



Organiseerprincipes voor de nieuwe tijd

Jacqueline van Onzenoort





Teal

Teal is een initiatief van Jacqueline van Onzenoort. Teal organisaties zijn wendbaar en creëren de toekomst vanuit de diepere Intentie van mensen en organisatie. Het is de missie van Teal om het volle potentieel van mensen ten dienste te stellen van betekenisvolle bedoelingen van mensen en organisaties.

Over de auteur



Jacqueline van Onzenoort (1969) combineerde na haar studie Algemene Sociale Wetenschappen bedrijfskundige kennis met de wijsheid van de oosterse en westerse psychologie. Na een brede loopbaan in het HR vak binnen Rabobank International, KPN en Randstad is zij haar eigen praktijk gestart in 2009 op het snijvlak van organisatie-, team- en leiderschapsontwikkeling. Zij is daarin steeds op zoek naar wat nodig is om in lijn met de bedoeling van de organisatie te organiseren. Zij wordt geïnspireerd door nieuwe vormen van organiseren waarin zelforganisatie bestaat en waarbij het volle potentieel van mensen wordt aangesproken en benut. Het drijft haar om vanuit oprechte betrokkenheid en enthousiasme mensen uit te nodigen om hun passie en natuurlijke talenten volledig te leven en zo bij te dragen aan bezielde organisaties.

Colofon

Organiseerprincipes voor de nieuwe tijd

Redactie

Jacqueline van Onzenoort

Vormgeving en illustraties

De Zagerij ontwerp bureau

Copyright

Teal, 2018

Teal

Papewegse Hof 12

2245 AL Wassenaar

M: (06) 515 48 967

E: jacqueline@teal.nl

W: www.teal.nl

www.powerofpresence.nl



Inhoudsopgave

Over de auteur en colofon	2
Inleiding	4
1. Organisatievernieuwing van binnenuit	6
2. Paradigmashift van Newtoniaans denken naar inzichten uit moderne wetenschappen	8
3. Organiseerprincipes van een nieuwe tijd	12
ORGANISEERPRINCIPE 1: Zorg voor een waardevolle bedoeling van de organisatie	13
ORGANISEERPRINCIPE 2: Stel klanten, mensen en zingeving radicaal centraal	15
ORGANISEERPRINCIPE 3: Creëer een lerende organisatie	16
ORGANISEERPRINCIPE 4: Werk vanuit volwassen relaties en zelforganisatie	19
Ten slotte	23
Inspiratiebronnen	24



Inleiding

“Wat wil je dat mensen tegen je zeggen op je afscheidsreceptie?”

Deze vraag stelde ik onlangs aan een kersvers RvB lid van een grote Nederlandse organisatie. “Daar hoeft ik niet lang over na te denken”, zei hij. “Dat ik impact heb gehad op de talentontwikkeling van mensen en dat ik blokkades weggenomen heb in de organisatie die de zingeving en plezier belemmeren waarmee mensen hun werk doen. Ik ben ervan overtuigd dat dit het succes van ons bedrijf bepaalt. Maar ik kom er zo weinig aan toe. Er zijn zoveel andere verwachtingen van mij in deze rol. Ik moet doorpakken, besluiten nemen, strategische keuzes maken en heel veel vergaderen met veel inhoud op de agenda.” Dit gesprek herinnerde mij eraan dat het stereotype beeld van wat we van onze leiders hebben, onbewust is en vol zit met impliciete aannames en overtuigingen. Onze leiders nemen de besluiten, zijn expert op het gebied van financiën, marketing, strategie en techniek en laten ontwikkeling over aan de afdeling HR. Dit stereotype beeld is ontstaan door de afgelopen decennia van hiërarchisch, top-down organiseren met een scheiding tussen denkers en doeners en een nadruk op beheersen, plannen en voorspellen.

Jarenlang zijn bepaalde organiseerprincipes dominant geweest, met impliciete aannames en overtuigingen hoe een organisatie het best ingericht en geleid kan worden. Deze zijn hardnekkig, omdat ze veelal impliciet en onbewust zijn en omdat alles in de organisatie doordrenkt is met deze principes: het vormt ook de basis van het HR beleid, beloning, besturing en besluitvorming.

Nieuwe organiseerprincipes zijn noodzakelijk

Naarmate de complexiteit van de wereld toeneemt, neemt de factor onzekerheid toe en de factor beheersbaarheid af. Deze complexiteit en onvoorspelbaarheid kunnen niet langer met een top-down

*“Change the way you look at things
and the things you look at will change.”*





bureaucratie worden geleid. Dat is te traag en benut onvoldoende het potentieel dat in de organisatie aanwezig is. Alle creativiteit is nodig om de toenemende complexiteit en hoge tempo van ontwikkelingen het hoofd te kunnen bieden. Dit vraagt van organisaties om opnieuw uit te vinden hoe ze georganiseerd en geleid worden. Welke overtuigingen en aannames, ook wel paradigma genoemd van organiseren en leiderschap versnellen de ontwikkeling naar een wendbare organisatie?

Organiseerprincipes voor de 'tussentijd'

Dit e-book is bedoeld als pas op de plaats in de zoektocht naar welke organiseerprincipes richting kunnen geven aan toekomstbestendig organiseren en welke oude organiseerprincipes we hiermee overstijgen of loslaten. Ik heb het organiseerprincipes genoemd, als houvast in het organiseren in de 'tussentijd' van de transformatie naar wendbare en adaptieve organisaties. Er bestaat geen kant en klaar oplossing, maar de uitgangsprincipes geven richting aan de organische ontwikkeling die aansluit bij de specifieke context van de organisatie. We leerde van Einstein al dat we hetzelfde resultaat krijgen als we blijven doen wat we altijd deden. Het vraagt dus om een nieuw houvast.

Trage vragen

Ik stel een aantal trage vragen die richting geven aan deze transformatie. Trage vragen hebben tijd nodig om tot antwoord te komen en vragen om een dialoog waarin kwetsbaarheid mogelijk is om de bestaande status quo ter discussie te durven stellen. De vraag stellen is hierbij belangrijker

dan het antwoord. Dan blijf je open staan voor nieuwe antwoorden en perspectieven. Zo is de zoektocht naar nieuwe organiseerprincipes ook niet af. Ik ben heel benieuwd naar nieuwe perspectieven en nodig je uit naar aanleiding van dit e-book met mij de dialoog aan te gaan.



1.

Organisatievernieuwing van binnenuit

Hoe we de werkelijkheid zien, hangt af van het heersende paradigma: de basisaannames over de realiteit die als gegeven wordt gezien. We kunnen onze innerlijke wereld en onze staat van bewustzijn zien als de oorzaak van hoe we de wereld om ons heen ervaren en dus ook wat ons wereldbeeld is.

Nieuw organiseren vraagt om een partnerschap van 'anders zijn' en 'anders doen'. Er is geen organisatietransformatie mogelijk zonder persoonlijke transformatie.

Een nieuwe tijd vraagt om nieuwe manieren van organiseren. Wezenlijke organisatievernieuwing ontstaat niet door van de ene op de andere dag nieuwe vormen van organiseren zoals zelforganisatie af te kondigen, die we vervolgens met hetzelfde mensbeeld en paradigma van organiseren gericht op winstmaximalisatie en efficiency denken uitrollen en implementeren. Duurzame organisatievernieuwing ontstaat als we bereid zijn bestaande wereldbeelden, zienswijzen en overtuigingen ter discussie te stellen en ons open durven stellen voor een andere kijk op de vraagstukken waar we voor staan. Deze aannames zijn vaak impliciet en onbewust en mogen dus eerst tot het bewustzijn komen. Dit bewustzijn leidt tot nieuwe inzichten en deze inzichten dienen belichaamd te worden binnen onszelf. De andere manier van kijken leidt tot een andere manier van zijn en doen. Zodra we met andere wijzen van organiseren gaan handelen, kunnen we nieuwe werkelijkheden die van een andere orde zijn, creëren in onze organisaties.

Transformatietijdperk

We staan aan het begin van het transformatietijdperk waarin revolutionaire stappen mogelijk zijn mits we de beperkingen van ons eigen denken en doen overstijgen. Het transformatietijdperk wordt

De buitenwereld is een weerspiegeling van de binnenwereld.



ook wel het bewustzijns- of creatietijdperk genoemd. Hierbij laten we het industrie- en informatietijdperk achter ons dat ons de afgelopen decennia zoveel welvaart gebracht heeft in de westerse wereld. Het nieuwe paradigma vraagt een radicale andere manier van kijken, zijn en doen.

Transformeren is wat anders dan veranderen. Verandering is vaak gepland. Transformatie is een natuurlijke gebeurtenis. Transformatie is het bevrijden van het nog ongemanifesteerde potentieel, niet het veranderen van wat al gemanifesteerd is. Transformatie is een zelforganiserend proces. Je kunt het niet doen. Je kunt het alleen bevorderen door een wijs beheer van het ecosysteem.

Een veel gebruikte metafoor voor transformatie is de rups die een vlinder wordt. Een vlinder wordt nooit meer een rups. Een vlinder is ook geen verbeterde versie van de rups. Het is een hogere orde, een andere dimensie.

Nieuwe rolopvatting hoogste leiders

Dit heeft ook consequenties voor de manier van kijken, zijn en de rolopvatting van de hoogste leiders. Nu worden managers vaak hoog betaald door het geloof in de maakbaarheid van de organisatie die zij in goede banen moeten leiden. Echter, organisaties zijn niet langer maakbaar (en de vraag is of ze dat ooit geweest zijn). Het is een feit dat organisaties en de wereld waarin we leven complexe systemen zijn geworden. Bij dergelijke systemen wordt het zinloos om de toekomst te voorspellen en ons vervolgens naar de beste oplossing toe te analyseren. Als organisaties niet maakbaar zijn, hoe ontwikkelen organisaties zich dan wel in de richting die toekomstbestendig is? Als alles voortdurend verandert, is voortdurend leren en ontwikkelen nodig. Hoe faciliteer je een cultuur waarin voortdurend leren en

ontwikkelen vanzelfsprekend is? Dit vraagt van de hoogste leiders een doorleefde visie op leren, ontwikkelen, organiseren en leiderschap. Thema's die vaak uitbesteed zijn naar de afdeling HR die bovendien gefragmenteerd en niet altijd de aandacht krijgen die het nodig heeft door de operationele hectiek en het brede takenpakket. Het vraagt ook om toe te geven dat we geen controle hebben over hoe onze organisaties zich ontwikkelen en dat we het gewoon echt niet weten. Deze houding staat haaks op het stereotype beeld wat we van onze leiders verwachten: strategie experts en zelfbewuste beslissers.

Trage vragen

Deze trage vragen helpen bij het ontwikkelen van een visie op leren, organiseren en leiderschap.

- Wat vraagt het om alle creativiteit en potentieel van mensen te benutten en welke organiseervormen stimuleren dit?
- Wat zijn de onderliggende aannames en overtuigingen bij de wijze waarop we nu georganiseerd zijn?
- Met welk mensbeeld kijken we onze medewerkers? Wat geloven we over de wijze waarop zij gemotiveerd worden?
- Wat is ervoor nodig dat mensen verantwoordelijkheid nemen voor hun rollen en resultaat en elkaar hierop aanspreken?
- Wat is ervoor nodig dat teams voortdurend open staan voor nieuwe oplossingen waardoor innovatie plaatsvindt die inspeelt op de nieuwe complexiteit?
- Wat vraagt het van onze besturing, processen, leiderschapsstijl en HR beleid dat continu leren en ontwikkelen vanzelfsprekend is?



2. Paradigmashift van Newtoniaans denken naar inzichten uit moderne wetenschappen

De bestaande organiseerprincipes zijn veelal afgeleid van het maakbaarheids- en efficiency denken wat door de 17^e-eeuwse wetenschapper Isaac Newton is geïntroduceerd. Onze hele maatschappij, van organisaties tot wetenschap, religie en economie is doordrenkt met deze manier van kijken. Een van de bekendste voorbeelden in organiseren is Taylor, de 19^e-eeuwse managementdenker. Hij heeft de basis gelegd van organiseerprincipes die vandaag de dag nog steeds zegevieren met de focus op standaardisatie, efficiency, vergaande taakverdeling en beheersing van processen. Ook geloofde hij dat medewerkers van nature lui zijn en dat ze alleen door controle en beloning tot productie aan te zetten waren. De overblijfselen zijn vandaag de dag terug te vinden in het controle beleid van Human Resources, reorganiseren met gefragmenteerde focus op structuur en processen en doorgeschoten KPI-management. Managers van de Newtoniaanse school focussen zich op structuur, analyses, ratio en processen en zien cultuur en emotionele intelligentie niet als grote prioriteit.

Omgaan met toenemende complexiteit vraagt om mensen en relaties in onze organisaties te zien als levend ecosysteem. De nieuwe tijd vraagt steeds meer om een holistisch wereldbeeld wat door de moderne, 21^e-eeuwse wetenschappen zoals kwantumfysica, chaostheorie en complexiteitstheorie wordt onderbouwd. Het bijzondere hierbij is dat in deze wetenschappen de universele principes bevestigd worden waar al eeuwenlang in Oosterse wijsheid tradities naar wordt verwezen.

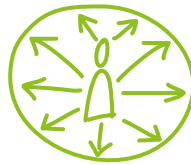
De paradigmashift van het Newtoniaanse denken naar de inzichten uit de moderne wetenschappen is radicaal:



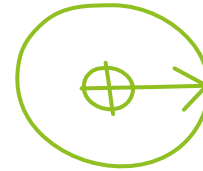
Oude paradigma (Newtoniaans) → Nieuwe paradigma (moderne wetenschappen)



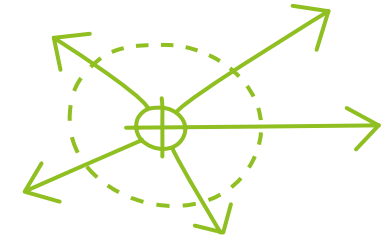
Focus op rationaliteit, fragmentatie, lineair en efficiency - ego



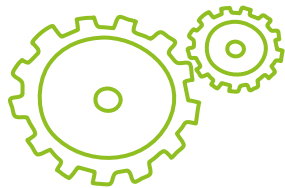
Focus op mensen, zingeving, holisme, geheel, relaties, waarden en motivatie - eco



Focus op korte termijn



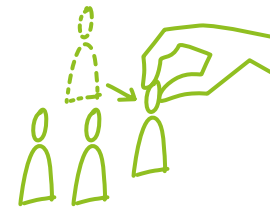
Focus op brede context en lange termijn



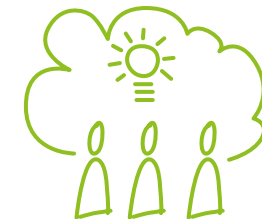
Metafoor machine, mechanistisch denken.



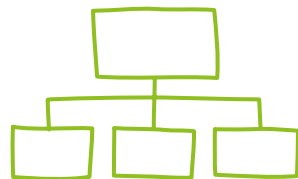
Metafoor organisme, levende systemen die voortdurend in dialoog zijn met hun omgeving en zich hier makkelijk op aanpassen.



Medewerkers zijn passieve productie eenheden (Human Resources)



Medewerkers zijn co-creatieve partners (Human Beings)



Top-down, hiërarchisch, baas beslist, sterke bureaucratische controle



Bottom-up, experimenteren en zelforganiserend, co-creatie met medewerkers en omgeving



Concurrentie, beheersen en voorspellen



Samenwerking, aanvoelen en inspelen als een zwerm vogels



In essentie geven de moderne wetenschappen het volgende perspectief:

- De kracht van een organisatie is het vermogen dat gegenereerd wordt in de relaties in de organisatie en in de relaties met de buitenwereld.
- De kwaliteit van energie (positief of negatief) wordt bepaald door de kwaliteit van de relaties.

- Energie bepaalt kracht. Energie dient te stromen om beschikbaar te zijn. Energie kent rang noch stand en staat niet in relatie tot hiërarchie.
- Het gebruik van macht over mensen bevriest energie of maakt haar negatief.

Hermetische principes

We kunnen voor de nieuwe tijd veel leren van de wijsheid uit het oosten. Eeuwenlang zijn universele principes bestudeerd en van generatie op generatie overgedragen door oude mysteriescholen. Ze worden ook wel aangeduid als Hermetische principes. Dit heeft in vele gebieden in de wereld plaatsgevonden en ondanks interpretatieverschillen zijn er als rode draad een aantal universele principes te destilleren. Leven in balans met deze principes biedt de mogelijkheid om als mens, team, organisatie, samenleving en wereldwijd de balans te herstellen.

1. Principe van eenheid

Alles is energie. Alles in het universum is een uiting van een energievibratie in een bepaalde vorm.

2. Principe van trilling

Alles is voortdurend in beweging en alles bevindt zich in een constante staat van trilling. Ook denken is een energetische vibratie. Gedachten worden dingen en omstandigheden.

3. Principe van aantrekkingskracht

Soort zoekt soort. Gelijksortige energieën trekken elkaar aan.

4. Principe van verandering

Verandering is een constante en hiermee de normale stand van zaken. Niets blijft ooit hetzelfde.

Alles wat voortdurend beweegt is zich voortdurend aan het omvormen en veranderen.

5. Principe van polariteit of relativiteit

Niets bestaat op zichzelf. Alles bestaat in relatie tot onze andere ervaringen. Alles heeft zijn tegendeel, wat simpelweg verschillende uitingen van hetzelfde zijn. Niets bestaat zonder relatie tot iets anders.

7. Principe van ritme

Al het leven heeft zijn eigen cyclus en tijdspanne. In de hele schepping bestaat een orde, een flow, een patroon. Alles komt op zijn tijd.

8. Principe van oorzaak en gevolg

Alles heeft op een of andere manier invloed op al het andere. Wat je geeft, zul je ontvangen. Er is een oorzaak voor elk gevolg en een gevolg voor iedere oorzaak. Toeval bestaat niet omdat alle gevolgen een oorzaak hebben. Wat je zaait, zul je oogsten. Elke gedachte die we hebben, leidt tot een resulterende gedachte, handeling of gevoel.

9. Principe van de sekse

Yin en Yang. In alles bestaat zowel mannelijke als vrouwelijke energie.



Lessen voor leiders

Jan Bommerez noemt in zijn boek *Door de bomen het bos zien* (2007) de volgende lessen uit de moderne wetenschappen voor leiders:

- Relaties zijn de grootste bron van innovatie in levende gemeenschappen. De grootste originaliteit ontstaat spontaan in zelforganiserende systemen.
- Je kunt rekenen op spontane creatie, maar je kunt niet voorspellen wat het zal zijn.
- Zingeving is cruciaal in een complex systeem. Als mensen iets zinvol vinden, gedragen ze zich er spontaan naar zonder behoefte aan externe 'politiemacht'.
- Je kunt zelforganiserende systemen niet beheersen. Je kunt de energie van een dergelijk systeem alleen richten en dat kan niet tegen hun zingeving in.
- Complexe levende systemen zijn supergevoelig. Zonder hoog EQ en zingeving in het leiderschap, kun je geen richting geven aan een groep kenniswerkers.
- Een levende gemeenschap ontwikkelt spontaan eigen praktijken en codes die het bindweefsel worden van de gemeenschap. Een dergelijke code kan niet van buitenaf worden 'ingespoten'.
- Je dient als leiders en als gemeenschap om te leren gaan met excentriciteit en unieke persoonlijkheden, met afwijkende meningen, met emoties en met creatieve spanning. Het onderdrukken van diversiteit en spanning is contraproductief voor innovatie.
- Ontwikkel de juiste ecosystemen. Focus niet op het veranderen van gedrag van individuen, maar focus op energievelden zoals cultuur.
- Eén rotte appel kan een hele mand bederven.
- Zorg voor een werkomgeving met een ziel. Standaardisering is antiziel.
- Zorg voor plezier op het werk: dat is waardoor de creatieve kern van de mens, het ongerepte kind in ons, op de voorgrond komt.



3.

Organiseerprincipes van een nieuwe tijd

Als we deze inzichten naar organiseerprincipes voor de nieuwe tijd vertalen, welke principes kun je dan afleiden? Welke principes bieden het houvast in deze ‘tussentijd’ en geven richting aan de gewenste transformatie. De volgende organiseerprincipes leid ik tot nu toe in mijn zoektocht af:

1. Zorg voor een waardevolle bedoeling van de organisatie
2. Stel klanten, mensen en zingeving radicaal centraal
3. Creëer een lerende organisatie
4. Werk vanuit volwassen relaties en zelforganisatie

Trends in organisaties: Corporate Rebels

Op dit moment wordt er over de hele wereld volop geëxperimenteerd met nieuwe manieren van organiseren. Corporate Rebels (zie ook www.corporate-rebels.com), een aantal net afgestudeerden die het Corporate leven na een paar jaar teleurgesteld achter zich lieten, zijn op zoek gegaan naar organisaties waar het wél leuk is om te werken. Met een bucketlist op zak zijn ze de wereld rond gevlogen op zoek naar de trends in organisaties waar andere principes en waarden geleefd worden. Zij hebben in hun rondreis de volgende 8 trends ontdekt in oude en nieuwe organiseerprincipes:

- Van winstgedreven naar focus op purpose & values
- Van hiërarchische structuren naar netwerken van teams
- Van directief leiderschap naar dienend leiderschap
- Van plannen en voorspellen naar experimenteren en aanpassen
- Van regels en controle naar vrijheid en vertrouwen
- Van centrale autoriteit naar gedeeld leiderschap en besluitvorming
- Van geheimhouding naar radicale transparantie
- Van functieprofielen naar talenten en persoonlijke missie

Als je van A naar B wilt, hanteer dan de principes van B in de ‘tussentijd’.



ORGANISEERPRINCIPE 1:

Zorg voor een waardevolle bedoeling van de organisatie

Een bedoeling van een organisatie wordt ook wel de missie, why of purpose genoemd van een organisatie. Een bedoeling of missie biedt bestaansrecht aan een organisatie en wordt gevormd vanuit een visie. Een visie geeft aan hoe je de wereld ziet en wat je eraan zou willen veranderen. Het is de maatschappelijke uitdaging waaraan de organisatie haar energie wil geven. De missie is een richting die groter is dan jouw aandeel, daarom ontstaan organisaties. De bedoeling van een organisatie ligt niet in het uitvoeren van het primaire proces, maar om de betekenis die dit primaire proces heeft in het leven van een ander.

Het belangrijkste in een organisatie is hoeveel creatieve energie beschikbaar is voor de realisatie van missie van de organisatie. Met voldoende productieve energie en focus kan bergen werk verzet worden. Wanneer de energie geconcentreerd is op een gemeenschappelijke visie, kunnen wonderen verricht worden. Dit wordt ook wel aangeduid met teamspirit: wanneer de spirit ruimte krijgt, ontstaat spontane creatie net als in de natuur.

Organisatietrots en gedeeld perspectief

Je kunt energie in organisaties voelen en zien. Mensen presteren beter bij positieve en productieve energie. Productieve energie ontstaat vooral als er sprake is van gedeeld perspectief en organisatietrots. Heike Bruch en Bernt Vogel noemen deze twee aspecten in hun boek *Fully Charged* (2011) als de onderscheidende elementen van High Energy Organisations. Organisatietrots merk je doordat mensen elkaar verhalen vertellen over prestaties en successen uit het verleden en over de mate waarin er expliciete erkenning gegeven wordt aan prestaties, successen en



High Energy Organisations

Heike Bruch en Bernd Vogel onderscheiden in hun onderzoek naar High Energy Organisations vier typen van organisatie energie:

1. Productieve energie (hoge positieve energie): hoge emotionele betrokkenheid, mentale alertheid en hoog activiteitsniveau, snelheid, doorzettingsvermogen en productiviteit.
2. Comfortabele energie (lage positieve energie): hoge gedeelde tevredenheid en identificatie, gepaard met laag

- activiteitsniveau, afgenomen mentale alertheid en zelfgenoegzaamheid.
3. Inerte energie (lage negatieve energie): hoog frustratieniveau, mentale terugtrekking, cynisme en lage gezamenlijke betrokkenheid.
 4. Corrosieve energie (hoge negatieve energie): collectief agressief en destructief gedrag bijvoorbeeld: interne politiek, weerstand tegen verandering, maximaliseren van eigen gewin.

In de zgn. energie matrix ziet dit er als volgt uit:

+ intensiteit	Corrosieve energie	Productieve energie
	Inerte energie	Comfortabele energie
-	-	+ kwaliteit

Een gedeeld perspectief van een betekenisvolle bedoeling draagt bij aan productieve energie en hiermee aan prestaties en werkplezier.



sterktes van de organisatie. Een gedeeld perspectief merk je aan de mate waarin medewerkers een sterke visie, ambitieuze doelstellingen of een gedeelde focus m.b.t. de organisatie strategie hebben. Medewerkers zijn verbonden door een overkoepelende doelstelling en de organisatie heeft een duidelijke richting voor gezamenlijke actie. Een heroriëntatie op de organisatiedoelstellingen en het creëren van een collectief commitment kan ervoor zorgen dat het gedeelde perspectief duidelijk, gericht, uitdagend en belangrijk is.

De missie is de baas

Een gedragen en betekenisvolle bedoeling kenmerkt zich door heldere waarden en is goed voor anderen en de wereld. Een heldere missie en waarden zijn het beste controlemechanisme binnen een organisatie. De missie is de baas: alle activiteiten en handelingen dienen bij te dragen aan de bedoeling. Wanneer de missie de baas is, geeft hij richting aan het werk van iedereen die eraan wil bijdragen. Het nodigt uit om je vanuit innerlijke motivatie te verbinden aan de missie. Iedereen die bij de organisatie werkt, dient erop gericht te zijn om bij te dragen vanuit de beste versie van zichzelf aan de missie. Er wordt geen toekomst voorspeld en onder controle gebracht. Iedereen die er werkt stemt af op de missie en is in gesprek over zijn of haar bijdrage. Ook verandert concurrentie in co-creatie. Wanneer een organisatie werkelijk haar missie nastreeft, is iedereen die kan helpen om dat doel op een ruimere schaal of sneller te bereiken een bondgenoot en geen concurrent.

Evolutionair purpose

Een bedoeling is levend en evolueert mee met de ontwikkelingen in de markt. Frederic Laloux heeft het in zijn boek *Reinventing organizations* (2014) over evolutionair purpose. Organisaties worden vanuit de moderne wetenschappen opgevat als een levend ecosysteem, een

entiteit met eigen energie, eigen identiteit, een eigen creatief potentieel en richtingsgevoel. Als je laat gebeuren wat gebeurt, krijgen nieuwe initiatieven ruimte en kan innovatie voortdurend plaatsvinden, doordat mensen overal in de organisatie experimenteren met toepasselijke antwoorden op de veranderingen in de omgeving. Sommige pogingen slagen niet, anderen verspreiden zich snel tot in alle hoeken van het ecosysteem. Dit is de weg die continu leren en ontwikkelen mogelijk maakt: de energie volgen die de missie van de organisatie genereert.

Dit vraagt van leiderschap om richting te geven, geen leiding. Een organisatie gaat zich pas als een geheel gedragen als de missie en visie die de richting bepaalt, in de harten van de mensen leeft en ze er psychologisch mede-eigenaar van zijn. Richting kun je niet afdwingen. De bedoeling is nooit af, anders stolt het. Het blijft zoeken en meebewegen met de ontwikkelingen om de organisatie heen.

Trage vragen

- Stel bij elk te nemen besluit de vraag of het bijdraagt aan de bedoeling van de organisatie en of het waarde toevoegt aan onze klanten?
- Wat vragen onze missie en waarden ons nu te doen? Wat is nu echt de moeite waard?
- Wat blokkeert de realisatie van de missie en wat heeft dit te maken met onze manier van organiseren en leiderschapstijl?
- Op welke manier kan ik met mijn passie en talenten optimaal bijdragen aan de bedoeling van de organisatie?
- Wat is ervoor nodig om het gedeelde perspectief op de bedoeling te versterken?
- Wat vraagt het om in jouw organisatie het aandeel productieve energie te versterken?



ORGANISEERPRINCIPE 2:

Stel klanten, mensen en zingeving radicaal centraal

De Agile beweging en mindset die momenteel door organisaties raast, zet de klant en netwerken van kleine teams centraal. Agile is een beweging die sinds 2001 populair werd nadat in dat jaar een verzameling waarden en principes werd beschreven in het Agile Manifesto. Agile is inmiddels geëvolueerd in een beweging van mensen met een specifieke mindset: het continu leveren van waarde aan klanten als het primaire doel van hun werk. Er wordt gewerkt met een iteratieve, stapsgewijze aanpak in kleine teams en er wordt gestreefd naar organisatiebrede flexibiliteit door te opereren als een netwerk.

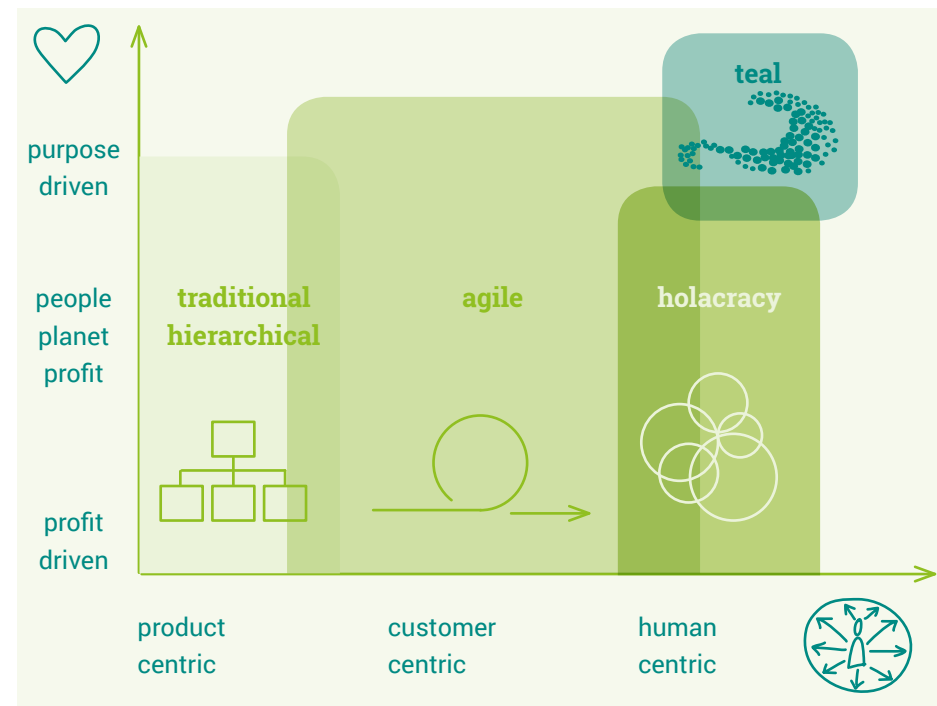
Er zijn inmiddels meer dan 70 verschillende agile methoden, waaronder Scrum agile, Lean, Lean Startup, Six sigma, Kanban, Design Thinking en Holacracy. Stephen Denning onderscheidt in zijn boek *Het tijdperk van agile* (2018) dat het agile managementparadigma onder drie wetten opereert:

- De *wet van het kleine team* waarbij werk wordt uitgevoerd in kleine, autonome, multidisciplinaire teams die in korte cycli aan relatief kleine opdrachten werken en voortdurend feedback krijgen van de uiteindelijke klant of gebruiker. Grote, complexe problemen worden opgelost door ze in kleine, behapbare stukken op te delen en daardoor in een flow te komen met snelle feedback van klanten en eindgebruikers.
- De *wet van de klant* gaat ervan uit dat waarde leveren aan de klant de missie is van het bedrijf.
- De *wet van het netwerk* waarbij het hele bedrijf inclusief de top werkt vanuit high performing teams met de focus op de klant.

Binnen dit paradigma laat je efficiency, marktaandeel en winstmaximalisatie als doelen op zichzelf los. Ze zijn nog steeds belangrijk voor het bestaansrecht van een organisatie, maar niet langer het primaire doel waarop de besturing (en beloning!) is gericht.

Human Centric en Purpose Driven

Eind 2016 nam ik het stokje over als voorzitter van het BedrijvennetwerkHR, een netwerk waar grote bedrijven al 20 jaar kennis en ervaring delen vanuit de HR communities van deze bedrijven. Een taskforce Perfect Storm met vertegenwoordigers uit de deelnemende bedrijven heeft in 2016 een onderzoek gedaan naar de impact van de 4e industriële revolutie op onze organisaties en wat dit





vraagt van organisaties en de HR functie. In hun onderzoek kwamen ze tot de conclusie dat er een verschuiving nodig is van winst gedreven, via focus op people/planet/profit naar purpose driven en dat de organisatiestructuur en -cultuur een verschuiving doormaakt van productgericht, via klantgericht naar de mens en zingeving centraal. Hierbij benutten we de hele mens met haar volledige potentieel en creativiteit voor het aangaan van de complexiteit die alsmaar toeneemt als gevolg van de disruptieve ontwikkelingen van de vierde revolutie. De taskforce heeft dit in de afbeelding op de vorige pagina visueel gemaakt.

Volledig potentieel

Als we mensen centraal stellen, kijken we naar het volledige potentieel. Het volledig potentieel wordt ook wel aangeduid met heelheid en het benutten van alle energiebronnen: de fysieke, mentale, emotionele en spirituele energiebron. We zien mensen als human beings (in plaats van Human Resources) die vanuit autonomie en regelruimte meesterschap willen ontwikkelen in hetgeen wat voor hen betekenisvol is. Zoals een organisatie een bedoeling, missie of purpose heeft, hebben mensen ook een bestemming. Dit geeft zin en betekenis aan het leven en doet beroep op de natuurtalenten van mensen. Deze missie of diepere intentie geeft ook houvast in een tijd waarin veel veranderingen en onzekerheden zijn. Het biedt een innerlijk kompas als routekaart in de alsmaar veranderende wereld en antwoord op de vraag welke bijdrage iemand wil leveren aan het grotere geheel.

Trage vragen

- Wat wordt er mogelijk als we talenten en mensen radicaal centraal stellen?
- Wat vraagt het om mensen radicaal centraal te stellen?
- Wat gebeurt er als we purpose van mensen en organisaties radicaal centraal stellen?
- Wat vraagt dit van onze manier van organiseren, leiderschap en ons HR beleid?
- Waarmee moeten we stoppen, doorgaan en beginnen?

ORGANISEERPRINCIPE 3: Creëer een lerende organisatie

Sinds de jaren '90 wordt gesproken over een lerende organisatie. Een lerende organisatie is een organisatie die haar mensen in staat stelt de dienstverlening aan te passen aan een voortdurend veranderende omgeving door scholing, ontwikkeling en initiatief te stimuleren. Peter Senge heeft in 1990 in zijn boek *De vijfde discipline* (1990) een theorie ontwikkeld over het veranderen en het leren van mensen in organisaties. Vrij vertaald zijn volgens deze theorie in een lerende organisatie mensen voortdurend bezig om hun capaciteiten te verbeteren (te leren) om datgene te bereiken wat ze echt willen. In een lerende organisatie worden nieuwe ideeën en collectieve ambities aangemoedigd en continu afgestemd op de organisatiedoelstellingen.

In 2005 heeft Senge, samen met o.a. Scharmer en Jaworski het gangbare denken over leren en veranderen grondig herzien wat zij gepresenteerd hebben in Theory U. Theory U is een model voor persoonlijke en organisatieontwikkeling gebaseerd op de inzichten uit



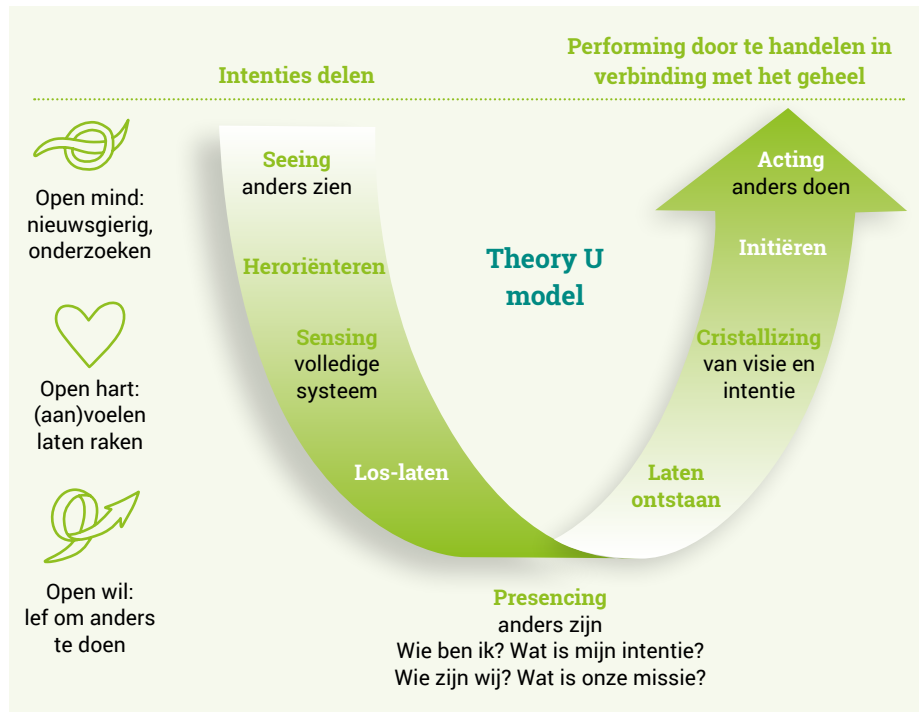
de moderne wetenschappen, waaronder het holistisch wereldbeeld: het inzicht dat alles wat leeft met elkaar verbonden is. De mens is verbonden met alles wat er is en heeft daarin steeds de mogelijkheid om bewust te kiezen voor zijn handelen vanuit de verbinding met zichzelf, anderen en de wereld. Het U proces is geen lineair stappenplan of projectaanpak, maar een cyclisch proces. Het omvat een aantal fasen om tot een bewust proces van verbinding te komen die tot wezenlijk andere uitkomsten en vernieuwing leidt. Dit vraagt om loslaten van bestaande beelden van de werkelijkheid. Theory U wordt inmiddels wereldwijd toegepast op een breed spectrum van vraagstukken waar op vernieuwing nodig is op persoonlijk, team-, organisatie- en maatschappelijk niveau.

Learning agility

Een belangrijk begrip binnen een lerende organisatie is learning agility. Learning agility is een term die door het bureau HFM verwerkt is in een ontwikkelassessment. Learning agility is het vermogen om op basis van nieuwe ervaringen snel nieuw effectief gedrag te ontwikkelen. Het geeft een indicatie van iemands potentieel. Mensen die hoog scoren op learning agility leren meer en sneller van nieuwe situaties dan mensen die laag scoren op learning agility. Ik zou hier de bereidheid om nieuwe dingen te leren vanuit de overtuiging dat je nooit te oud bent om te leren aan toe willen voegen.

Aspecten die bijdragen aan het creëren van een lerende organisatie zijn:

- Zonder vertrouwen en psychologische veiligheid ontstaat er geen leerklimaat. In een gezond leerklimaat kun je fouten maken en leer je hier gezamenlijk van, is leren vrijwillig, durf je je kwetsbaar op te stellen en ben je gericht op leren van het onbekende. Het vraagt om experimenteren met nieuwe ideeën met ruimte voor imperfecties. Er is al veel geschreven over de wijze waarop je vertrouwen opbouwt en dat vertrouwen te voet komt en te paard weg rent als het geschaad wordt. Aangezien vertrouwen over relaties gaat en niet over taken, is gericht investeren in onderlinge relaties cruciaal. Ook vraagt het om leren en ontwikkeling te belonen in plaats van het accent alleen op resultaten en prestaties te leggen.
- Zorg voor continue feedback, waaronder dagelijks aandacht voor positieve feedback. De beoordelingscyclus met 1 of 2 gesprekken per jaar tussen leidinggevende en medewerker is al lang achterhaald. Steeds meer organisaties experimenteren met nieuwe vormen van beoordelen, waarin het streven naar continue feedback een belangrijk element is. Het geven en ontvangen van feedback is



een van de meest kritische vaardigheden in organisaties die helaas heel vaak te wensen over laat. In de peer to peer relatie vinden mensen het lastig om direct, open en eerlijk te zijn als de feedback kritisch is uit angst voor schade aan de onderlinge relatie en in de hiërarchische relatie spelen hiërarchische reflexen een rol.

- Zorg dat er volop ruimte is voor nieuwe ideeën en eigen initiatief. Dit is de bron voor innovatie. Verwijder onnodige regels en processen. Geef medewerkers de mogelijkheid om hun activiteiten in te richten op de manier die zij het beste vinden.
- Stimuleer continu leren door middel van training, maar vooral leren door doen en nieuwe dingen doen. Jobrotation, jobcrafting waarbij je je rollen aanpast aan je talenten en ontwikkelambities en stage lopen bij collega's vergroot flexibiliteit. Het zorgt voor nieuwe inzichten en zo'n nieuwe blik kan soms goed helpen bij het creatief oplossen van problemen.
- Het helpt om voor een eenduidige taal te kiezen die voor iedereen werkt. Taal die aangereikt wordt vanuit persoonlijkheidsinstrumenten of competenties die gericht zijn op positieve feedback, talent en ontwikkeling. Dit ondersteunt de doorontwikkeling naar een lerende organisatie waarbinnen talentontwikkeling centraal staat.

Zorgen voor continu feedback

Feedback is beter dan voorspellen, aangezien elke ingreep in een complex systeem gevolgen heeft die je niet kunt van te voren kunt bedenken. Dit vraagt om goede feedbacksystemen en een helder ritme van (zelf)reflectie. Veel agile werkmethoden kennen een vast ritme van reflectie, waaronder de dagelijkse stand-up of weekly en retrospective die bijdragen aan een continu feedback cultuur.

De stand-up houdt in dat het team elke dag kort bijeen komt om voortgang te delen en obstakels te identificeren die moeten worden opgelost. De stand-up is vaak staand en in kort tijdsbestek gericht op vier vragen: wat is gisteren bereikt? Wat moet er nog gebeuren? Welke problemen zijn er? Wat gaan we vandaag doen? De retrospective is periodiek (per maand of kwartaal) gericht op de onderlinge samenwerking en persoonlijk leiderschap van de teamleden. Er wordt terug gekeken en vooruit gekeken naar de planning voor de volgende cyclus van werken op doelen en resultaten en afspraken in de onderlinge samenwerking.

Dialogoog

Dialogoog is een van de krachtigste middelen om een cultuur van leren en samenwerking te creëren. Het scheidt nieuwe ideeën en innovaties en overstijgt meningsverschillen. Dialogoog is een krachtige combinatie van spreken en luisteren. Dialogoog gaat over een gedeelde zoektocht, een manier van samen denken en reflecteren en iets nieuws ontdekken. De focus ligt op ontdekken en het begrijpen van de ander en niet alleen maar op het begrip van het eigen standpunt. Echte dialogoog vraagt om het stellen van vragen en het delen van twijfels. In een dialogoog stel je je oordeel uit en spreek en luister je vanuit het hart. Denken en oordelen sluiten ons af van waarnemen. Het belangrijkste kenmerk is dat er wederzijdse communicatie en beïnvloeding in het proces ontstaat. Als ik me niet laat raken of beïnvloeden door de ander, ben ik niet met de ander in dialogoog.

Dialogoog is wat anders dan discussie. In een discussie tapt iedereen uit zijn eigen referentiekader en probeert anderen daarmee te overtuigen. In een dialogoog vul je samen het gezamenlijke referentiekader. Er zijn heel wat gedragingen die dialogoog blokkeren en hiermee vaak ook de



flow en de verbinding verbreken. Denk hierbij aan passiviteit, over detaillering, 'ja maar', te rationeel of juist te emotioneel zijn, een gebrek aan eerlijkheid, respect of directheid.

Dialogoog is een proces van bewustwording. Een proces dat gedeelde betekenis en zingeving mogelijk maakt. Het helpt mensen om bewust te worden van de verhalen die hen drijven, om ze samen bewust los te laten en te vervangen door verhalen die passen bij de nieuwe context. In complexe systemen is dialoog vele malen effectiever dan analyses. Zaken die dialoog bevorderen: aanwezig zijn met volle aandacht, duidelijk, relevant en to the point zijn, aansluiten bij wat de ander zegt, actief en empathisch luisteren en spreken vanuit je hart.



Trage vragen

- Is de missie of bedoeling van de organisatie verbonden met de ontwikkeling van medewerkers?
- Ligt de focus van besturing op prestaties of ontwikkeling van potentieel?
- Ga eens terug naar momenten in je leven waarin je zelf echt iets geleerd hebt en wat was daar kenmerkend aan?
- Wanneer was je voor het laatst onderdeel van een dialoog waarin flow en verbinding leidde tot verrassende uitkomsten? Wat deed jij wat de dialoog bevorderde of juist belemmerde?
- Wat weerhoudt jou om positieve of kritische feedback te geven aan collega's?
- Wat gebeurt er bij jou als je kritische feedback ontvangt? In je lijf? Je gevoel? Je gedachten?

ORGANISEERPRINCIPE 4:

Werk vanuit volwassen relaties en zelforganisatie

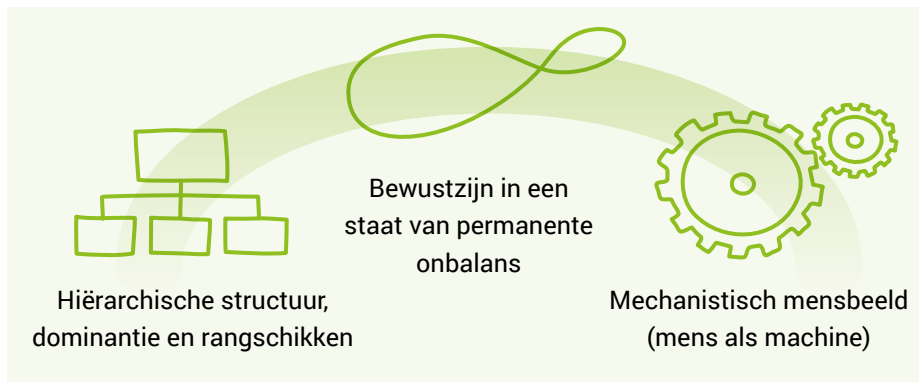
Volwassen arbeidsverhoudingen gaan uit van emotionele maturiteit, verbinding en gelijkwaardigheid. Emotionele maturiteit of rijpheid gaat uit van emotionele intelligentie oftewel het vermogen om je eigen gevoelens en emoties te registreren en met zelfbeheersing en het juiste vocabulaire te uiten. Dat biedt de brug naar empathie oftewel inlevingsvermogen in de gevoelens en emoties van de ander en dat biedt toegang tot een breed spectrum van sociale vaardigheden, waaronder feedback geven en ontvangen en conflictoplossing. Deze emotionele ontwikkeling vindt zijn wortels in de vroege kinderjaren en is hiermee voor een groot deel afhankelijk van het voorbeeld wat je hebt gehad van je ouders en sociale omgeving.

Ook al concurreren we met anderen, is het creëren van verbondenheid onze diepste emotionele basisbehoefte. Mensen hebben een fundamentele behoefte erbij te horen en gezien te worden. De mens wordt geboren met het instinctieve verlangen zich te ontwikkelen tot een teamspeler. Dit principe wordt stevig onderbouwd door het indrukwekkende onderzoek van Marja de Vries, een belangrijke inspiratiebron voor mij. Marja de Vries beschrijft in haar boek *Samenlevingen in balans* (2014) hoe het Newtoniaanse denken bijgedragen heeft aan samenlevingen uit balans. Aangezien organisaties microsamenlevingen zijn, kun je haar zienswijze vertalen naar organisaties in balans. Zij beschrijft dat cultuur bepaald wordt door de staat van bewustzijn, mensbeeld en structuur. Deze drie aspecten hangen onlosmakelijk met elkaar samen en beïnvloeden elkaar wederzijds permanent op vele verschillende manieren. Ons mensbeeld ligt expliciet en impliciet ten grondslag aan de manier



waarop we alles organiseren en aan de aard van de onderlinge relaties. Dat betekent ook dat als onze staat van bewustzijn verandert, ook onze overtuigingen veranderen. Ze kleuren de bril waardoor we kijken, richten onze aandacht en onze intenties, bepalen wat we belangrijk vinden en wat we wel en niet waarnemen. Daarom zijn we wat we geloven.

In organisaties *uit balans* ziet dit er als volgt uit:



Organisaties *in balans* worden gekenmerkt door:



Zij onderbouwt de principes zelforganisatie, gelijkwaardig en verbinden als universele principes van de natuur. De menselijke natuur is holistisch, verbonden met alles wat leeft en zelforganiserend. Zelforganisatie is wat ecosystemen van nature doen. Ons lichaam en de natuur wordt ook niet gemanaged of in harken gestructureerd. Levende systemen hebben de neiging om zich onderling zodanig te organiseren dat het systeem als geheel in staat is om optimaal te functioneren. Iedere gemeenschap is altijd een lerende gemeenschap want leren en ontwikkeling zijn essentieel voor leven. Leren is samen met permanente feedback een voorwaarde voor zelforganisatie, want het is dankzij de permanente feedback dat er binnen levende systemen zelforganisatie mogelijk is.

Wij hebben met onze formele hiërarchieën en klassieke organisatiemodellen ingegrepen in deze natuurlijke staat. Marja de Vries bepleit om in overeenstemming te leven met de universele principes. Dan zullen we optimaal functioneren en zal wat we doen in overeenstemming zijn met wie we in essentie zijn, in balans en harmonie zijn met het grotere geheel van het leven en bijdragen aan het welzijn van alles en iedereen.

Power of Presence

Dit organiseerprincipe is een op een verbonden met de bewustzijnsstaat en mensbeeld van de leiders. Deze visie komt voort uit een holistisch mensbeeld en een ontspannen staat van zijn. Er is een partnership nodig tussen zijn en doen. Om bij te dragen aan deze leiderschapsontwikkeling, is door ons het leiderschapsprogramma Power of Presence ontwikkeld. Een intensief programma waarin de aspecten mensbeeld, bewustzijn en (organisatie)waarden integraal aan de orde komen. Zie voor meer informatie www.powerofpresence.nl.



Ouder-kind model

Het is een systemische wetmatigheid dat er altijd sprake is van een natuurlijke hiërarchie in organisaties. Hiërarchie is er op verschillende aspecten, zoals leeftijd, duur dienstverband en ervaringsjaren in rollen. In hiërarchische organisaties zijn deze posities geformaliseerd en gestold en kenmerken zich door boven- en onderposities. 'Boven' geeft leiding aan 'onder' en 'onder' laat zich leiden door 'boven'. Hiermee hebben we veelal onbewust en vast ook onbedoeld aspecten van het ouder-kind model overgeplant naar onze organisaties. Veel van hoe we medewerkers behandelen, heeft parallellen met het ouder-kind model. Zo kunnen we een werkgever zien als vader en moeder. De moeder zorgt en beschermt en denkt dat haar mensen veel hulp nodig hebben, van pensioenen tot posters in de toiletten: laat de WC schoon achter. De vader is de kritische ouder die voorziet in uitgebreide arbeidscontracten met een lijst met do's en dont's en HR procedures die mensen behandelen alsof ze allemaal in potentie voor problemen kunnen zorgen met een eindrapport in de vorm van een beoordeling. De werkgever wordt belichaamd in beleid, maar ook in leidinggevende bovenposities.

Dit ouder-kind model heeft een aantal effecten. Als je jarenlang taakgericht of directief wordt aangestuurd door een leidinggevende die ook taken van je overneemt en problemen van je oplost (het reddersyndroom), ontwikkel je een cultuur van aangeleerde hulpeloosheid. Als je medewerkers jarenlang als kinderen behandelt, gaan mensen zich hiernaar gedragen. Mensen laten het over aan hun leidinggevende en gaan zelfs geloven dat het normaal is, "zo werkt dat nu eenmaal hier". De mensen laten dit gebeuren en houden met elkaar dit patroon in stand en ontlener er bestaansrecht aan. Omdat een cultuur geleidelijk ontstaat en veelal onbewust is, ontstaat

er vanzelfsprekendheid en worden er ook niet veel vragen over gesteld. Feedback geven is sowieso al een uitdaging, maar aan een leidinggevende zeker. De hiërarchische reflex eist hier zijn tol.

Daarnaast zorgt het ouder-kindmodel voor veel afstemming wat vertragend en demotiverend werkt. Veel besluitvorming is in de loop van de jaren 'naar boven' gedelegeerd waardoor het vaak lang duurt voordat een besluit genomen wordt over zaken waar de experts vaak zelf niet bij aanwezig zijn en waarbij de beslissers onvoldoende zicht hebben op het hele speelveld. Deze manier van doen is niet langer houdbaar in de huidige wereld: het ontmoedigt mensen om met de snelle ontwikkelingen effectief om te gaan en hier zelf verantwoordelijkheid voor te nemen.

Het ouder-kind model dient te transformeren naar volwassen en gelijkwaardige relaties waarbij verantwoordelijkheid wordt genomen en vertrouwen wordt gegeven. Agile werken en zelforganisatie zijn samenwerkvormen die hieraan een belangrijke bijdrage leveren. Teams met een heldere opdracht waar je zelf verantwoordelijk bent voor budgetten, tijdlijnen, het bepalen van gezamenlijke prioriteiten en besluitvorming.

Teamwork binnen nieuw organiseren

Samenwerken en teamwork wordt al lange tijd als cruciaal voor organisatiesucces beschouwd. Het werken in zelforganiserende teams stelt nieuwe eisen aan teamwork doordat teams vaker tijdelijk en multidisciplinair zijn. Om een netwerk van zelforganiserende teams goed afgestemd te laten werken, zijn nog steeds kaders, structuur en sturing nodig. Zo geven de betekenisvolle bedoeling en waarden richting aan het oplossende vermogen. De sturing en mate en wijze





van monitoring is maatwerk, afhankelijk van de behoeften of de taakvolwassenheid van de teams. De kaders en verwachtingen kunnen heel concreet (bijv. vanuit wetgeving) of juist heel breed zijn en worden bij voorkeur in overleg met de teams bepaald.

Gepersonaliseerd maatwerk

Medewerkers zijn uniek en dit vraagt ook om unieke oplossingen en gepersonaliseerd maatwerk. Uit angst voor willekeur en precedentwerking hebben we veel collectieve afspraken gemaakt die veelal vastgelegd zijn in personeelshandboeken en CAO's. HR afdelingen vertalen deze afspraken in regels en beleid en zijn als de dood voor gedoe als ervan afgeweken wordt. Deze praktijk staat haaks op het gegeven dat iedere medewerker uniek is in haar eigen levensfase en unieke werk- en privé situatie. Hiermee kan 'one size fits all' verworden tot 'one size fits none'.

Een mooi voorbeeld van gepersonaliseerd maatwerk is de I-deal, geïntroduceerd door Aukje Nauta van bureau Factor 5. I-deals zijn maatwerkafspraken die medewerkers met hun leidinggevenden uitonderhandelen over werk, ontwikkeling en arbeidsvoorwaarden. I-deals komen tot stand in dialoog tussen medewerker en leidinggevende waarin gelijkwaardigheid is.

I-deals zijn win-win-win: ze zijn goed voor de medewerker, voor de organisatie en acceptabel voor collega's. Voor het sluiten van I-deals is het belangrijk dat er een ontwikkelklimaat is en dat het open staat voor alle medewerkers. De inhoud van I-deals kan variëren: ze kunnen gaan over ontwikkeling, flexibiliteit en werktijden of de inhoud van het takenpakket.

Trage vragen

- Wat heb je nodig om verantwoordelijkheid te kunnen nemen en geven?
- Vraag jezelf bij elke procedure of beslissing af of je vanuit een ouder-kind model of volwassen onderlinge relaties start.
- Als je alle HR en Financiële procedures bekijkt door de ogen van volwassen, gelijkwaardige arbeidsverhoudingen, wat wordt er dan anders?
- Wat wordt er mogelijk als we deze wijzigingen doorvoeren?



Ten slotte

Deze organiseerprincipes bieden houvast in de tussentijd naar nieuwe van organiseren en samenwerken die aansluiten op de almaar toenemende complexiteit van onze omstandigheden. Het vraagt om het loslaten van bestaande organiseervormen die gebaseerd zijn op oude aannames en overtuigingen. Het vraagt een visie en wereldbeeld dat is verankerd in een persoonlijke verhaallijn. Door je eigen verhaallijn te zoeken, inhoud en richting te geven, geef je een positieve sturing aan de gewenste beweging en waar je zelf voor wilt staan. Wouter Hart spreekt hierbij in zijn boek *Anders vasthouden* (2018) over het 'wortelen' van je verhaal. Dit wortelen komt ook door tegenslagen en heeft tijd nodig. De 'wortel' heeft enerzijds stevigheid nodig om weerstand te kunnen weerstaan, maar ook flexibiliteit om met de wind mee te kunnen bewegen; dus een combinatie van stevigheid en losheid. Ontwikkel een zoekende en kwetsbare houding en vermijd de neiging tot perfectie. Als het zoeken stopt, stolt het en is de lading weg. Niet perfect maar wel kloppend, passend en geladen.

Het is niet makkelijk om tot een radicale paradigmashift te komen. Bestaande paradigma's zijn hardnekkig. Een Chinees gezegde vertelt dat het laatste dat een vis ontdekt, het water is waarin hij zwemt. Het vraagt dus bewustzijn dat resultaten uit het verleden geen garantie meer bieden voor de toekomst. Een transformatie kost tijd en ontstaat niet als we vast blijven houden aan de principes van organiseren van het verleden. Een nieuwe tijd vraagt om nieuwe organiseerprincipes die richting geven aan een integrale organisatieontwikkeling die 'all inclusive' is. Het raakt aan cultuur en leiderschap, maar ook talloze processen op het gebied van HR, Financiën en communicatie moeten

in overeenstemming worden gebracht met de nieuwe manier van werken. Het vraagt commitment aan nieuwe organisatieprincipes als houvast. Dat kost tijd en gaat ook met tegenslagen gepaard. Het kan jaren duren voordat nieuwe gedragingen en principes zijn aangeleerd en geïnternaliseerd en tot een nieuwe cultuur van werken is gerealiseerd. Het vraagt een congruent partnership tussen anders kijken, zijn en doen.

Stel je eens voor dat we in staat zijn het bewustzijn en bewust handelen van mensen versneld en diepgaand te ontwikkelen. Dat we (on)bewuste patronen en overtuigingen doorbreken waarmee we vandaag de dag denken over organiseren. Waardoor we in staat zijn om ons volledige potentieel te benutten en vanuit onze eigen uniciteit verbindingen met anderen aan kunnen gaan die leiden tot werkplezier en succes. Waarmee zingeving ontstaat en de kwaliteit van relaties tussen mensen onderling en de relatie tussen mens en natuur wezenlijk verandert. Waarbij de balans in organisaties terugkeert en waar mensen bezielde werken, waar hun talenten worden ingezet en ontwikkeld en waar hun disfunctionele patronen worden ontwikkeld.



Trage vragen

Dat brengt me op de laatste drie trage vragen van dit e-book:

- Stel je eens voor dat jij dat met jouw kijken, zijn en doen kan laten ontstaan?

- Wat weerhoud je hieraan een bijdrage te leveren?

- Welke ondersteuning heb je hierbij nodig?



Inspiratiebronnen

Als je meer wilt lezen over de organiseerprincipes van de nieuwe tijd, adviseer ik je de volgende boeken te lezen:

- *De 10 principes van agile-lean teamcoaching - zelforganiserend verbeteren in praktijk*, Aty Boers en Marijke Lingsma, 2018.
- *Door de bomen het bos zien; ontdek de eenvoud onder de complexiteit in relaties en organisaties*, Jan Bommerez, 2007.
- *Fully Charged, How Great Leaders Boost Their Organization's Energy and Ignite High Performance*, Heike Bruch en Bernt Vogel, 2011.
- *Het tijdperk van agile, hoe slimme bedrijven hun manier van werken transformeren*, Stephen Denning, 2018.
- *Anders vasthouden, 9 sleutels voor het werken vanuit de bedoeling*, Wouter Hart, 2018.
- *Een cultuur voor iedereen, hoe creëer je een Bewust Ontwikkelingsgerichte Organisatie*, Robert Kegan, Lisa Laskow Lahey, 2017.
- *Laat je niet gijzelen, over leiderschap, verbinding, dialoog en werkelijke verandering*, George Kohlrieser, 2016.
- *De zinmakers, nieuw organiseren in tijden van complexiteit en onzekerheid*, Ben Kuiken, 2018.
- *Reinventing Organizations*, Frederic Laloux, 2014.
- *Theory U, leiden vanuit de toekomst die zich aandient*, Otto Scharmer, 2010.
- *De vijfde discipline, de kunst en praktijk van een lerende organisatie*, Peter Senge, 1992.
- *De Verbinding, word je bewust van het veld waarin je leeft*, Lynne McTaggart, 2011.
- *Samenlevingen in balans, naar een toekomst in balans met de universele wetten*, Marja de Vries, 2014.
- *Een beknopte geschiedenis van alles, een schitterende synthese van wetenschap en spiritualiteit*, Ken Wilber, 1997.
- *Quantum leiderschap, een blauwdruk voor organisaties van de 21e eeuw*, Danah Zohar, 2017.



Dit digitale boek werd je aangeboden door



Ben je geïnspireerd door het gedachtengoed van wendbaar en Teal organiseren en wil je graag verder praten over wat Teal voor je kan betekenen? Neem dan contact met ons op via info@teal.nl of (06) 515 48 967.

www.teal.nl • www.powerofpresence.nl

