Of dat de prestaties van bepaalde medewerkers om wat voor een reden dan ook (nog) achterblijven.

Als dit soort problemen niet worden opgelost kan dit op lange termijn de gezondheid van zowel je organisatie, je medewerkers als jezelf kosten. Het kan leiden tot burn-outs, vertrek van je grootste talenten, gezichtsverlies bij je stakeholders of zelfs een faillissement of overname van een andere partij.

En de kans is groot dat als je alles al onderzocht hebt, en waarschijnlijk heb je dat ook al gedaan, het nog steeds niet lekker loopt je waarschijnlijk een probleem met de onderstroom in je organisatie hebt.

² E-boek organisatiebewustzijn, deel 1: Organisaties kijken wel goed maar niet volledig

³ E-boek organisatiebewustzijn, deel 2: Waarneming verbeteren

Voordat ik het over onderstromen (en bovenstromen) ga hebben zal ik daarom iets meer vertellen over de mens en zijn patronen.

De unieke mens

Om onderstromen in organisaties te kunnen begrijpen is het van belang dat we iets meer begrijpen van de mens en zijn patronen.

Ieder mens is uniek

Wij zijn allemaal uniek en hebben onze eigen emoties, perceptie, leerproces en gedrag. Daarnaast heeft ieder van ons zijn eigen historie, netwerk, talenten en morele opvattingen en is op zoek naar zijn of haar eigen persoonlijke balans. Als gevolg hiervan reageren wij anders op bepaalde gebeurtenissen.

In organisaties gaan wij hier meestal aan voorbij. Door tijdsdruk, het idee dat het geld kost of omdat het nu zo eenmaal zo is afgesproken vergeten wij dat organiseren mensenwerk is, waarbij mensen het belangrijk vinden om samen een bepaald doel te bereiken, om gehoord en gezien te worden en erkenning te krijgen voor het werk dat gedaan is.

Als wij bijvoorbeeld ons niet gehoord of gezien voelen of geen erkenning krijgen van ons werk dan gaat dit in eerste instantie misschien alleen nog ten koste van onszelf, later zal dit ook ten koste gaan van de betrokkenheid bij de organisatie. Dan gaat ons werk er onder leiden. We gaan ons verschuilen achter gemaakte afspraken, onze communicatie wordt zakelijk en afstandelijk, we gaan manipuleren en ons eigen belang komt bovenaan te staan.

Dit betekent dat als we de mens achter de mens niet zien of niet meenemen in iedere interventie, de interventie maar een beperkt of zelfs alleen maar een negatief effect zal hebben.

Onderstromen en bovenstromen

Om inzicht te verkrijgen in de menselijke patronen, hoe iemand denkt, vindt en voelt hebben we dus meer nodig dan de beoordeling van 'het zichtbare', zoals gedrag, talenten en vaardigheden. Juist het 'onzichtbare', datgene wat mensen echt bezighoudt, zoals diepere behoeften aan veiligheid of erkenning krijgen kunnen organisaties maken en breken.

Dit kunnen we het beste aan de hand van de ijsbergmetafoor van Gregory Bateson en later Robert Dilts⁴ laten zien. Aan de oppervlakte kun je niet zien wat zich binnenin afspeelt.

⁴ Robert Dilts, Unified field theory



Wat ziet men

Datgene wat zich boven water afspeelt kunnen we zien. Dit gaat over houding en gedrag. Wat doe ik? Wat kan ik? En wat straal ik uit? Dit gaat over vaardigheden en gedrag en hoe ik mijzelf tot mijn omgeving verhoudt.

Wat vindt men belangrijk

Datgene wat zich onder water afspeelt is zien we meestal niet of maar beperkt. We worden hier ons overigens wel steeds meer bewust van. Steeds meer managers en adviseurs houden zich met overtuigingen en drijfveren bezig. Denk aan onderzoeksinstrumenten die op basis van Spiral Dynamics zijn ontwikkeld, zoals Profile Dynamics, Management Drives en andere instrumenten.

Bij drijfveren kan het bijvoorbeeld gaan om verbinding met anderen, het streven naar macht, erkenning krijgen, alles willen begrijpen, behoefte aan controle, het creëren van veiligheid en zekerheid et cetera.

Maar daarmee ben je er nog niet. Deze overtuigingen en drijfveren komen ergens vandaan en waaraan wij mensen onze identiteit ontlelen. En als je de mens achter de mens niet ziet dan ontken je hem of haar eigenlijk voor wie hij of zij is. Het gevolg is dat we ons niet (voldoende) gehoord, gezien of erkend voelen. Onze identiteit en zingeving worden gevoed door overlevingsmechanismen.

Overlevingsmechanismen

Overlevingsmechanismen zijn diepgewortelde patronen die voor ons allemaal anders zijn en de voedingsbodem van ons handelen zijn. In het plaatje van de ijsberg vind je deze op het niveau zingeving terug. Overlevingsmechanismen ontstaan al op zeer jonge leeftijd en hebben tot doel

om ons te beschermen tegen de eerste pijnlijke ervaringen uit onze jeugd. Mauk Pieper noemt dit de 'eerste schok'⁵.

Om te kunnen begrijpen wat overlevingsmechanismen precies zijn zal ik dit aan de hand van een persoonlijk voorbeeld proberen te verduidelijken.

Al in mijn vroegste jeugd is bij mij het gevoel ontstaan dat ik het alleen moest rooien op de wereld. Mijn ouders waren met zichzelf bezig, hadden weinig tijd voor mij en gaven mij het gevoel dat ik er niet toe deed. Ik was onzeker, voelde mij onbegrepen en miskend en wilde in ieder geval niet zoals mijn vader worden.

Als reactie hierop ben ik gaan sporten (speelde onder andere op hoog niveau rugby) en wilde in ieder geval een goede opleiding afronden. Ik wilde carrière maken en die onzekerheid die ik in mijn vroegste jeugd heb gevoeld nooit meer voelen. Ik wilde de wereld laten zien dat ik er toe deed en dat ik er mocht zijn.

De onzekerheid en het gevoel van onbegrip bleven echter. Wat ik ook deed. Hoe hard ik ook werkte en sportte. En hoe ik ook mijn best deed om erkenning te krijgen.

Pas veel later⁶ kwam ik erachter dat harder werken en nog meer mijn best doen een overlevingsmechanisme is om erkenning te krijgen en gezien te worden door mijn ouders.

Harder werken en nog meer mijn best doen zijn voorbeelden van overlevingsmechanismen. Deze overlevingsmechanismen vormen de voedingsbodem voor mijn handelen en zijn altijd in mij aanwezig en zijn voor anderen onzichtbaar.

Bewustwording van je overlevingsmechanismen

Van deze diepgewortelde patronen kun je helaas niet afkomen. Je kunt er wel bewustzijn op krijgen, zodat je de mogelijkheid krijgt om er anders mee om te gaan. Het gaat dus om bewustwording dat het zo in jou en in ieder ander mens zo werkt. Voor mij werkt vertragen heel goed en om de onderwerpen waar ik mee zit in verbinding te brengen met mijn omgeving.

Bewustwording kunnen we beste illustreren aan de hand van het gedicht 'Ik loop door een straat' van Sogyal Rimpoche⁷.

IK LOOP DOOR EEN STRAAT

*Ik loop door een straat.
Er is een diep gat in het trottoir.
Ik val erin.
Ik ben verloren...ik ben radeloos.
Het is mijn schuld niet.
Het duurt eeuwig om een uitweg te vinden.*

*Ik loop door dezelfde straat.
Er is een diep gat in het trottoir.
Ik doe alsof ik het niet zie.
Ik val er weer in.
Ik kan niet geloven dat ik op dezelfde plek ben.
Maar het is mijn schuld niet.
Het duurt nog lang voordat ik eruit ben.*

⁵ Mauk Pieper, Humanity's second shock and your unique self

⁶ Het Centaurproces. Een intensieve leiderschapstraining

⁷ Sogyal Rimpoche, het Tibetaanse boek van leven en sterven

*Ik loop door dezelfde straat.
Er is een diep gat in het trottoir.
Ik zie dat het er is.
Ik val er weer in...het is een gewoonte. Mijn ogen zijn open.
Ik weet waar ik ben.
Het is mijn schuld.
Ik kom er direct uit.*

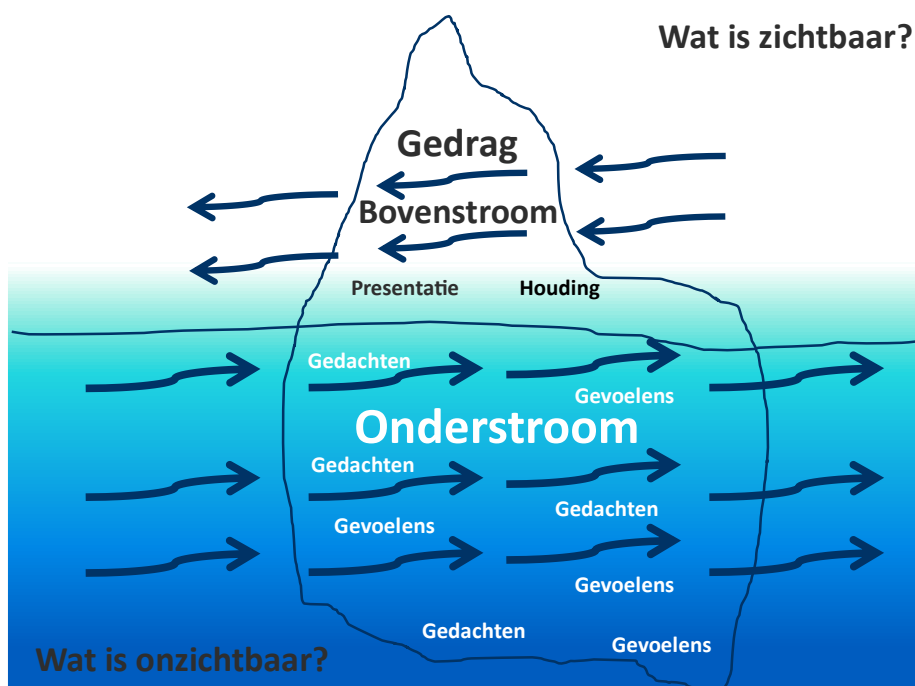
*Ik loop door dezelfde straat.
Er is een diep gat in het trottoir.
Ik loop eromheen.*

Ik loop door een andere straat.

Onderstromen en bovenstromen in organisaties

Het zichtbare en het onzichtbare gedrag

Kennis van onderstromen (gedachten en gevoelens) en bovenstromen (gedrag) is onontbeerlijk om te kunnen begrijpen waarom je collega's in organisaties bepaald gedrag vertonen of bepaalde keuzes maken.



Hier ligt meestal ook de verklaring waarom in organisaties zaken vaak verkeerd lopen. Waarom mensen elkaar niet (meer) vertrouwen, waarom weerstand ontstaat en waarom mensen zich laten verleiden tot irrationeel gedrag. Elementen die allemaal desastreuze gevolgen kunnen hebben voor het welzijn van een organisatie en voor lange tijd ontwrichtend kunnen zijn.

Bovenstromen in organisaties: “het zichtbare”

De bovenstroom gaat over je houding, je presentatie of uitstraling en je gedrag naar collega's en opdrachtgevers. Deze zijn voor hen dus “zichtbaar”. Hier gaat om de wijze hoe je gekleed bent en hoe jij je verbaal en non-verbaal presenteert. Maar ook of jij openstaat voor de ander of meer gesloten bent. Of dat je altijd grappen maakt en lollig doet of dat je heel veel praat en

anderen probeert te overtuigen. Allemaal zaken die door anderen waargenomen kunnen worden.

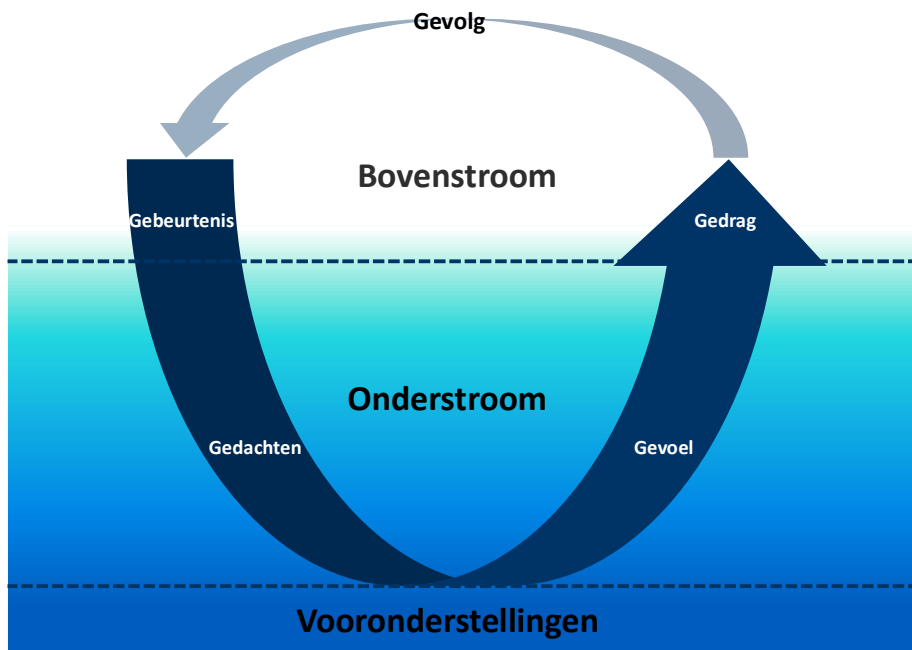
Onderstromen in organisaties: “het onzichtbare”

De onderstroom gaat over je emotionele binnenwereld, zoals gedachten en gevoelens, en is “onzichtbaar” voor andere mensen. Maar wat zijn nu eigenlijk onderstromen en waar komen ze vandaan? En hoe verhouden zich tot gedrag? Dit kan ik het beste uitleggen aan de hand van een U-schema.

Onderstromen worden veroorzaakt doordat we verschillende beelden van de werkelijkheid ervaren. Het is een heel natuurlijk iets dat we allemaal onze eigen gedachten en gevoelens bij gebeurtenissen.

Het U-schema: hoe een gebeurtenis leidt tot gedrag

Onderstaand U-schema geeft schematisch weer hoe een gebeurtenis uiteindelijk leidt tot een bepaald gedrag.



Het U-schema werkt als volgt. In dit voorbeeld heb ik mijn overlevingsmechanisme om harder te gaan werken ter illustratie genomen.

1. Gebeurtenis: iemand heeft kritiek op mijn project
2. Gedachte: ik heb het niet goed gedaan
3. Gevoel: ik voel mij onzeker, dom en niet gezien
4. Gedrag: ik ga harder werken
5. Gevolg: ik verlies het contact en ga uit verbinding

De kans op herhaling is groot. Dit heeft te maken met mijn overlevingsmechanismen. Voordat ik het weet zit ik in een neerwaartse spiraal en **voel** ik mij niet meer onzeker, maar **word** ik onzeker. Het gevolg hiervan is dat ik eigenlijk niet meer mijzelf durf te zijn. In mij veroorzaakt dit stress en ga ik uit verbinding.

Kennis van onderstromen is cruciaal

Kennis van de onderstromen in organisaties is cruciaal om te beseffen dat bepaalde besluiten verstreckende gevolgen voor je organisatie kunnen hebben die de gezondheid van je organisatie kunnen aantasten.

In één op één relaties, bijvoorbeeld tussen 2 managers of tussen een leidinggevende en een medewerker kan ertoe leiden dat ze elkaar gaan vermijden en dat arbeidsverhoudingen verstoord raken.

In één op veel relaties, bijvoorbeeld als een leidinggevende onvoldoende rekening houdt met gevoeligheid binnen een team, wat kan leiden tot weerstand en gebrek aan draagvlak.

En veel op veel relaties, bijvoorbeeld tussen afdelingen of zelfs tussen organisaties, wat kan leiden tot verstoorde samenwerkingen en zelfs tot rechtszaken.

Dit wil overigens niet zeggen dat je de onderstromen van je collega's en medewerkers moet willen analyseren en uit moet pakken. Het gaat er vooral om dat het belangrijk is om te weten dat het zo werkt en dat ze er altijd zijn.

In bepaalde situaties kan het wel nodig zijn om aandacht aan de onderstromen te besteden. Bijvoorbeeld als er veel wantrouwen en onrust in je organisatie is, of als veel weerstand is of als de bedrijfsvoering heel stroperig verloopt, of als je mensen zich niet gehoord, gezien of onveilig voelen.

Mijn ervaring is dat veel van deze problemen ontstaan als mensen op sleutelposities zich onder druk gezet voelen en vanuit een bepaalde kramp proberen hun zaken voor elkaar te krijgen. Stress vernauwt onze blik en zorgt ervoor dat de overlevingsmechanismen 'aan' gaan.

4. Organisatiebewustzijn

Inhoudsopgave

Inleiding

Organisaties kijken wel goed maar niet volledig

Hoe kunnen organisaties vollediger kijken?

Organisatiebewustzijn

Inleiding

Nog niet zo lang geleden gingen maatschappelijke ontwikkelingen voor ons gevoel nog niet zo snel. Op planmatige en gestructureerde wijze konden mens en organisatie zich ontwikkelen en vooruitkomen. In die periode was de omgeving redelijk voorspelbaar en konden problemen door middel van feitelijke kennis worden opgelost. De juiste oplossing was voor iedereen duidelijk. Iedereen wist waar hij/zij aan toe was. Er was een duidelijke hiërarchie in de organisatie en de werkzaamheden konden rechtlijnig gemanaged en gemonitord worden.

Permanent wildwatervaren

De afgelopen twee decennia heeft de maatschappij, mede door de ontwikkeling van de ICT, zich zodanig ontwikkeld, dat van maakbare samenleving geen sprake meer is. Veranderingen gaan veel sneller, zienswijzen zijn veel minder lang houdbaar, waardoor er een continue behoefte aan nieuwe informatie, ideeën, producten is ontstaan. Deze behoeften zorgen ervoor dat de maatschappij veel dynamischer, complexer en veeleisender is geworden.

Het gevolg hiervan is dat organisaties en mensen, veel meer dan vroeger, moeten meebewegen om aansluiting te behouden bij diezelfde samenleving. Steven Covey noemt dit '**Permanent wildwatervaren**'.

De ontwikkelingen gaan zo snel dat ze voor veel organisaties gewoonweg (nog) niet zijn bij te houden. Uit onderzoeken blijkt dat naar schatting 70% van alle projecten en verandertrajecten mislukt.

Goede intenties, minder goede resultaten

Is men dan niet goed bezig? Jawel, met het inzicht dat organisaties hebben doen ze het wel goed, maar ze missen steeds elementen... Op basis van de geldende managementprincipes wordt onder andere ingezet op best practices, reorganisatie, schaalvergroting en fusie, procesoptimalisatie, het opzetten van samenwerkingsverbanden, kwaliteitsverbetering en grote investeringen in de informatievoorziening, het investeren in houding en gedrag bij medewerkers.

In veel gevallen blijkt dat organisaties en adviesbureaus er alles aan hebben gedaan om de projecten toch te laten slagen of om conflicten te verminderen. En toch blijken, uit bovenstaande onderzoeken, de resultaten vaak bedroevend te zijn! Sterker nog. De maatregelen werken vaak averechts. Bedrijven gaan failliet, bestuurders worden aangeklaagd vanwege mismanagement en er is veel onrust op de werkvloer.

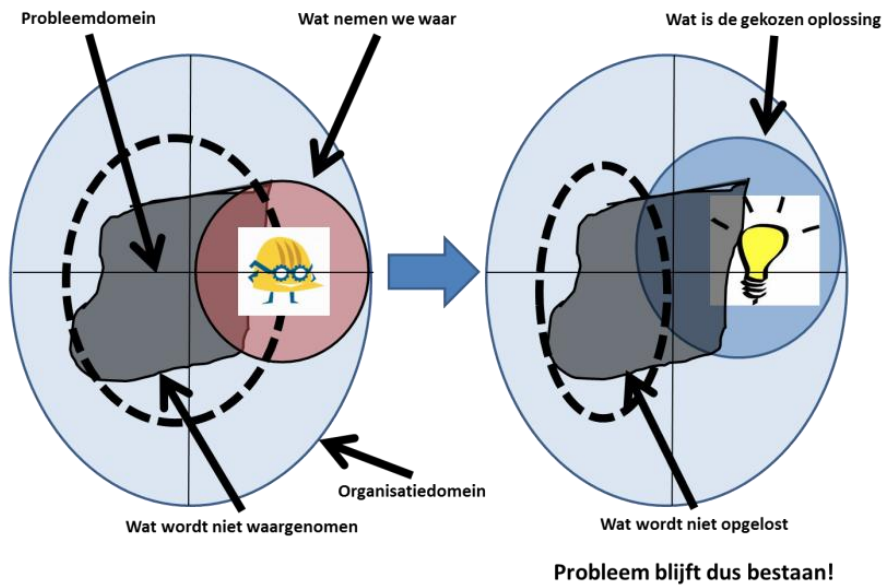
Uit recente onderzoeken blijkt dat 60 tot 80% van alle ziekteverzuim niets te maken heeft met ziekte, maar met demotivatie, arbeidsconflicten, te hoge werkdruk, gebrek aan plezier en innerlijke betrokkenheid.

Organisaties kijken wel goed maar niet volledig

Het is vaak OF – OF

In mijn optiek kijken veel organisaties wel goed maar niet volledig. Het is vaak OF – OF. OF de projecten kloppen niet. OF de mensen functioneren niet. OF de verandering zelf komt op het verkeerde moment. OF het management communiceert niet, OF..... OF..... OF..... Doordat er niet volledig wordt gekeken is de kans groot dat de verkeerde oplossing voor het verkeerde probleem gegeven wordt.

Op basis van datgene wat zichtbaar is wordt veelal en met hoogwaardige instrumenten ingezet op organisatieontwikkeling en uiteindelijk blijken de resultaten in de praktijk tegen te vallen met alle gevolgen van dien.



Hierdoor gaat er veel geld verloren met alle problemen van dien. In veel gevallen is de balans van de organisatie voor jaren verstoord. Zoals dit praktijkvoorbeeld illustreert.

In de gezondheidszorg had men te kampen met grote wachtlijsten. Vanuit het ministerie werd de oekaze opgelegd dat deze zo snel mogelijk moesten worden weggewerkt met relatief weinig extra middelen. Om aan de vraag van de maatschappij te kunnen voldoen werd de productiviteit in een zorginstelling opgevoerd en werden medewerkers onder druk gezet. Het proces werd ondersteund door extra administratieve controlemiddelen. De wachtlijsten werden korter wat de directeur uiteindelijk een betere functie opleverde. De lange termijn gevolgen voor de organisatie waren echter desastreus. Medewerkers konden patiënten niet meer de kwaliteit bieden die ze nodig hadden en er ontstond binnen de organisatie een afreken- en angstcultuur.

De wereld is niet maakbaar

De paradox is dat de ontstane complexiteit ervoor heeft gezorgd dat de wereld niet maakbaar is en zich niet meer laat beheersen door het 'oude denken'. De praktijk wijst telkens weer uit dat de werkelijkheid anders is en dat veel maatregelen, op basis van het 'oude denken' niet of alleen in mindere mate gewerkt hebben.

Complexe omgevingen laten zich helaas niet gestructureerd besturen.

Hoe kunnen organisaties vollediger kijken?

Het besturen van organisaties is één van de meest complexe bezigheden die er bestaan. Dit heeft te maken met het feit dat organisaties blootstaan aan interne en externe beïnvloedingsfactoren.

De afgelopen jaren heb ik hier (soms samen met anderen) diepgaand onderzoek naar gedaan. Aan de hand van inzichten van verschillende pioniers, zoals Ken Wilber, Clare Graves, Arie de Geus, Peter Senge, Otto Scharmer en Stephen Covey werd voor mij inzichtelijk dat het ook anders kan. En als we met deze inzichten inzoomen op de huidige manier van kijken, vallen de volgende zaken op:

- De maatschappelijke fixatie is gericht op korte termijnresultaten en kijkt minder naar wat echt van belang is voor de organisatie
- In veel gevallen gaat het economisch belang boven alles en wordt vergeten dat een organisatie een samenwerkingsverband met mensen is
- We kijken wel goed, echter niet volledig. De focus ligt vooral op de 'harde' meetbare resultaten en 'best practices', terwijl de belangen en emoties van stakeholders (medewerkers, klanten, leveranciers, et cetera) onvoldoende belicht worden
- We hebben een sterke drang om alles te willen beheersen, hetgeen resulteert in allerlei wetten, veel adviseurs en dure technische systemen.

Alleen de mens kan het veranderen

Op basis van deze inzichten is de conclusie gerechtvaardigd dat slechte prestaties in veel gevallen niet liggen aan het systeem, of aan een technische of bedrijfskundige oorzaak, maar aan de mens. Dit betekent dat mensen in organisaties op een andere manier naar vraagstukken mogen gaan kijken. Daar is bewustzijn voor nodig. Bewustzijn dat er EN – EN gedacht mag gaan worden.

EN –EN denken

EN – EN denken houdt in dat organisaties zichzelf gaan zien als levend organisme. Immers een organisatie zonder mensen is niks. EN dat organisaties zich weten aan te passen aan de steeds veranderende omstandigheden. Organisaties die niet flexibel of weerbaar zijn gaan uiteindelijk kapot. EN dat er vanuit verschillende perspectieven (integraal) tegelijkertijd naar vraagstukken gekeken mag worden. De meeste vraagstukken hebben zowel een zachte (mens / cultuur) als een harde (organisatie / omgeving) oorzaak. Organisaties die wel goed, maar niet volledig kijken bedenken vaak een verkeerde oplossing voor het verkeerde probleem. EN dienend leiderschap. Leiders moeten in staat zijn afhankelijk van de situatie verschillende leiderschapsstijlen in te zetten.

EN – EN denken zorgt ervoor dat er niet alleen vollediger gekeken naar structuur en omgeving, maar is ook veel gericht te werken met de sterk verschillende waardensystemen van alle betrokkenen. Door een beter begrip van deze 'zachte' elementen is een veel effectievere samenwerking mogelijk. Dit kan zich al snel praktisch vertalen in betere procesafspraken, beter informatiemanagement en betere onderlinge communicatie. Hierdoor zal ook de effectiviteit van de organisatie toenemen.

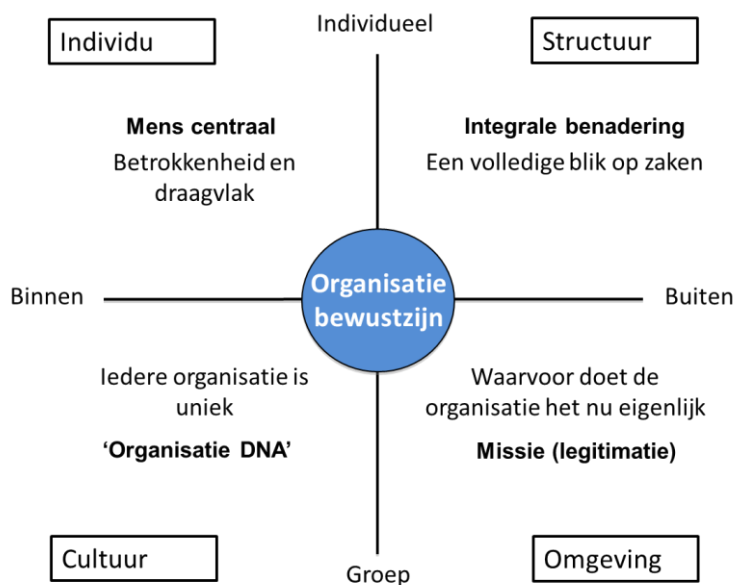
Organisatiebewustzijn

Organisatiebewustzijn is speciaal ontwikkeld om het EN – EN denken in organisaties te bevorderen. Het is een zienswijze, waarbij de mens centraal staat en waarbij vanuit verschillende perspectieven tegelijkertijd naar de organisatie wordt gekeken. Het biedt organisaties de mogelijkheid om anders naar hun vraagstukken te kijken.

Het uitgangspunt is dat effectief en efficiënt met de beschikbare middelen wordt omgegaan. Dat mensen met plezier naar hun werk gaan en zich betrokken voelen bij het wel en wee van de organisatie. Dat medewerkers en managers elkaar begrijpen en dat organisaties zich effectief en flexibel aan de snel veranderende omgeving kunnen aanpassen. Het gaat om 'The ability to adapt'.

De 4 pijlers van organisatiebewustzijn

Organisatiebewustzijn bestaat uit 4 pijlers die onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn.



1. **Missie (legitimatie).** Het hogere doel: 'draagt datgene wat wij doen bij aan het bereiken van de eindbestemming'. Door werkzaamheden aan het 'hogere doel' te verbinden ontstaat focus, wat zorgt voor een positieve dynamiek
2. **Organisatie DNA.** Iedere organisatie is uniek. Organisaties werken vanuit hun eigen kernwaarden wat zorgt voor herkenbaarheid, betrokkenheid en bezieling
3. **Mens centraal.** Zorgt voor betrokkenheid en draagvlak. Een organisatie zonder zijn mensen is niets
4. **Integrale benadering.** Een zienswijze vanuit meerdere perspectieven tegelijkertijd zorgt voor een vollediger beeld, waardoor vraagstukken en situaties op de juiste waarde geschat kunnen worden.

De pijlers zullen hieronder kort worden toegelicht.

Pijler 1: Missie (legitimatie)

Wat wil de organisatie bereiken? En voor wie? Dit zijn kernvragen bij 'de missie' van de organisatie. Hierbij gaat het dus in eerste instantie niet zozeer om het wat en het hoe, maar vooral om het waarom. Dit is de 'stip op de horizon' die, ongeacht rollen en posities, voor iedereen duidelijk moet zijn.

Door het hogere gemeenschappelijke doel centraal te stellen kan er een positieve dynamiek gegenereerd worden die nodig is om in beweging te komen. Dit is datgene wat verbinding in de organisatie brengt en waardoor mensen zich betrokken bij de organisatie voelen. Er wordt uitgegaan van de mogelijkheden, krachten en kwaliteiten van de huidige organisatie in plaats van angst, beperkingen en behoudt van eigen positie.

Verschillende organisaties en zelfs afdelingen hebben vaak verschillende belangen. De kunst is om steeds op zoek te gaan naar de gemeenschappelijke deler. Bij een productieafdeling staat bijvoorbeeld de snelheid en kwaliteit centraal, terwijl het bij de boekhoudafdeling vooral gaat om de financiën. Dit geldt ook voor verschillende bedrijven die met elkaar samen werken. Bij de één kan het vooral gaan om klanttevredenheid, terwijl de ander vooral bezig is met geld verdienen. Deze belangen kunnen botsen.

Ongeacht tegenslagen, huidige perikelen en druk van binnenuit en van buitenaf zal de organisatie zichzelf steeds de vraag moeten stellen: 'Draagt datgene wat wij doen bij aan het bereiken van de stip op de horizon?'

Pijler 2: Iedere organisatie zijn eigen DNA

Een organisatie is een samenwerkingsverband van mensen en is altijd in beweging. Het kan gezien worden als een levend organisme.

Ongeacht de leeftijd, de grootte of het ontwikkelingsniveau van een organisatie is het van belang dat uitgegaan wordt van de eigen kracht. Het 'organisatie DNA' (de uniciteit van de organisatie). Bedrijven die dicht bij hun eigen DNA blijven zijn op lange termijn succesvoller dan bedrijven die met alle winden proberen mee te waaien. De visie is erop gericht dat organisaties in hun eigen kracht komen te staan, waarbij vraagstukken vanuit dit perspectief worden behandeld.

Iedere organisatie is uniek, met een unieke historie, unieke mensen en een unieke cultuur. De kern blijft altijd hetzelfde. De ING is een compleet andere bank dan de Triodos bank of de RABO bank en Ajax is een heel andere voetbalclub dan Feyenoord of PSV. Iedere organisatie heeft hierdoor ook zijn eigen sterke en zwakke punten en zijn eigen ontwikkelingsproces.

Door het eigen DNA als basis te nemen wordt het mogelijk het zelfbewustzijn van de organisatie te ontwikkelen en de besturingscapaciteit te vergroten. Hierdoor kunnen aanpassingen in toekomst op een natuurlijker wijze plaatsvinden. Bovendien kunnen invloeden van buitenaf getoetst worden op relevante, wenselijkheid en toepasbaarheid binnen de eigen organisatie.

De ervaring is dat als organisaties meer vanuit hun eigen DNA werken de kwaliteit van de organisatie drastisch omhoog gaat, dat werken meer bezieling krijgt, dat medewerkers zich meer verbonden en geboid zullen voelen en dat er minder energie verloren zal gaan. Natuurlijker, plezieriger en effectiever.

Pijler 3: Mens centraal

Organisaties zijn opgebouwd uit mensen. Een organisatie zonder mensen is niets. Het gaat om betrokkenheid, erkenning krijgen en erbij horen. Dit is ongeacht het type organisatie of het type dienstverlening. Medewerkers liggen aan de basis van het succes van iedere organisatie.

De ervaring leert dat mensen opbloeien en zich gecommitteerd voelen als ze dicht bij hun kernwaarde kunnen blijven en vertrouwen hebben. Dan gaat de energie vloeien en komen mensen in hun kracht te staan. Dit komt de productiviteit en de kwaliteit ten goede en verhoogt de medewerkertevredenheid.

In een organisatie was een afdeling met hoog ziekteverzuim en burn-outklachten en het vertrouwen weg. Bij nader onderzoek bleek dat de werkdruk hoog was, dat er niet naar de medewerkers werd niet geluisterd en dat de leiding zakelijk en afstandelijk communiceerde. Dit veranderde toen er een manager werd aangesteld die de medewerker het vertrouwen, de verantwoordelijkheid en de middelen gaf om hun eigen werkzaamheden naar eigen inzicht in te delen.

Het resultaat van deze benadering was dat het ziekteverzuim terugliep, dat het vertrouwen op de werkvloer terugkeerde en dat de kwaliteit en snelheid van de dienstverlening omhoog ging.

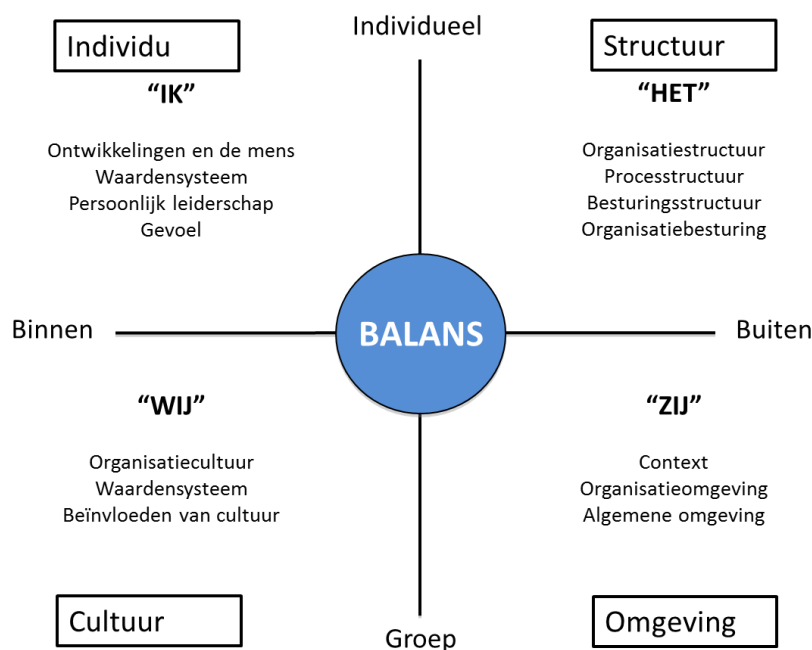
Gecommitteerde medewerkers weten haarfijn waar de ontwikkelpunten van de organisatie zitten. Door hen erbij te betrekken krijgt de leiding van de organisatie zicht in de

ontwikkelpunten en wordt draagvlak gecreëerd om de noodzakelijke veranderingen in gang te zetten.

Betrokkenheid en draagvlak van de eigen medewerker zijn daarom van cruciaal belang om kwalitatief hoogwaardige producten en diensten te kunnen genereren en op de lange termijn succesvol te zijn.

Pijler 4: Integrale benadering

Een volledige kijk op zaken is nodig om zaken op de juiste waarde te kunnen schatten. De integrale benadering is een zienswijze waarbij vanuit 4 perspectieven tegelijkertijd naar vraagstukken wordt gekeken. Specifiek voor organisaties is in 2010 hiervoor het balansmodel⁸ ontwikkeld.

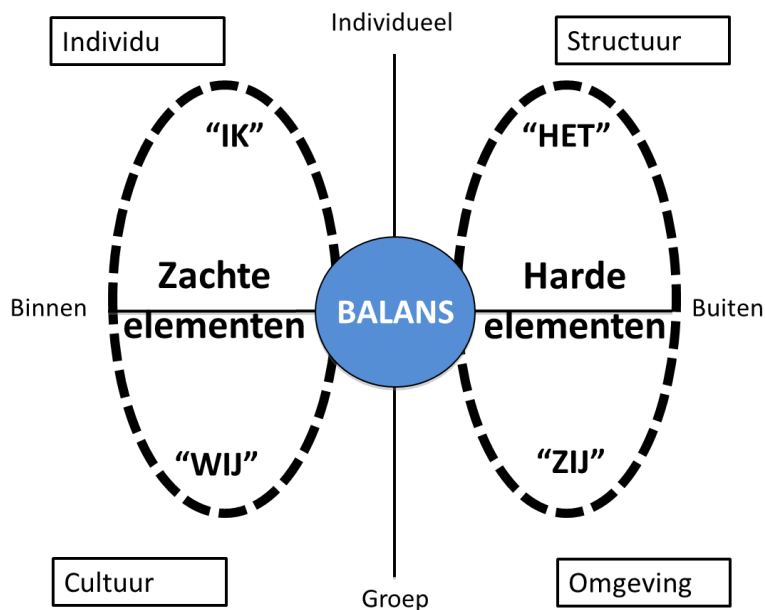


De vier perspectieven van het balansmodel zijn:

1. Individu => hoe ervaart het individu wat er nu gebeurt, emotioneel, mentaal en wat betekent dit voor hem/haar (Ik – kwadrant)
2. Cultuur => Hoe beleven wij dit gemeenschappelijk en vanuit welke normen en waarden, zoals: goed of fout, samen delen, et cetera (Wij – kwadrant)
3. Structuur => wat zijn de objectieve feiten, methoden en technieken (Het – kwadrant)
4. Omgeving => Binnen welke feitelijke context vindt deze plaats (Zij – kwadrant)

Iedere organisatie wordt gekenmerkt door een individueel perspectief en een collectief perspectief en door een binnenwereld (subjectief en niet meetbaar) en een buitenwereld (objectief en wel meetbaar). Door langs deze assen naar de organisatie te kijken wordt een kijk op systemen mogelijk die vollediger is dan men tot op heden gewend is.

⁸ Dit model is op basis van het door Ken Wilber ontwikkelde 'integral framework' ontwikkeld



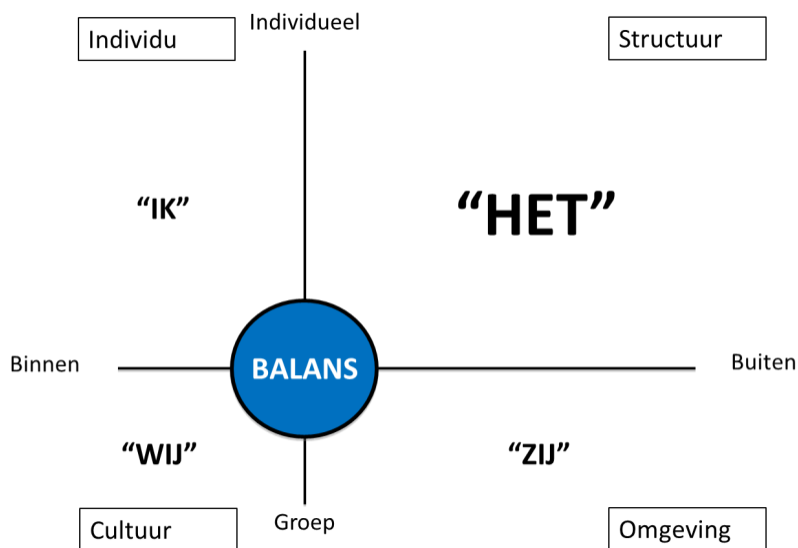
Het balansmodel gaat, als gevolg van de twee gekruiste assen, uit van vier dynamische velden die voor iedere organisatie in mindere of meerdere mate van belang zijn.

Een organisatie is in balans als alle gezamenlijke onderdelen met elkaar in verbinding staan en dat er evenwicht bestaat tussen de vier verschillende krachtenvelden. Te weten:

1. ZIJ – In harmonie met zijn omgeving
2. WIJ – In harmonie met zijn organisatieonderdelen
3. IK – In harmonie met zijn medewerkers
4. HET – Een passende en werkbare structuur.

De één kan niet zonder de ander anders ontstaat er disbalans. Disbalans op langere termijn veroorzaakt organisatieproblemen.

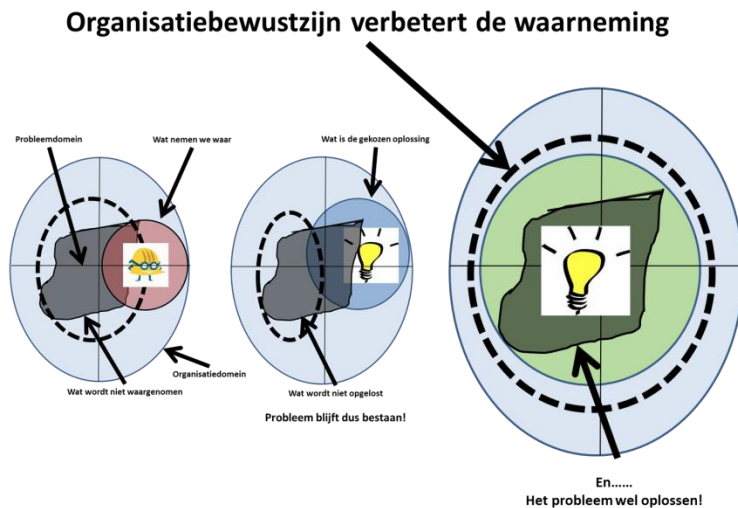
Dit betekent overigens niet dat deze krachtenvelden evenredig verdeeld moeten of hoeven zijn, bovendien is er tal van combinaties mogelijk. Het kan zijn dat organisaties of organisatieonderdelen een ander gewicht aan de verschillende krachtenvelden toekennen. Bijvoorbeeld bij een organisatie of afdeling waar de nadruk op planning en beheersing zullen omgeving, mens en cultuur een ondergeschikte rol spelen. Als je deze echter vergeet zullen vroeg of laat problemen ontstaan. Mensen voelen zich niet meer gezien, gemeenschappelijke waarden verdwijnen of de realiteit met de buitenwereld raakt verloren. Met alle consequenties van dien.



Door gebruik te maken van het balansmodel wordt het mogelijk om integraal en met een vollediger blik naar situaties en vraagstukken te kijken en problemen en gericht op te lossen.

Organisatiebewustzijn verbetert de waarneming

Door de mens centraal te stellen en vanuit integraal perspectief naar de leidende thema's te kijken neemt de bewustwording toe. Bewuste organisaties zijn in staat om EN naar de structuurkant (zoals beleid, processen, ICT en financiën) EN naar de cultuurkant (kernwaarden, behoeften en drijfveren) te kijken. Op deze manier wordt het menselijk potentieel beter benut en zal de betrokkenheid toenemen. Hierdoor zal het aanpassingsvermogen aan de omgeving verbeteren en kunnen betere keuzes gemaakt worden.



Visiedocument Business Awareness

'helpen organisaties hun innerlijke stem te vinden'

Inleiding

Wat is het

Business awareness is een organisatiefilosofie, waarbij door een bredere bril naar organisatie wordt gekeken. In deze filosofie wordt ervan uitgegaan dat organisaties alleen 'echt' succesvol kunnen zijn als ze vanuit hun eigen 'innerlijke stem' functioneren. Dit vraagt om business awareness (of organisatiebewustzijn). Bewuste organisaties zijn met zichzelf in balans en met hun omgeving. Deze organisaties zijn productiever, innovatiever en bieden hun klanten betere dienstverlening.

Wat houdt het in

Het is een holistische/integrale manier van kijken naar de organisatie. Hierdoor wordt een beter inzicht verkregen in de organisatiesituatie en kan beter worden bepaald wat goed en niet goed is voor de organisatie. Het gedachtegoed bestaat uit 9 principes en een integrale map met 3 elementen.

Waarom is het bedacht

Veel projecten en verandertrajecten mislukken en binnen veel organisaties heerst er onvrede.

Uit onderzoeken is bijv. gebleken dat 70% van alle projecten en verandertrajecten mislukt (*scientific studies, Boonstra en Cozijnsen*). In veel gevallen blijkt dat organisaties en adviesbureaus er alles aan hebben gedaan om de projecten te laten slagen of om conflicten te verminderen, etc. Ondanks de hoge ontwikkelingsgraad van de professional blijken de resultaten in de praktijk tegen te vallen. Hetgeen blijkt uit bovenstaande onthutsende cijfers.

De conclusie is dus gerechtvaardigd dat men meestal wel goed, maar niet volledig kijkt. Doordat er niet volledig wordt gekeken is de kans groot dat de verkeerde oplossing voor het verkeerde probleem gegeven wordt. Hierdoor gaat er veel geld verloren (mislukkingen en organisatieproblemen) en ontstaan er in veel organisaties irritaties/twijfels en spanning.

Hoe komt het dat men meestal wel goed, maar niet volledig kijkt

De samenleving heeft zich de afgelopen twee decennia, mede door de ontwikkeling van de ICT, op een manier ontwikkeld, waardoor veranderingen veel sneller gaan, zienswijzen veel minder lang houdbaar zijn en er een continue behoefte aan nieuwe informatie, ideeën, producten is ontstaan. Deze behoeften zorgen ervoor dat de maatschappij veel dynamischer, complexer en veeleisender is geworden. Het gevolg hiervan is dat organisaties en mensen, veel meer dan vroeger, moeten meebewegen om aansluiting te behouden bij diezelfde samenleving. Steven Covey noemt dit 'Permanent wildwatervaren'.

Veel organisaties zijn gewoonweg nog niet zover. Vaak zitten ze door allerlei belangen, zekerheden, structuren en financiële afhankelijkheden vast in het 'oude denken'. Op basis van het 'oude denken' wordt ingezet op best practices, reorganisatie, schaalvergroting en fusie, procesoptimalisatie, kwaliteitsverbetering en grote investeringen in de informatievoorziening, het opzetten van samenwerkingsverbanden, het investeren in houding en gedrag bij

medewerker, etc. Uit onderzoeken blijkt dat de resultaten van deze benadering, die vaak veel tijd, energie en geld kost, vaak tegenvallen.

De paradox is dat de ontstane complexiteit ervoor heeft gezorgd dat de wereld niet maakbaar is en zich niet meer laat beheersen door het 'oude denken'.

De conclusie is gerechtvaardigd dat een slechte prestatie niet ligt aan een technische of bedrijfskundige oorzaak, maar dat deze knelpunten (*Theory of constraints, Goldratt*) vooral zijn terug te vinden in niet-technische factoren. Dit betekent dat er op een andere manier naar vraagstukken gekeken mag gaan worden. Om goed te kunnen presteren is het dus nodig om te investeren in de next level of awareness.

Einstein zei immers al:

"Problems cannot be solved on the same level of awareness that they were created on"

Next level van awareness

De next level van awareness is dat effectieve organisaties in balans zijn met zichzelf en met hun omgeving en dat zij er naar streven op lange termijn gezond te zijn en te blijven. Persoonlijk leiderschap, acceptatie van diversiteit, een werkbare organisatiestructuur en aanpassingsvermogen aan de omgeving zijn daarvoor de basisvoorwaarden. Leiderschap is daarbij dienend aan de organisatie(situatie).

De samenleving is in hoge mate complex en daarmee onbeheersbaar geworden. Het gaat om 'The ability to adapt'. De ervaring leert dat mensen opbloeien en zich gecommitteerd voelen als ze dicht bij hun essentie blijven (*De geluksfabriek, Colsen en De Bruel*). Als mensen dicht bij hun essentie blijven gaat de energie vloeien en komen mensen in hun kracht te staan.

Samenvattend betekent dit dat organisaties dicht bij hun essentie moeten blijven en dat draagvlak en aanpassingsvermogen en zelfredzaamheid vereisten zijn om succesvol te kunnen zijn.

De 9 principes

1. The ability to adapt van levensbelang

Voor toekomstbestendige organisaties is aanpassingsvermogen 'the ability to adapt' van levensbelang. Uitgangspunt hierbij is dat organisatie gevoelig zijn voor hun omgeving en een kosmopolische kijk hebben op de samenleving, waarbij rekening gehouden wordt met ecologische, economische en sociale veranderingen.

2. Het gaat om het uiteindelijke organisatiedoel

Door het uiteindelijke organisatiedoel centraal te stellen kan er een positieve dynamiek gegenereerd worden die nodig is om de organisatieveranderingen tot stand te brengen. Er wordt uitgegaan van de mogelijkheden, krachten en kwaliteiten van de huidige organisatie in plaats van de beperkingen.

3. Focus op het eigen DNA van de organisatie

Door het eigen DNA als basis te nemen wordt het mogelijk het zelfbewustzijn van de organisatie te ontwikkelen en de besturingscapaciteit te vergroten. Hierdoor kunnen aanpassingen in toekomst op een natuurlijker wijze plaatsvinden. Bovendien kunnen invloeden van buitenaf getoetst worden op relevante, wenselijkheid en toepasbaarheid binnen de eigen organisatie.

4. Bewustzijn dat afdelingen verschillende waarden hebben

Door inzicht in de waardensystemen van de verschillende afdelingen ontstaat begripsvorming voor de afdelingsbelangen en kunnen weerstanden tussen afdelingen verminderd worden, waardoor draagvlak tussen de geledingen van de organisatie ontstaan.

5. Betrokkenheid en draagvlak eigen personeel is de basis voor succes

Betrokkenheid en draagvlak van de eigen medewerker is daarom van cruciaal belang om kwalitatief hoogwaardige producten en diensten te kunnen genereren en op de lange termijn succesvol te zijn.

6. Een integrale benadering om situaties op de juiste waarde te schatten

Door integraal naar organisatievraagstukken te kijken, kunnen oorzaak- en gevolgrelaties in kaart worden gebracht en op juiste waarde geschat. En dat zorgt ervoor dat de kans op succes toeneemt.

7. Verander alleen wat echt nodig is

Door te focussen op zaken die daadwerkelijk ontwikkeling behoeven, wordt de structuur zoveel mogelijk intact gehouden, worden weerstanden voorkomen en worden kosten en risico's tot een minimum beperkt.

8. Leiderschap is dienend aan de organisatie

Voor organisaties betekent dit dat leiders persoonlijke en maatschappelijke sensitiviteit nodig hebben en in staat zijn de belangen van de organisatie in het juiste perspectief te plaatsen.

9. Verhoog de zelfredzaamheid van de eigen organisatie

Zelfredzaamheid daar waar nodig ondersteund door externen verhoogt de succeskans bij veranderingen of probleemoplossingen. Immers de organisatie is zelf verantwoordelijk, kennis blijft in de organisatie zelf en de eigen verantwoordelijkheid zorgt voor betrokkenheid en verantwoordelijk 'voelen' en ontwikkeling van persoonlijk leiderschap.

Een integrale map

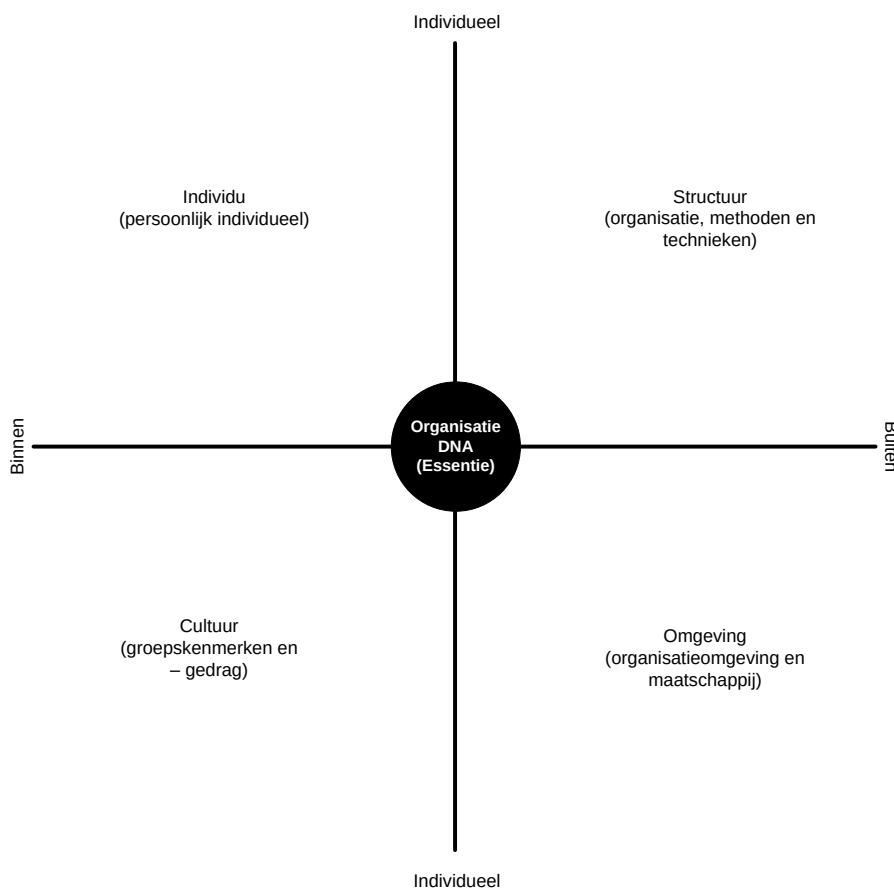
Om de next level van awareness te kunnen zien is een integrale map ontwikkeld die het mogelijk maakt om breder naar de verschillende vraagstukken te kijken. Hierdoor kan een betere 'fit' bereikt worden, zowel intern als extern. Met behulp hiervan wordt niet alleen vollediger gekeken naar structuur en omgeving, maar is ook veel gericht te werken met de sterk verschillende waardensystemen van alle betrokkenen. Door een beter begrip van deze 'zachte' elementen is een veel effectievere samenwerking mogelijk. Dit kan zich al snel praktisch vertalen in betere procesafspraken, beter informatiemanagement en betere onderlinge communicatie. Hierdoor zal ook de effectiviteit van de organisatie toenemen.

De integrale map bestaat uit 3 elementen:

1. Balansmodel

Bij het balansmodel is gebruik gemaakt van een twee-assenperspectief om de samenhang van een de organisatie in kaart te brengen. Via dit model kunnen alle aspecten vanuit verschillende invalshoeken gezien worden.

Het balansmodel gaat, als gevolg van de twee gekruiste assen, uit van vier dynamische velden die voor iedere organisatie in mindere of meerdere mate van belang zijn. De één kan niet zonder de ander anders ontstaat er disbalans. Disbalans op langere termijn veroorzaakt organisatieproblemen.

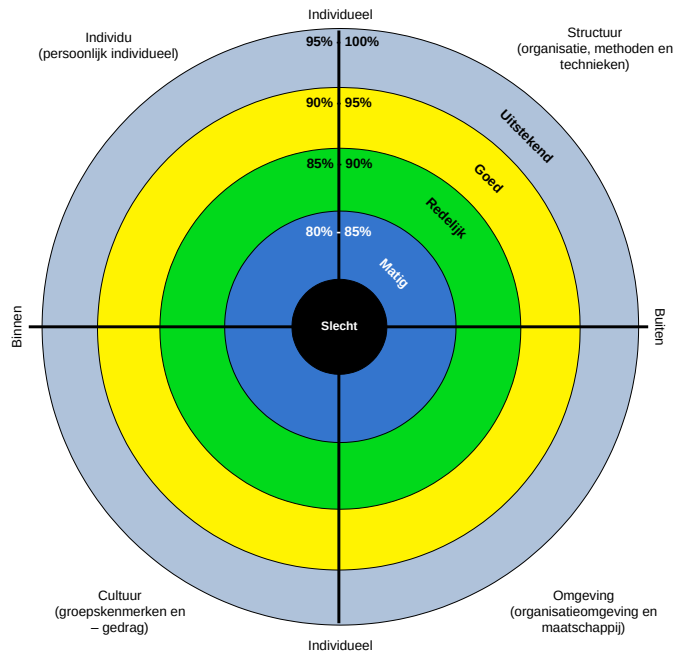


De velden zijn:

- Individu. Dit is de medewerker, manager of leider die onderdeel uitmaakt van de organisatie
- Cultuur, hierbij gaat het over de bedrijfscultuur en de identiteit van de organisatie. Deze normen en waarden zijn de basis voor het collectieve gedragspatroon en zijn richtinggevend voor het doen en laten van de medewerkers in de organisatie
- Organisatie en structuur, waarbij het gaat om de inrichting van de onderneming zelf: organisatie, methoden en technieken
- Omgeving, hierbij gaat het om de relatie tussen de organisatie en haar omgeving

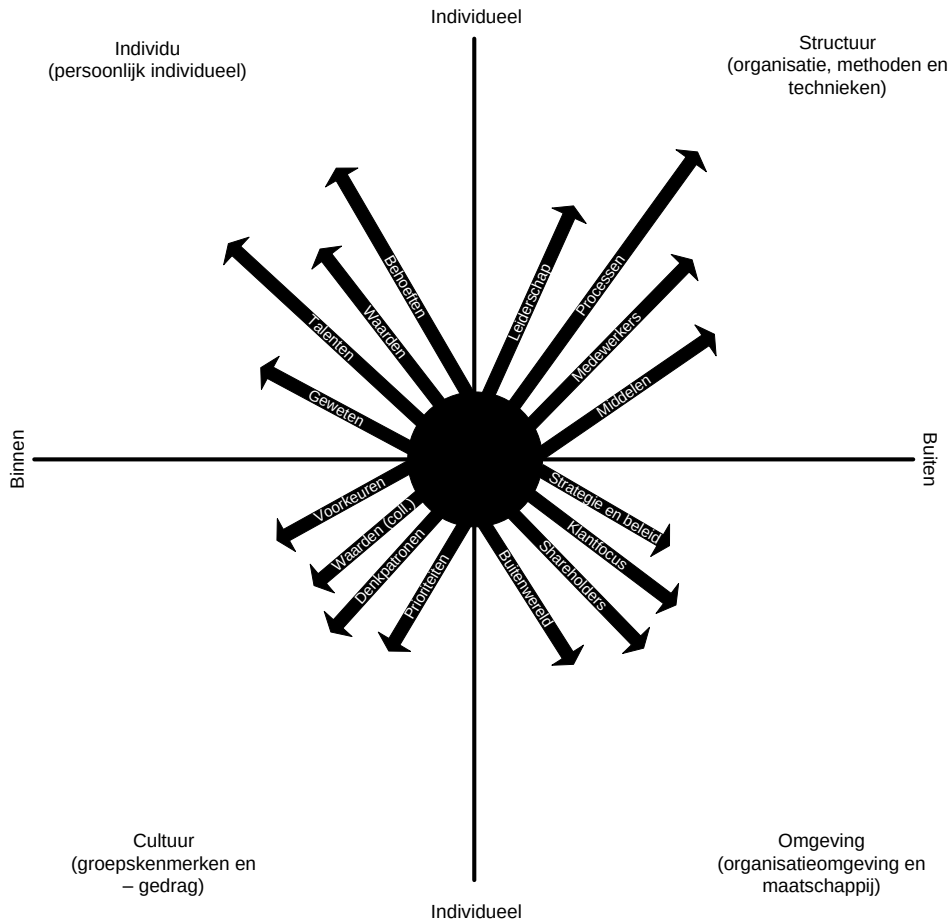
2. Bewustzijnsniveaus

Het bewustzijnsniveau geeft inzicht in het aanwezige bewustzijn van de organisatie. Het bewustzijnsniveau is nooit evenredig verdeeld. Iedere organisatie heeft zijn haar 'blinde vlekken'. Dit betekent dat per kwadrant de niveaus van ontwikkeling zullen verschillen.



3. Ontwikkelingslijnen

De ontwikkelingslijnen zijn de elementen die inzicht geven in de verschillende componenten van een organisatie, bijv. talenten en geweten (individu), voorkeuren en denkpatronen (cultuur), processen en middelen (structuur) en strategie en klanten (omgeving).



Met behulp van de integrale map kan inzichtelijke worden gemaakt wat de staat van bewustzijn van een organisatie is en waar de organisatie op dat moment staat en welke thema's aandacht en/of nader onderzoek vragen.

De staat van bewustzijn geeft niet alleen inzicht in het bewustzijnsniveau van de organisatie, maar geeft ook aan wat voor een type organisatie het is en waar de voorkeuren zitten. Immers de ene organisatie is meer naar binnen gericht en de andere meer naar buiten. Organisaties kunnen ook meer individueel dan groepsgericht zijn.