

## I.5.2.1-17

### Leren veranderen, durven bewegen!

#### *Voortdurend werken aan talentontwikkeling en talentbenutting*

Loek Boumans\*

*Leren veranderen, bij onder andere organisatie- en managementinnovatie, vraagt durf om te bewegen in een richting en op een manier die nieuw, onzeker en onvoorspelbaar is. Daarbij zal de interactie van de medewerker met zichzelf en zijn omgeving anders zijn dan tot nu toe 'gewoon' was. Het doorbreken van gewoonten gaat gepaard met emotionele signalen. Signalen die positief of negatief gewaardeerd kunnen worden. Zonder emotionele prikkels is bewust kiezen nauwelijks mogelijk.*

*Effectief veranderen geeft de beste resultaten als gebruikgemaakt wordt van enkele duidelijke begrippen en uitgangspunten. Het spreken van dezelfde (basis)taal maakt verbinding en contact mogelijk tussen leken en deskundigen.*

*Naast de basistaal is het voor iedereen belangrijk te weten volgens welke spelregels er binnen de organisatie gewerkt en geleefd wordt. Alleen bij duidelijke spelregels kan er ook gescoord worden. De ontwikkeling en benutting van talent is vooral succesvol als er duidelijke spelregels zijn en voldoende ruimte en tijd is om flexibel te bewegen. Flexibiliteit in combinatie met een heldere leernoodzaak van de organisatie en een duidelijke leerintentie van de medewerker, vormen de basis voor een 'lerende organisatie'.*

*Alleen bij 'bewust leren' kunnen de vruchten geplukt worden om de concurrentiepositie van de organisatie en de marktwaarde van de medewerker te verstevigen (effectieve synergie).*

*Bewust leren vraagt om inzicht en patroonherkenning van gedrag op zakelijk en persoonlijk individueel niveau en van gedrag zoals het privé vertoond wordt.*

*Bewust leren kan altijd en overal, steeds vanuit een andere relatie en situatie en vanuit een andere rol.*

*Bij het veranderen van strategie en beleid is het van groot belang vroegtijdig vast te stellen welk gedrag niet meer gewenst is en welk gedrag past bij de nieuwe koers!*

\* Loek Boumans is organisatieadviseur en directeur van Catharsis Talent Management, [www.catharsistm.nl](http://www.catharsistm.nl).

### *Inleiding in de 'actuele werkelijkheid'*

Het ontwikkelen en benutten van het talent van de mens is een proces dat het hele leven kan plaatsvinden. Diverse deskundigen bij de landelijke, provinciale en gemeentelijke overheid, onderwijs, gezondheidszorg, en in het bedrijfsleven houden zich daar dagelijks intens mee bezig.

Onze maatschappij wordt door steeds meer deskundigen bestuurd. Deskundigen die, allemaal vanuit hun eigen kennis en expertise, een positieve bijdrage aan de wereld willen leveren. We leven in een kenniseconomie, die steeds weer nieuwe kennis en inzichten oplevert. Deze kenniseconomie heeft de wereld erg complex en ondoorzichtig gemaakt.

De steeds verder doorgedreven doelmatigheid en doelgerichtheid leveren naast de gewenste resultaten, ook steeds meer talentverlies op, waardoor gezondheid, geluk en zingeving aangetast worden. Deskundigen werken met en leveren hun kennis aan minder deskundigen. Deze ontwikkeling pakt niet voor iedereen positief uit.

De huidige bouwstenen van de samenleving bieden voor veel mensen en organisaties niet meer het juiste fundament. Er gaat veel talent verloren of het wordt slechts ten dele gebruikt, omdat mensen zich niet bewust zijn van hun talenten of omdat de omgeving geen of slechts beperkt gebruikmaakt van het talentpotentieel.

Dit verschijnsel is maatschappelijk breed waarneembaar. De kenniseconomie stagneert, omdat we te veel zaken aan deskundigen hebben uitbesteed. Het resultaat van die uitbesteding is echter in veel situaties ondermaats en onbevredigend. Dit veroorzaakt naast teleurstelling, irritatie, frustratie en agressie ook een ongezonde manier om met elkaar om te gaan. Er zal een evenwicht gezocht en gevonden moeten worden tussen zaken en taken die we wel aan deskundigen uitbesteden en zaken en taken die het individu weer zelf oppakt. Dat vraagt een ander bewustzijn en gedrag.

Centraal bij het weer 'zelf' gaan oppakken van zaken en taken staat kennis van het leerproces om ons talent te ontwikkelen en te benutten. Dat vraagt inzicht in en herkenning van socialisatieprocessen die zich zowel maatschappelijk, in het bedrijf, in de familie, het gezin, tussen partners en persoonlijk afspelen.

Door 'bewust te gaan leren' en te sturen op patroonherkenning en patroonverandering ontstaat er een nieuw fundament, dat de mogelijkheid biedt om tot nieuwe onderlinge verhoudingen te komen. Om dit te kunnen realiseren zal er samen een nieuwe 'gedeelde werkelijkheid' als fundament ontwikkeld en afgesproken dienen te worden, die zowel voor de deskundigen als de individuele persoon aanvaardbaar en functioneel is. Deze gedeelde werkelijkheid zal bijdragen aan het spreken van dezelfde taal. Het spreken van dezelfde taal is de sleutel om elkaar op een andere manier interactief te ontmoeten

en zal zorgen voor meer dynamische relaties. Hiervoor is flexibiliteit in gedrag en een hoge mate van (zelf)bewustzijn noodzakelijk.

Ten aanzien van de verhouding (dynamische relatie) tussen volgen en aanpassen aan de omgeving, en tussen het zelf sturen en zelf organiseren vanuit de organisatiebehoefte en persoonlijke behoefte, zullen met de regelmaat van de klok keuzes gemaakt moeten worden, hetgeen de nodige energie vraagt. Dit kan een positief effect hebben op talentontwikkeling en talentbenutting met een positief effect op gezondheid, geluk en zingeving. Deze omslag levert mogelijk ook een aanzienlijke winst op in tijd, geld en energie, omdat de communicatie- en coördinatiekosten drastisch zullen verminderen doordat we effectiever gaan handelen.

## Doel

1. Door samen de 'actuele werkelijkheid' samenhangend in beeld te brengen, wordt het sturen op en het regelen van de relatie (interactie) tussen de klant en de organisatie, en de organisatie en de medewerker in het onderlinge contact doelmatiger en doelgerichter.  
Daarbij staat de samenhang tussen werken, leren en leven centraal. Het begrijpen en herkennen van die samenhang is een voorwaarde om de dynamische relatie te kunnen onderhouden.
2. De mens in zijn ontwikkeling en leerprocessen centraal stellen en sturen op het ontwikkelen van zelfkennis. Het individu is de gemeenschappelijke factor in de dynamische relatie van mens, organisatie en maatschappij. Het vergroten en benutten van kennis van jezelf is de sleutel om de eisen die dagelijks door de omgeving gesteld worden en de wensen en verlangens die je zelf hebt, met elkaar in overeenstemming te brengen.
3. Het leren onderhouden van een dynamische relatie met jezelf en je omgeving, zodat de rollen duidelijk zijn en de communicatie effectief verloopt.
4. Effectief omgaan met tijd, geld en energie. In iedere relatie bepalen deze drie factoren het spel, zowel zakelijk, privé als in de individuele persoonlijke relatie.
5. Het inzetten en benutten van de juiste personeelsinstrumenten. Deze instrumenten dienen aan te sluiten op de koers van de organisatie. Daarbij is het van groot belang te onderzoeken welke personeelsinstrumenten er aanwezig zijn, hoe die gebruikt worden en welke bijdrage deze instrumenten leveren aan de organisatiedoelen. Kortom, welke strategie en welk beleid kunnen we herkennen?

## Voorwaarden voor talentontwikkeling en -benutting

### *Dynamische relatie*

Hoe kan deze dynamische relatie gevoed worden en welke factoren zijn van belang?

Veel organisaties beschikken over de middelen en mogelijkheden om succesvol te concurreren. Het benutten van deze capaciteiten op het juiste moment en door de juiste personen in de juiste situaties, kan geoptimaliseerd worden en aansluiten op de eisen en wensen van de klant. Dit vraagt alertheid en bewustzijn.

Een continu proces, een oefening die geleerd kan worden en die onderhouden moet worden door reflectie en training.

Kennis, communicatie, rolduidelijkheid en effectief handelen spelen een hoofdrol in dit dynamisch relatieproces.

De samenhang wordt zichtbaar gemaakt tussen mens, organisatie en maatschappij. Daarbij wordt werken, leven en leren aan elkaar gekoppeld. In een dynamische relatie zal op de juiste momenten aan ieder onderdeel, specifiek en in samenhang met elkaar en het geheel, aandacht besteed worden.

Alleen op die manier zijn harmonie en succes verzekerd.

### *Contact en contract*

Het contact en het contract tussen de organisatie als werkgever en de professional als werknemer, zijn dynamisch. De technologische en maatschappelijke ontwikkelingen van de laatste decennia hebben de wereld in hoog tempo ontsloten. Dit heeft niet alleen voor nieuwe concurrentieverhoudingen gezorgd, maar stelt ook nieuwe eisen aan de onderlinge samenwerking binnen organisaties. Het 'ontsluiten' van de wereld heeft tot gevolg dat waarheden en zekerheden steeds minder waar en steeds minder lang zeker en houdbaar blijken te zijn. Dit kan op individueel niveau een afname aan vertrouwen, zekerheid, veiligheid en stabiliteit veroorzaken met mogelijk angst en verlamming als gevolg. Dit is een ongunstige situatie om talent te ontwikkelen en te benutten en deze ongewenste ontwikkeling staat succesvol functioneren en leven in de weg. Het is daarom zaak om ook op persoonlijk niveau de innerlijke wereld te ontsluiten. Hierdoor wordt de beweeglijkheid in denken, voelen en handelen positief beïnvloed en ontstaan er meer mogelijkheden voor individu en organisatie om 'hetzelfde' anders te doen.

### *Interactie*

Het principe van interactie wordt gekenmerkt door een afwisseling van volgen en aanpassen aan de ander en zelf kunnen sturen en kunnen organiseren. Dit principe, of deze wetmatigheid, van de twee tegengestelde bewegingen, speelt gedurende ons hele leven een allesbepalende rol.

De dynamische relatie en interactie tussen het IK en zijn omgeving kan confrontaties en conflicten opleveren.

De omgeving maakt aanspraak op de tijd, geld en energie, om die zo gunstig mogelijk voor zichzelf te benutten. Het Ik stuurt ook op het halen van winst door het geld, tijd, en energie van zijn omgeving, zo voordelig mogelijk persoonlijk aan te wenden. Het gaat hierbij om zowel materiële als immateriële winst.

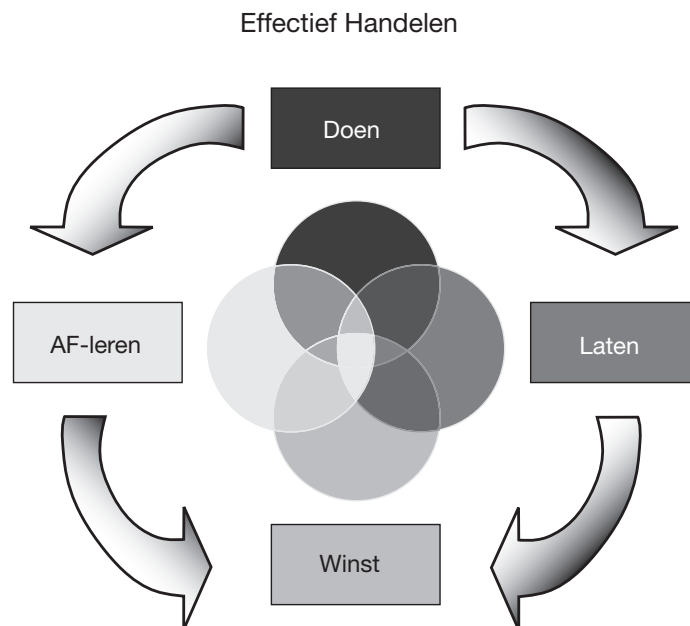
Dat is een spel dat in ieder menselijk contact waarneembaar is. Mijn omgeving en het Ik, zijn wederzijds afhankelijk van elkaar en op elkaar aangewezen. Daar hoort bewust gedrag, effectief bij.

Effectief handelen resulteert in winst als je weet wat je in die situatie en met die persoon, te doen en te laten hebt!

Bij een steeds wisselende omgeving en bij een steeds veranderende Ik, levert dat een nooit ophoudend verbeterings-, veranderings- en ontwikkelingsnoodzaak op.

Hoe kunnen we leren om harmonieus met dit spanningsveld om te gaan?

Dat vraagt denken en handelen vanuit de 'Ik-positie'. Dat werkt alleen als de ander ook uitgenodigd wordt om vanuit zijn 'Ik-positie' de interactie aan te gaan. Daarbij is vertrouwen en veiligheid voor alle betrokkenen een absolute voorwaarde.



*Figuur 1.*

### *Strategie en beleid*

Door te onderzoeken welke organisatie-inzichten en -uitgangspunten de bouwstenen van de organisatie vormen, worden de structuur- en cultuurpatronen duidelijk.

Vervolgens wordt samen met de sleutelfiguren onderzocht of deze manier van samenwerken nog aansluit op de eisen die de markt stelt en de eisen en wensen die de medewerkers aan de organisatie stellen.

Succesvol ondernemen hangt nauw samen met het hebben van een betrouwbaar beeld van de actuele situatie.

Alleen dan is het mogelijk en verantwoord om stappen in een nieuwe richting te zetten.

Bij het nemen van verantwoorde stappen hoort ook het afstemmen van de personeelsinstrumenten op de nieuwe situatie. Strategische keuzes hebben namelijk ook invloed op personeelsinstrumenten.

### *Leernoodzaak*

De praktijk leert dat het bij verandering van strategie en beleid, relatief eenvoudig is de nieuwe spelregels te implementeren als dit hand in hand gaat met 'bewust leren'.

Strategie en beleid vraagt vaak om nieuwe competenties. Welke competenties dat zijn, dient vastgelegd te worden in de 'leernoodzaak'. De leernoodzaak (strategische intentie is gebaseerd op de zelfkennis en kunde van de organisatie) maakt duidelijk aan welke kwaliteiten we in de nabije toekomst behoefte hebben om succesvol verder te kunnen ondernemen.

Welke competenties missen we in onze structuur, cultuur, technologie, leiderschap, managementvaardigheden en hoe gaan we die, op welke manier en binnen welk tijdspad, ontwikkelen?

Deze competenties dienen organisatiebreed, op afdelingsniveau en op persoonlijk niveau ontwikkeld te worden.

### *Leerintentie*

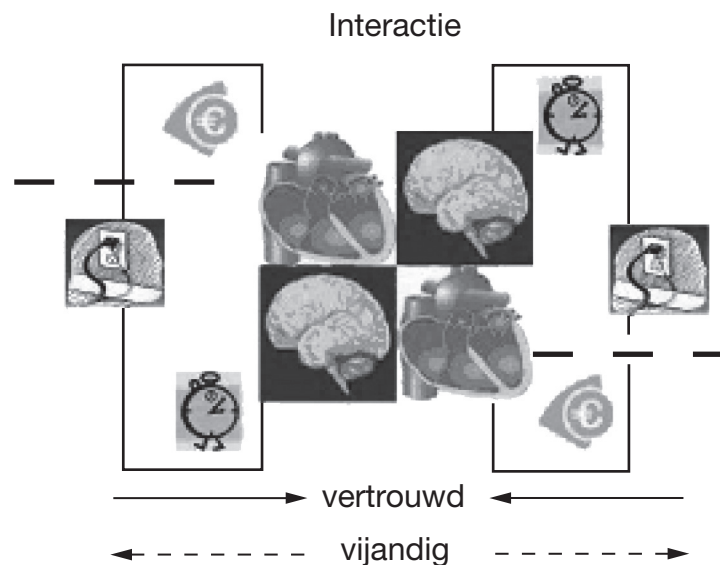
De leernoodzaak is gekoppeld aan de 'leerintentie' van de medewerkers.

De leerintentie en het commitment daaraan van de professional dienen in kaart gebracht te worden. Welke leef-, werk- en leerintenties heeft de professional om 'opnieuw' te gaan voldoen, of te kunnen blijven voldoen, aan de nieuwe spelregels en eisen, die een gevolg zijn van (nieuw) beleid, om succesvol en betrouwbaar de (nieuwe) functie in te kunnen vullen?

Iedereen dient zich bij het veranderen van strategie en beleid te realiseren dat functies ophouden te bestaan of veranderen en dat het niet 'vanzelfsprekend' is dat de professional een nieuwe functie ambieert en in staat geacht mag worden, die nieuwe functie naar behoren te kunnen invullen.

De leerintenties vinden we bijvoorbeeld terug in het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP).

Bij leren worden waarheden en veiligheden, die kenmerkend waren voor de normale interactie, voor een deel ingeleverd. Dit proces tast de veiligheid en comfortzone aan. Het aangaan en aanleren van nieuwe interactiekwaliteiten kan als onveilig ervaren worden.



*Figuur 2.*

Leernoodzaak en leerintentie maken deel uit van een 'bewust' leerproces, dat naarmate de uitgangspunten van leren beter bekend, begrepen en geaccepteerd zijn, succesvol kan verlopen.

*'Wanneer men erin slaagt een optimale afstemming te realiseren tussen de organisatiedoelen en de belangen en motieven van de individuele medewerkers, kan dit leiden tot een effectieve synergie van zowel de beoogde organisatieverandering als de persoonlijke ontwikkeling.'*  
(Bergenhengouwen et al. 1998)

Gezien het feit dat de mens een leven lang nodig heeft om te leren, zijn talenten te ontdekken en te benutten, is investeren in 'leren leren' zeer waardevol.

Iedere organisatie heeft de taak om niet alleen het productieproces goed te organiseren, maar ook het leerproces. Een lerende organisatie is wenselijk. Het goed en 'strategisch' managen van personeel en het inzetten van de juiste personeelsinstrumenten spelen hierbij een belangrijke rol.

Het gezin of een familie kan ook als een lerende organisatie beschouwd worden.

Wanneer kunnen we spreken van een lerende organisatie?

*‘Organisaties worden gezien als kennissystemen. Het binnenhalen en ontwikkelen van kennis, het integreren en overdragen van kennis en kunde en het gebruiken van kennis en kunde is essentieel. Een lerende organisatie is een organisatie die in staat is nieuwe kennis toe te voegen aan bestaande kennis.’*

(Senge 1990)

#### *Strategisch personeelsmanagement*

Het is zaak om ook het personeelsmanagement op de nieuwe dynamische relatie af te stemmen.

De meeste organisaties hebben weliswaar voldoende instrumenten om te meten en te sturen, maar de samenhang is vaak te beperkt, waardoor beoordelingsystemen en persoonlijke ontwikkelingsplannen verplichte oefeningen worden, die niet echt bijdragen aan de gewenste en noodzakelijke ontwikkeling van de medewerker binnen de organisatie en daarmee aan het behalen van het nagestreefde organisatievoordeel en het beoogde persoonlijk voordeel voor de professional.

Dit manco kan bij het wijzigen van de strategie integraal aangepakt worden. De personeelsinstrumenten dienen zowel zakelijk, privé als op persoonlijk vlak hun waarde te bewijzen ten aanzien van de verbetering en verandering van de medewerker en de organisatie. De organisatie kan op die manier een belangrijke maatschappelijke bijdrage leveren aan de kwaliteit van zichzelf alsook aan die van de samenleving als geheel.

De medewerker die geleerd heeft zichzelf te sturen op basis van inzicht en zelfkennis, zal zich meer bewust zijn van zijn rol als burger en de verantwoordelijkheden die daarbij horen. Vanuit dit plichtsbefef mag verwacht worden dat dit een positief maatschappelijk effect zal hebben.

#### *Urgentie*

De praktijk leert dat de mate van urgentie bij verbeter- en veranderingsprocessen een belangrijke rol speelt. Ongenoegen met de situatie, het ‘zat’ zijn ... is de voedingsbodem van de behoefte en noodzaak om te verbeteren of te veranderen.

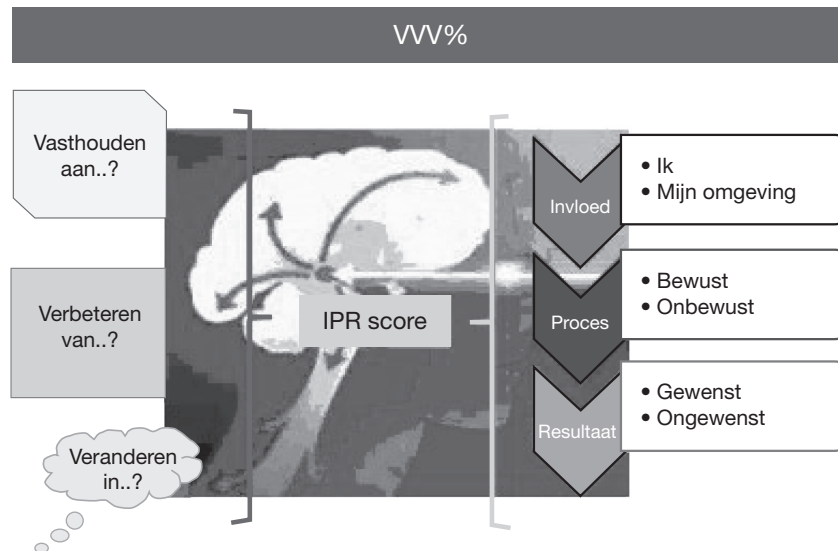
Ook moet duidelijk in kaart gebracht worden op welk organisatieniveau die noodzaak tot verbeteren of veranderen echt ervaren wordt.

Als er geen dwingende noodzaak gevoeld wordt om te verbeteren of te veranderen, zal het resultaat van de nieuwe strategie en beleid minimaal zijn of zelfs een negatief effect hebben op motivatie en prestatie.

De urgentie kan onderzocht worden door vast te stellen wat het VVV% is?

- Waar wil de organisatie aan blijven vasthouden?
- Wat dient er verbeterd te worden?
- Wat gaat er veranderen?

De IPR-score maakt duidelijk waar en bij wie de urgentie ligt.



*Figuur 3.*

### Toepassingsgebieden

De methode betreft een herkenbaar en praktisch fundament om in een gemeenschappelijke taal samenhang, samenwerking en samenleving mogelijk te maken. Bij innovatie in organisatie en werk, biedt het praktische kaders om relaties te begrijpen, dynamische relaties aan te gaan, te ontwikkelen en te onderhouden.

De gemeenschappelijke taal ligt aan de basis van de creatie van een 'gedeelde werkelijkheid'. De gedeelde werkelijkheid geeft stabiliteit aan onze positie in werk en leven en maakt de positie van de ander duidelijk. Hierdoor wordt ook verbeteren en veranderen in de gewenste richting en binnen de gewenste tijd mogelijk.

Omdat dynamische relaties overal van belang zijn, past deze methode in alle organisaties die 'nog beter' willen presteren of nog beter moeten gaan presteren om hun bestaansrecht zeker te stellen, en die daarvoor nieuw beleid ontwikkelen op basis van strategische keuzes.

Het ontwikkelen van een gemeenschappelijke taal beperkt zich niet tot de in-

terne organisatie, maar ook tot de partners waar de organisatie mee samenwerkt en uiteraard de klanten. De gehele productie- of dienstketen maakt deel uit en wordt intens verbonden door het spreken van dezelfde taal.

Bij alle partners in de keten levert dit een besparing aan communicatie- en coördinatie- (management) kosten op. Dat verbetert de concurrentiepositie van de hele samenwerkende keten.

Dat geldt ook voor de keten van gezin en familie. Ook daar kan heel veel winst gehaald worden door een gemeenschappelijke taal te ontwikkelen.

Iedereen dient zich bij het veranderen van strategie en beleid te realiseren dat functies ophouden te bestaan of veranderen en dat het niet 'vanzelfsprekend' is dat de professional een nieuwe functie ambieert en in staat geacht moet worden, de nieuwe functie naar behoren te kunnen invullen. Daarbij is het cruciaal om niet alleen na te gaan of de organisatie wil dat een werknemer blijft, maar evenzeer om in kaart te brengen of de medewerker wenst te blijven en welke inspanningen daarvoor nodig zijn.

Om de afstemming tussen leernoodzaak en leerintentie goed te kunnen laten lopen, is het zinvol om een concreet gedefinieerd mensbeeld als uitgangspunt te nemen. Binnen onze aanpak hanteren we het Biontica-mensbeeld.

Wat zijn de kenmerken van dit mensbeeld?

De Biontica-mens:

- leeft, werkt en leert vanuit een bewuste harmonie met zijn denken en voelen;
- communiceert vanuit de 'Ik-positie' en nodigt de ander uit dit ook te doen;
- luistert zowel naar de buitenwereld (externe klok) als naar zijn innerlijke wereld (interne klok);
- heeft vermogen tot zelfreflectie en neemt daar dagelijks de tijd voor;
- gaat ervan uit dat hij zijn gezondheid zelf kan beïnvloeden door gezond gedrag.

## **Methode**

### *1. Achtergrond*

De kennis en ervaring als fysiotherapeut en organisatieadviseur ligt aan de basis van deze methode. Daarnaast heeft persoonlijke 'ervaringsdeskundigheid' een belangrijke rol gespeeld.

De integratie van deze kennis wordt toegepast in instabiele psychosociale situaties (depressie, burn-out, chronische stress, relatieproblemen, financiële problemen) waarin organisatieproblemen en gezondheidsproblemen van de

ondernemer, en privéproblemen samenvielen. Ik kwam veelvuldig in situaties waarin de complexiteit van het probleem niet opgelost kon worden door slechts aandacht aan een aspect van het ervaren probleem te schenken. De problematiek vroeg om een integrale aanpak.

Door 'oplossingsgericht' te sturen op patroonherkenning en inzicht in de samenhang, bleek het in veel gevallen alsnog mogelijk om duurzaam herstel op verschillende terreinen te realiseren. Feiten als zodanig zijn heel belangrijk in de beleving van het 'slachtoffer' en in de recycling van oud naar nieuw gedrag. Feiten zijn 'slechts' de bouwstenen van patronen. Patronen kunnen wel doorbroken worden als ze herkend en begrepen zijn. Feiten kunnen hooguit anders gezien en beleefd worden.

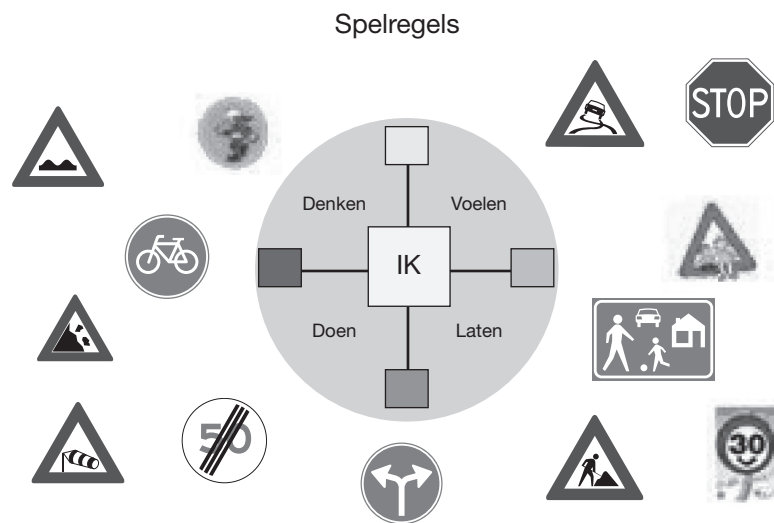
#### *Methode stap voor stap*

1. Centraal in de aanpak staat het activeren van de mogelijkheden door aan te sluiten op de 'werkelijkheid' van de gesprekspartner/opdrachtgever.
2. Het onderzoeken en inzichtelijk maken wat de dynamiek is van de relaties.
3. Kijken naar de aard en de omvang van de onderneming, de thuissituatie, naar de zelfkennis van de opdrachtgever/cliënt.
4. Onderzoeken welke spelregels de persoon in kwestie hanteert en welke andere spelregels van kracht zijn. Te denken valt aan wet- en regelgeving, verzekeringsvoorwaarden en mogelijk bepaalde contractuele verplichtingen.
5. Het in kaart brengen van de winst van het 'actuele gedrag'.
6. Formuleren van de winst van 'toekomstig wenselijk gedrag'. Daarbij is het benoemen van het gedrag dat afgeleerd moet worden erg belangrijk. In het afleren zit namelijk de pijn van het verbeter- of veranderingsproces.
7. Samen met de coach/adviseur aan de slag om de gewenste situatie binnen de afgesproken tijd te gaan realiseren. Dit leerproces vindt plaats in het tempo van de opdrachtgever, met een ondersteunende en faciliterende rol voor de adviseur/coach.

Uitgangspunt is dat 'nieuw gedrag' pas interessant wordt als het meer winst oplevert dan oud gedrag.

Het komt erop neer om de spelregels van leven, werken en leren nu bewust zelf te gaan afspreken zowel met zichzelf als met zijn omgeving. Op deze manier neemt hij zelf de regie van zijn leven in eigen hand en doet dit bewust op basis van inzicht en patroonherkenning.

Omdat ieder mens van nature weet wat wel of niet bij hem past, staat het activeren van de reeds aanwezige (zelf)kennis, die intuïtief is maar ook reeds door eerdere leer- en leefervaringen (impliciet) aanwezig is, centraal. Het initiëren en begeleiden van dit 'ontsluitingsproces' staat primair. Het aanbieden van 'nieuwe kennis' staat secundair.



*Figuur 4.*

## 2. Kern

Mens, organisatie<sup>1</sup> en maatschappij zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden, en vormen een drie-eenheid (triniteit), waarbij alle elementen onderling samenhangen en elkaar beïnvloeden.

Het is essentieel om die samenhang, interactie en de wederzijdse dynamische relaties en patronen te herkennen en te benutten. Het is daarbij belangrijk de aanwezige intelligentie van die drie elementen, die los van elkaar in het mentale programma zijn opgeslagen, met elkaar te verbinden.

Deze intelligentie is in de hersenen, afzonderlijk van elkaar, in neurale netwerken verankerd, omdat we op school in vakken zijn opgeleid en hebben leren denken in hokjes. Dat heeft intelligentie opgeleverd die alleen in specifieke situaties aangesproken en benut kan worden. Deze netwerken kunnen op basis van patroonherkenning 'alsnog' met elkaar verbonden worden.

Dit herkennen en benutten doet een voortdurend beroep op je 'leervermogen'. Gezien de dynamiek van de wereld in ons en om ons heen, word je uitgenodigd te leren zolang je leeft. Leren is niet gekoppeld aan een bepaalde levensfase. Leren en ontwikkelen past bij de intelligente mens, die het vermogen heeft om steeds weer opnieuw anders met hetzelfde om te gaan. Dat vermogen kun je bewust benutten of door schade en schande leren toepassen. Leren doe je je hele leven en leren beperkt zich niet alleen tot je schooltijd. Je zult zien dat er veel proces- en patroonovereenkomsten zijn in het gedrag dat de mens, organisatie en maatschappij van je vragen. Het is aan jou om hier maximaal rendement uit te halen.

## 2.1 Leren

We hebben gezien dat ‘leren leren’ een belangrijke rol speelt om als mens, als organisatie of als maatschappij goed te kunnen functioneren. Daarom is het belangrijk om enkele begrippen te definiëren die bij leren een belangrijke rol spelen.

### *Interactie tussen Ik en mijn omgeving*

Met wederzijdse afhankelijkheid wordt bedoeld de relatieafhankelijkheid die bestaat tussen mij, als Ik, en de omgeving, de ander(en). Het is de dynamische relatie die bestaat tussen de ander(en), een groep en het individu, tussen het collectief en de eenzaam. Maatschappelijk en organisatorisch is er veel dat onder de noemer ‘collectief’ valt. Bijvoorbeeld de collectieve arbeidsovereenkomst (cao). Die collectieve afspraken die in de cao gemaakt zijn, gelden voor een collectief van mensen, maar daarnaast zijn er ook afspraken die alleen voor mij, als individu, gelden, omdat daar concrete afspraken over gemaakt zijn. Hierbij kun je denken aan speciale regelingen in beloning, werktijden, privileges. In het gunstigste geval sluiten die twee werelden naadloos op elkaar aan. Binnen een organisatie hanteert men instructies en procedures, en ontwerpt men een organisatiestructuur om de onderlinge afhankelijkheid en samenwerking te regelen. Wederzijdse afhankelijkheid is een economisch principe dat zowel met geld, tijd en energie te maken heeft. Investeren in een dynamische relatie kost over en weer tijd en energie en mogelijk levert het ook nog geld op...

### *Drie leervormen (Argyris, 1985)*

Door enkele leervormen te herkennen die dagelijks voorkomen, weet je niet alleen wat je leert maar ook wat het leerresultaat zal zijn.

### *Enkelvoudig leren (single loop learning)*

Enkelvoudig leren richt zich op het geven van opdrachten, instructies, en bevelen die gewoon uitgevoerd moeten worden. Er worden regels verstrekt die het gedrag bepalen.

Het leerresultaat is het *verbeteren* van de uitvoering.

Steeds wanneer een fout, afwijking of probleem in een organisatie wordt vastgesteld, en gecorrigeerd of opgelost zonder het ter discussie stellen van onderliggende normatieve opvattingen, is er sprake van single loop learning. Het resultaat is dat het probleemoplossend vermogen wordt verbeterd, formele regels worden aangepast, en individuele veronderstellingen worden bijgesteld. Er vindt echter geen cognitieve verandering plaats in het mentaal systeem van de organisatie. Deze organisaties hebben leersystemen ontwikkeld die bestaande procedures, regels en cognitieve kaders blijven bevestigen (= repeterend gedrag).

### *Dubbelvoudig leren (double loop learning)*

Dubbelvoudig leren richt zich op het verstrekken van kennis/informatie en maakt het mogelijk om verder te kijken dan je neus lang is. Er worden inzichten aangereikt die het gedrag bepalen.

Het leerresultaat is *veranderen*.

Het bestaande gedrag wordt direct geconfronteerd met de onderliggende zaken, double loop learning. Dit type leren verwijst naar verkenningen waarbij onverenigbare normen worden verzoend door nieuwe prioriteiten te stellen en normen te herijken, of de normen zelf opnieuw te structureren. Het is een dubbele feedbacklus, die de ontdekking van een fout niet alleen verbindt met procedures voor effectieve prestaties, maar met de normen zelf die definiëren wat effectieve prestaties zijn.

Het vereist een vermogen om open te blijven staan voor veranderingen die zich in de omgeving voordoen, en om bestaande veronderstellingen over werkwijze en prestaties op een fundamentele manier te herzien.

Nieuwe dingen in nieuwe markten doen, zoals het aanbieden van een toenemend aantal waardetoevoegende diensten aan klanten, het aantrekken van nieuwe klanten. En natuurlijk nieuwe dingen doen in de privésituatie, vanuit een andere rol en houding.

### *Deutero leren*

Deutero leren is de combinatie van en de balans tussen enkelvoudig en dubbelvoudig leren. Deze vormen van leren hoeven niet tegenstrijdig te zijn.

Het lijkt erop dat de mate waarin de organisatie de exploratie van de onbekende toekomst in balans kan brengen met de exploitatie van het bekende verleden, van cruciaal belang is voor effectief leren. Organisaties hebben enkelvoudig leren nodig om enkele van hun belangrijkste functies waar te maken, zoals het zorgdragen voor continuïteit, samenhang en stabiliteit. Aan de andere kant zijn organisatieontwerpen onvolmaakt en onvolledig en vragen om actualisatie. En dus is er voortdurend behoefte aan reflectie en monitoring om de uitdagingen van de veranderende externe omgeving als de contraproductieve activiteiten in de interne omgeving aan te kunnen. Deze paradoxale eisen impliceren dat er een balans gevonden moet worden en het leerproces vitaal moet blijven.

Deutero leren is het reflecteren op verschillende leervormen in verschillende situaties. De belangrijkste functie van deutero leren bestaat uit reflectie over die processen die het leersysteem belemmeren.

### *Leervermogen ontwikkelen*

*'Organisaties, maatschappij en mensen worden geacht in toenemende mate dit vermogen te ontwikkelen en fundamentele problemen die ze willen oplossen te*

herdefiniëren, relaties met hun omgevingen opnieuw vorm te geven, en zich te ontdoen van gevestigde structuren.

De noodzaak af te leren impliceert dat instellingen achterhaalde routines dienen af te stoten om meer ontvankelijk te worden voor nieuwe kansen.

Zo komt er ruimte voor nieuwe vuistregels, nieuwe vaardigheden en fundamenteel nieuwe inzichten. Het is daardoor een meer cognitief proces. De associaties die voortkomen uit dubbelvoudig leren hebben effecten op de lange termijn, en beïnvloeden het mentale programma van de organisatie als geheel. Het gaat samen met nieuwe configuraties van bronnen, vaardigheden en referentiekaders.

Het is wel zaak voldoende stabiliteit, samenhang en continuïteit te blijven borgen anders raakt iedereen de oriëntatie van doelen en richting kwijt (systeemdwaling).’ (H. Volberda, *De flexibele onderneming*, 2004)

Tabel 1.

Leertype		
Enkelvoudig leren	Dubbelvoudig leren	Deutero leren
leren om fouten te ontdekken en te corrigeren binnen de bestaande normen en afspraken	leren om fouten te ontdekken en corrigeren in de normen en afspraken zelf	reflecteren op en onderzoeken van eerdere contexten van leren
bepaalde zoekprocessen gebaseerd in routines	uitgebreide zoekprocessen gebaseerd op vuistregels en dynamische vaardighedenmonitoren van leersysteem	
eliminieren van organisatiepotentieel	creëren van nieuw organisatiepotentieel	managen van organisatiepotentieel
zelfversterkende configuraties van resources en strategische schema's	spontane reconfiguratie van middelen en strategische schema's	zelfversterkende configuraties en spontane reconfiguratie van resources en strategische schema's
flexibiliteit is het vermogen afwijkingen van bestaande normen en afspraken te ontdekken en de snelheid waarmee deze afwijkingen worden gecorrigeerd	flexibiliteit is het vermogen de algemene normen en afspraken aan te passen en de snelheid waarmee die aanpassingen worden geïmplementeerd	flexibiliteit is het vermogen van het organisatorische leersysteem om een passende balans te vinden tussen enkelvoudig en dubbelvoudig leren

(Bron: H. Volberda, *De flexibele onderneming*, 2004)

### *Effectief leren*

Effectief leren vraagt niet alleen om de juiste leervorm, deuterio leren, maar vraagt om duidelijkheid van mensbeeld, organisatiebeeld en maatschappijbeeld. Mensbeeld, organisatie-inrichting en maatschappij bepalen samen de afgesproken en 'gedeelde werkelijkheid' en bepalen op die manier de leercondities en leervoorwaarden.

## 2.2 *De mens*

### *De bouwstenen van gedrag*

In ieder mens zijn twee polen van talent aanwezig. De ene pool wordt Bion genoemd en is blauw van kleur, de andere pool is rood en wordt Tica genoemd. Die polen verhouden zich als Ja staat tot Nee, als Bion staat tot Tica, als mannelijke competenties staat tot vrouwelijke competenties.

Iedereen, ongeacht geslacht, wordt al heel vroeg uitgenodigd een (onbewuste) keuze te maken voor een van beide polen. Op dat moment wordt de gekozen pool dominant, in het aangaan van interacties met jezelf en je omgeving. Zolang deze dominantie winst in gedrag oplevert, is er geen behoefte om de andere polariteit te ontwikkelen.

De praktijk leert dat iedereen vroeg of laat de innerlijke drang en noodzaak voelt om een andere relatie met zichzelf aan te gaan. Of je daadwerkelijk aan de slag gaat om je persoonlijke verhouding met jezelf te veranderen, bepaal je alleen zelf.

Indien je dit proces van persoonlijke ontwikkeling bewust oppakt, start de transformatie van je *karakter* in de richting van je *ware aard* (je genetische code). Dan verbinden zich de twee polen tot een eenheid, tot Biontica. De vrouwelijke en mannelijke kwaliteiten sluiten elkaar niet langer uit, maar leven in vrede (innerlijke rust) met elkaar.

In dit proces van persoonlijke ontwikkeling wordt de relatie met je karakter, dat sterk omgevingsbepaald is, in contact gebracht met je ware aard die sterk IK-bepaald is.

We zien hier dat de 'ontmoeting' tussen Ik en de Omgeving zich opnieuw manifesteert.

Door gedrag te vereenvoudigen tot twee hoofdstromen en kleuren, neemt de herkenning van gedragspatronen toe en wordt sturen op voorspelbaar gedrag en het ontwikkelen van gewenst gedrag een stuk eenvoudiger. Biontica-gedrag is een harmonische mix tussen Bion en Tica:

- De ene hoofdstroom, blauw, is van masculiene aard (Bion).
- De andere hoofdstroom, rood, is van feminiene aard (Tica).

Tabel 2.

Biontica	
Bion, masculiene kwaliteiten	Tica, feminiene kwaliteiten
denken	voelen
presteren	genieten
spreken	luisteren
competitie	genieten van het spel
resultaat	relatie
gelijk hebben	gelijk zijn
uitbundig	ingetogen
snel	traag
impulsief	bedachtzaam
leven volgens de externe klok	leven volgens de interne klok
adrenalinegevoelig (sympathicus)	noradrenaline (para sympathicus)
hebben	zijn
koopkracht	leefkracht
sturen en organiseren	volgen en aanpassen

### *Opvoeden*

Opvoeden is het regelen van de onderlinge verhouding tussen de gezinsleden. Vanaf de geboorte wordt ieder kind geconfronteerd met de zorg en aandacht van de vader en de moeder. Beide ouders gaan ieder op hun eigen manier en vanuit hun eigen behoefte een relatie aan met hun kind. Bij ouders treffen we een verschil aan in hun Biontica-verhouding. Deze verhouding bepaalt de houding en de relatie met het kind.

De moeder, het kind en de vader vormen samen een netwerk (driehoeksverhouding) dat we gezin noemen. Ieder gezin heeft een eigen structuur (die de machtsverhoudingen, beslissingsbevoegdheid en uitvoering van taken regelt) en cultuur (die de formele en informele spelregels bepaalt). Het gezin als netwerk vertoont ook een bepaalde Biontica-structuur. Deze structuur en cultuur leggen vast wat binnen dat gezin als 'normaal' en als 'vanzelfsprekend' wordt ervaren.

Dit geldt ook voor het familiesysteem. De vader en de moeder komen ieder voort uit een ander netwerk (systeem) dat we familie noemen. Ook iedere familie heeft een eigen structuur en cultuur. Ieder netwerk vormt een leeromgeving voor de deelnemers aan dat netwerk. Binnen dit netwerk gelden ook de relatiespelregels van IK en mijn Omgeving.

### *Dynamische partnerrelatie*

In de relatie die man en vrouw aangaan, spelen de kleurkwaliteiten een rol. De man is aantrekkelijk voor de vrouw omdat hij over kleurkwaliteiten beschikt die zij mist, en andersom is dat 'natuurlijk' ook zo. De kwaliteiten die

je aantrekkelijk maken voor de ander (omgeving), zijn het gevolg van het conditioneringsprogramma van je opvoeding. Deze specificaties worden dus in de relatie nog eens extra bevestigd. De sluimerende kwaliteiten die in de opvoeding niet geactiveerd werden, komen nu weer niet aan bod.

Dit is van groot belang bij veranderings- en ontwikkelingsprogramma's in de organisatie. De rol van de partner (thuisfront) wordt meestal niet bewust in kaart gebracht, en wordt vaak onderschat bij persoonlijke ontwikkelingsprogramma's. Door het gedrag van de een te veranderen, wordt de balans thuis verstoord. Gedrag dat op het werk geactiveerd wordt, vindt in de ogen van het thuisfront geen genade...

Bij veranderingstrajecten is het dus zaak ook oog te hebben voor de invloed die het thuisfront heeft. Daar wordt immers ook de verhouding verstoord in het patroon tussen het volgen en sturen van de partners. De Ik-Omgeving-relatie ondergaat privéveranderingen. Dit proces gaat hand in hand met de persoonlijke relatieveranderingen tussen denken en voelen. Volgt het denken het sturen van het voelen of stuurt het denken en dient het voelen te volgen?

#### *Krachtige leeromgeving*

Zowel het gezin als de familie vormen een krachtige leeromgeving waarin (vaak onbewust) wenselijke gedragspatronen worden aangeleerd. Alle regels van leren zijn hier al van toepassing.

Het neurale netwerk van het kind wordt op basis van bevestiging en ontkenning geconditioneerd voor het 'gepaste gedrag'. Dit leidt tot vaste patronen en een voorkeur van hersencellen die met elkaar communiceren.

Een veranderingsproces dat durf om te bewegen vraagt!

#### *Karakter*

Herhaald gedrag leidt vroeg of laat tot normen, gewoonten en routines, die in sterke mate het karakter bepalen. Dit levert een vertrouwd gevoel en een gevoel van zekerheid en veiligheid op.

Het karakter van een kind is sterk omgevingsbepaald, omdat de gedragspatronen vooral door krachten uit de omgeving tot stand zijn gekomen.

Tijdens de opvoeding vergeten opvoeders veelal te vertellen dat deze manier van doen en laten slechts een van de vele mogelijkheden van gedrag is, waardoor er een beeld kan ontstaan dat het niet 'anders' kan. Dat het altijd zo 'moet'.

Dit verzuim kan later heel wat problemen opleveren, omdat de aangeleerde gedragsversie absoluut geworden is en heel diep verankerd is in de denkwereld van opvattingen en overtuigingen.

De opvoeding leidt tot een unieke mens, die op eigen wijze de wereld, situaties en feiten ervaart, interpreteert en zich dienovereenkomstig gedraagt. De manier waarop de wereld wordt opgebouwd is identiek en ontstaat en verloopt door middel van dezelfde patronen. Daar kunnen we ons voordeel mee doen.

Hoe herken je de bouwstenen van je gedrag?

#### *Boeipunt*

De emotionele verankering (boeipunt) van gedrag speelt een rol bij het afleeren van oud gedrag en bij het aanleren van nieuw gedrag. Bij veranderings-trajecten en bij het implementeren van nieuw beleid dient hier rekening mee gehouden te worden.

Wat gebeurt er bij veranderen met je emoties?

Veranderen gaat altijd gepaard met het vrijkomen van emoties. Het zijn dezelfde conditionerende 'onaangename' emoties die in het verleden gestuurd hebben, om gewenst gedrag te vertonen en ongewenst gedrag te vermijden. Gewenst gedrag werd beloond en daardoor boeiend. Ongewenst gedrag werd in de boeien geslagen. De 'boei'-emoties bepalen en bewaken je comfortzone. Bij verandering gedragen ze zich als een poortwachter om de ontwikkeling naar nieuw gedrag te blokkeren. Naarmate je nieuwe gedrag sterker wordt, verdwijnen deze emoties als sneeuw voor de zon en voel je jezelf emotioneel bevrijd. Daarom vraagt leren veranderen, durf om te bewegen. Bewegen in een richting die in het begin emotioneel niet prettig is.

#### *Catharsis*

*Een catharsis is een emotionele bevrijding uit een verouderd kennissysteem en de nesteling der emoties in een nieuwe stabiliteitslaag in de cultuur (spelregels), die het mogelijk maakt om te denken wat tevoren niet kon worden gedacht, noch gezegd.*

*De werkelijkheid bestaat niet uit feiten, maar uit mogelijkheden. De overgang naar die andere wijze van denken, die mensen bevrijdt uit de kooi die ze zelf hebben gemaakt, de kooi van de zelfgeconstrueerde feitelijkheid, ontplooit onze creativiteit. Catharsis werkt met behulp van communicatie en produceert een nieuw zelfbeeld en wereldbeeld. De omwenteling van de geest gaat vergezeld van het inzicht dat de wereld niet bestaat uit feiten; de werkelijkheid is een systeem van mogelijkheden. Maar niet alles wat mogelijk is wordt gewenst, de zelfkennis is een luisteren naar de verborgen logische boodschap van het menselijk verlangen. De zuiverende en bevrijdende werking van de catharsis bestaat als inzicht in fouten die we achteraf herkennen. Het zijn fouten die we zelf gemaakt hebben in het verleden of die anderen hebben gemaakt. Het stuursysteem van de zelfcorrectie is de grondslag van intelligentie, de grondslag van onze intelligentie is emotioneel en de verdwaling der intelligentie eveneens. In zekere zin houdt het bestaan van ieder mens de ervaring in van de spanning tussen wat we zijn en wat we willen zijn. Maar we dragen het verhaal van ons bestaan verborgen.*

*gen met ons mee; het wordt meestal niet uitgeschreven, alleen maar beleefd, door onszelf. De kenniszuivering maakt ons bewust van de mogelijkheid om vergissingen te vermijden. De vreugde die met inzicht gepaard gaat is verbonden met het bewustzijn als inzicht dat ons in staat stelt andere wegen in te slaan; het is de lust van de zelfsturing van het leren, kennis als levenslust, die de grondslag is van de vreugde achter de tranen!*  
(Cornelis, De logica van het gevoel, 1998)

### *2.3 De maatschappij*

De bestuurder regelt de onderlinge verhouding van haar burgers. Aan de hand van wetten, voorschriften, verplichtingen, beloningen en straffen, moedigt hij burgers aan te gehoorzamen, de regels en wetten te volgen, en hun gedrag aan te passen aan de eisen die de 'samenleving' stelt. Veel deskundigen bedenken, ontwikkelen en handhaven de bedachte maatregelen. Dit regelproces vindt gemeentelijk, provinciaal, nationaal en internationaal plaats. Er komen steeds maar weer nieuwe regels en opvallend weinig oude regels worden afgeschaft.

Het is niet eenvoudig de bomen door het bos te zien en het is een kunst om de samenhang en de logica in diverse regels en maatregelen te ontdekken. Ook is het een kunst om te achterhalen vanuit welk mensbeeld de overheid denkt en vanuit welke toekomstvisie gestuurd en geregeerd wordt.

In de politiek wordt over het algemeen over koopkrachtplaatjes gedebatteerd. Het is tijd dat er ook over leefkrachtplaatjes gesproken wordt.

#### *De actuele situatie*

De economische crisis tast samen met de financiële crisis de zekerheid van inkomsten en werkgelegenheid aan. Dit veroorzaakt onrust en verlies aan vertrouwen in de toekomst.

De financiële crisis maakt sedert 2008 duidelijk dat banken, een zeer belangrijke partner in het maatschappelijk spel, een volstrekt eigen koers varen en hebben gevaren. Duidelijk is geworden dat geen enkele instantie, nationaal en internationaal, in staat is gebleken, de positie en handelwijze van het bancaire fundament van het sociaal-economisch systeem te doorgronden, te controleren of bij te sturen.

Er speelt nog een derde crisis. De crisis van het bewustzijn. Te weinig bestuurders en burgers zijn zich bewust van de vragen die de huidige wereld aan hen stelt. Men volhardt in het zoeken van oplossingen en het nemen van maatregelen op basis van gedrag dat precies de problemen heeft veroorzaakt waar we nu mee geconfronteerd worden.

### *Oplossen*

Op welke manier kan het probleem van gemis aan mensbeeld, leefkracht, talentverspilling, en het niet spreken van dezelfde taal worden opgelost?

Om iets daadwerkelijk te kunnen oplossen, moeten we eerst de problematiek willen begrijpen en onder ogen durven zien. Om de maatschappij te kunnen begrijpen, maak ik gebruik van de drie stabiliteitslagen in de cultuur (Cornelis, *De logica van het gevoel*, 1988).

Iedere stabiliteitslaag is gevormd door afspraken die we met elkaar gemaakt hebben in het kader van sturing, zodat voor alle deelnemers duidelijk is wat wel en niet kan, wat wel en niet hoort, kortom welke spelregels gehanteerd worden. Dat is vastgelegd in 'vanzelfsprekendheden', mondelinge en/of schriftelijk afspraken, in instructies, procedures, protocollen, maatregelen of wetten. Het zijn de spelregels van het 'samenlevingsverband'.

Stabiliteitslagen dienen de mens veiligheid, stabiliteit en een referentiekader te bieden, zodat zij zich kunnen oriënteren met betrekking tot hun rol en positie in de maatschappij. In onze maatschappij spelen op dit moment de spelregels van drie lagen tegelijkertijd een rol. Dat veroorzaakt verwarring en instabiliteit, en verlies van vertrouwen en veiligheid, met als resultaat onzekerheid en angst. Wat in de ene stabiliteitslaag geldig is, blijkt in een andere laag ongewenst en ongepast.

Om je leerproces te kunnen sturen is het zaak die drie stabiliteitslagen te herkennen en daar op in te spelen en afspraken te maken welke spelregels de voorkeur genieten.

Hoe kun je de drie lagen, die ik vertaald heb als de spelregels van opa en oma, de spelregels van vader en moeder en de spelregels van dochter en zoon, herkennen?

#### a. De spelregels van opa en oma:

- religie, autoriteit en traditie verschaffen stabiliteit aan de zwijgende mens;
- de baas heeft altijd gelijk; macht en willekeur van een kleine groep;
- massaproductie;
- de man is de baas;
- spierkracht;
- radio en tv (publieke omroep);
- meesters en onderwijzers staan voor de klas.

#### b. De spelregels van vader en moeder:

- de staat 'maakt en regelt' een stabiele maatschappij voor de gehoorzame mens;
- deskundigen en specialisten sturen, controleren, beheersen en sturen op resultaat;

- kwaliteitssystemen bewaken de productie en diensten;
  - commerciële radio- en tv-zenders bewerken de consument;
  - feminisme;
  - denkkraft;
  - leraren en vakdocenten geven een vak.
- c. De spelregels van dochter en zoon:
- relatie- en resultaatgericht gedrag bepalen zakelijk en persoonlijk succes van de bewuste mens;
  - balans tussen werk en privé;
  - vrouw-manverhouding op basis van gelijkwaardigheid;
  - netwerken en internet ontsluiten de wereld;
  - schotelantennes, kabel, TomTom en mobieltjes bepalen de communicatie en informatie;
  - de relatie met jezelf staat centraal;
  - mentoren en coaches faciliteren competenties.

Deze spelregels bepalen niet alleen de structuur en cultuur en daardoor het gedrag van de maatschappij, maar ook het gedrag van mens als individu en de manier waarop we ons in organisaties gedragen. Om de wereld en jezelf te kunnen begrijpen, is het zaak om te onderzoeken in welk systeem van spelregels jij leeft en werkt en in welk systeem je gesprekspartner thuishoort. Ook is het zaak om te onderzoeken in welk systeem je talentontwikkeling en talentbenutting het beste tot zijn recht komt. Dit identificatieproces is in ieder contact, werkoverleg of ontmoeting van groot belang.

Je kunt je de vraag stellen:

- In welk systeem voel jij je thuis?
- In welk systeem past je organisatie?
- In welk systeem passen je klanten?
- Welk systeem hanteer je privé?

#### *2.4 De organisatie*

De manager regelt de onderlinge verhoudingen van de medewerkers om de afgesproken resultaten te realiseren. Daarbij biedt de organisatiestructuur kaders om te reflecteren op de besluitvorming, coördinatie en uitvoering.

#### *Inspelen op de vraag van de markt*

Om succesvol te kunnen blijven concurreren zal de onderneming flexibel inspelen op de vraag uit de markt en de organisatie zo inrichten dat flexibiliteit vanzelfsprekend wordt met behoud van authenticiteit.

Het vinden van de juiste mix tussen het behouden van wat wel nog werkt en aansluit op de behoefte van de klant, en het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten, vraagt nieuwe kwaliteiten en vaardigheden van de hele

organisatie op elk functieniveau. Er is sprake van een dynamische relatie tussen de klant en de organisatie en tussen de organisatie en haar medewerkers. Hierbij past gedrag waarbij feedback vanzelfsprekend is. Hierdoor wordt de onderlinge band gevoed en verdiept. Een relatie die alleen in stand kan worden gehouden als er dagelijks aandacht aan besteed wordt. Het scoren van resultaten en het onderhouden van de dynamische relaties gaan daarbij hand in hand.

*De markt eist:*

*'Steeds meer hoogwaardig maatwerk in de dienstverlening dwingt tot een almaar flexibeler capaciteitsinzet en hoger innovatietempo. Deze externe condities werken door in de interne condities – de randvoorwaarden aan de capaciteiten van de mensen en middelen. Vooral de combinatie van professioneel en multi-inzetbaar personeel en hoogwaardig geïntegreerde informatiesystemen lijkt noodzakelijk.*

*Inmiddels is het tempo zo hoog, dat dit alleen kan worden gerealiseerd door gebruikmaking van het in aanleg aanwezige menselijke vermogen tot bewuste aanpassing in alle delen van de organisatie.*

*Bewuste aanpassing door zelfsturing in een cyclisch sturingsproces waarin voortdurend wordt geleerd van de eigen ervaringen. Het bewust aanspreken van dit leervermogen is het antwoord op de blijvende noodzaak tot voortdurende prestatieverbetering en de noodzaak tot effectief handelen; dit alles binnen het credo van 'beter en minder'. Dit wijst in de richting van een ontwikkeling naar een toenemend belang van unieke mensen in situaties met hoogwaardige maatwerkqualiteit.'*

*(R. Land, De vierde managementcrisis, 2003)*

Veel organisaties geven hoog op over het belang van 'hun' menselijk kapitaal. Er wordt veel tijd, geld en energie besteed om de juiste mensen (high potentials) door middel van assessments aan te trekken, op te leiden, te trainen en te ontwikkelen, zodat ze passen (conditioneren) binnen de structuur en de cultuur van het bedrijf of instelling. Functiewaarderingsystemen, beoordelingsgesprekken, persoonlijkeontwikkelingsplannen, coaching en interview, en talentmanagementprogramma's worden ingezet. Weinig bedrijven zitten op nog meer instrumenten te wachten. De praktijk leert dat het ontwikkelen en benutten van mensen veel beter en vooral eenvoudiger kan.

*Op welke manier kan er winst uit de bestaande personeelsinstrumenten gehaald worden?*

De winst kan gehaald worden door alle instrumenten functioneler te laten aansluiten op strategie, beleid en uitvoering. Dat betekent dat de manager

naast operationele afdelingstaken, ook in staat moet zijn om de strategie en het beleid te begrijpen en te vertalen naar dagelijks gedrag van zichzelf en de mensen die hij aanstuurt.

#### *Hoe kun je meer winst halen uit je mensen?*

Dit kan je doen door alle instrumenten beter te laten aansluiten op de strategische en operationele doelstellingen van de organisatie, zodat de onderneming het beoogde concurrentievoordeel kan realiseren. En door de persoonlijke winst van de medewerkers, ongeacht hun functieniveau, in kaart te brengen, die zij kunnen halen door optimaal gebruik te maken van de aanwezige personeelsinstrumenten. De medewerker wordt geacht zelf verantwoordelijkheid te nemen voor zijn loopbaan.

De persoonlijke winst beperkt zich daarbij niet tot het maken van carrière binnen het huidige bedrijf, maar dient ook winst op te leveren in de relatie die de werknemer met zichzelf, privé en met de maatschappij heeft.

#### *Ontwikkelen*

Het ontwikkelen van een nieuwe strategie en nieuw beleid is een prima moment om dit afstemmingsproces opnieuw op te starten. Bij de start van de dienstbetrekking heeft dit selectie- en wervingsproces zich al eerder afgespeeld. Het invoeren van een nieuw strategisch concept vertoont veel overeenkomsten met het leerproces van het jonge kind. Gewenst gedrag wordt bevestigd en beloond, ongewenst gedrag wordt gestraft.

Bij strategische veranderingen (conceptie) en implementatie van nieuw beleid speelt naast het ontwikkelen van nieuw gedrag ook het afscheid nemen van oud gedrag een heel belangrijke rol.

#### *Afscheid nemen*

Afscheid nemen van gewoonten, routines en gebruiken heeft zowel effect op het denken als op het voelen.

- Van welk gedrag, doen en laten, moet afscheid genomen worden?
- Welke motieven liggen hieraan ten grondslag?
- Wie heeft dat beslist en op welk moment en op welke manier gecommuniceerd?
- Hoe gevoelig ligt dit en wat betekent dit voor de betrokkenen persoonlijk?
- Binnen welke tijd moet dit (rouw)proces afgerond zijn?

#### *De praktijk*

Succesvol ondernemen, persoonlijk leven en gezinsleven staat en valt met het zorgvuldig invullen en bewaken van vijf S-elementen:

- spreken van dezelfde taal;
- samenhang;
- samenwerken;

- sturen;
- scoren.

Deze uitgangspunten zijn het vertrekpunt van de op te starten dialoog. Het biedt een compact kader om te onderzoeken hoe de organisatie daadwerkelijk in elkaar zit. Aan de hand van deze definities wordt grofmazig geanalyseerd wat de uitgangspunten zijn. Op het eind van het onderzoek wordt een score vastgelegd.

De in dit artikel gebruikte definities sluiten vooral aan bij de spelregels van dochter en zoon.

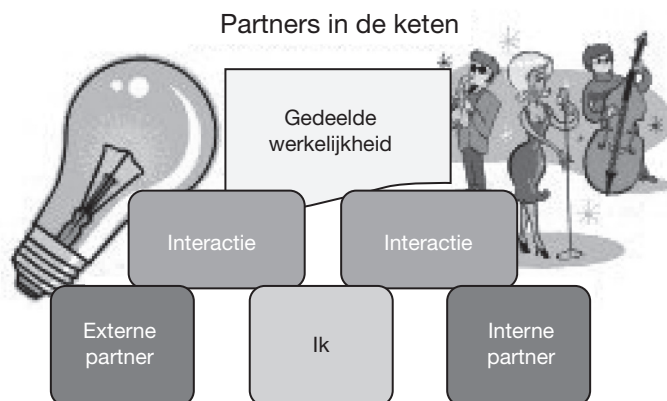
Zij vormen het uitgangspunt om de dialoog met de onderneming op te starten! Indien een organisatie, of thuis, andere spelregels wenst te hanteren, worden die middels een dialoog uitgewerkt en vastgelegd.

#### 1) Spreken van dezelfde taal

- De vermogens om te spreken en te luisteren dienen evenwichtig ontwikkeld te zijn.
- De uitgangspunten van de organisatie dienen eenduidig geformuleerd en begrepen te zijn.
- Gemaakte afspraken zijn betrouwbaar en eenduidig over de factoren tijd, geld en energie.

Het spreken van dezelfde taal zal resulteren in een ‘gedeelde werkelijkheid’. Deze werkelijkheid blijft het toetsingskader, totdat er een nieuwe strategische en operationele werkelijkheid wordt vastgesteld.

De praktijk leert dat als drie werknemers in staat zijn om de ‘vastgestelde werkelijkheid’ eenduidig te verwoorden, het spreken van dezelfde taal succesvol is. In de praktijk is het zinvol en wenselijk om dit samen met een directielid, een manager en een professional, te laten doen.



Figuur 5.

Het spreken van dezelfde taal begint met een goede mix van Bion en Tica. Onderzoek voor jezelf en binnen je team en netwerk hoe de score op deze mix is. Doe dit ook met andere partners in de keten.

## 2) *Samenhang*

*'De organisatie werkt vanuit een interactieve, vraaggestuurde, waardetoevoegende 'procesketen', waarin al lerend individueel en collectief, negatieve emoties (onbekwaam) in positieve emoties (bekwaam) worden omgezet.*

*De leernoodzaak van de organisatie en de leerintentie van de medewerkers zijn concreet benoemd en de leerresultaten zijn vastgelegd.'*

(R. Land, De vierde managementcrisis, 2003)

Deze definitie geeft een kader waarbinnen de interactie zich afspeelt. De manier waarop de organisatie samenwerkt met alle partners in de keten moet duidelijk zijn of worden. Daarbij speelt de organisatie van het werkproces, de verdeling tussen denken en doen een grote rol, de afgesproken resultaten, evenals de afspraken met betrekking tot invulling van taken, de terreinen waarvoor men bevoegd is en de verantwoordelijkheid die daarbij past.

Om persoonlijk voordeel en organisatievoordeel te verbinden, is het zaak dat we de samenhang verder bespreken en de patronen blootleggen die gedragsbepalend zijn.

Iedere medewerker dient zich te richten op het voldoen aan de wensen van de externe klant, de interne klant, aan zijn professionele wensen, zijn persoonlijke wensen en aan de wensen thuis.

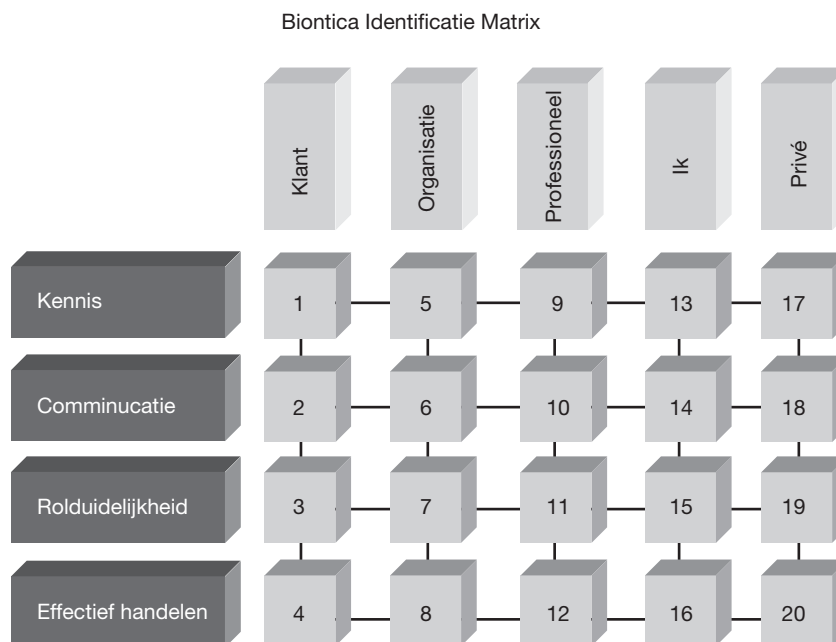
Dat vraagt niet alleen een goede balans tussen werk en privé. Dat vraagt vooral een goede balans in jezelf.

Om die balans ieder dag opnieuw weer intact te houden, zijn vier kwaliteiten op al die terreinen cruciaal:

- *kennis* van de klant, van de organisatie, van het vak (diploma/opleiding), zelfkennis en kennis over privé;
- *communicatie* (spreken van dezelfde taal) om alle zaken op het juiste moment met de juiste mensen te kunnen benoemen (zie ook de ZAT-fase);
- *rolduidelijkheid* om vanuit de juiste positie effectief te kunnen handelen;
- *effectief handelen* door op de juiste manier om te gaan met de (f)actoren tijd, geld en energie.

Aan de hand van de Bionica Identificatie Matrix, wordt samen vastgelegd op welke vier tot zes velden, de leerintentie van de professional betrekking heeft. De leernoodzaak van de organisatie is reeds vastgelegd in de strategie- en beleidsuitgangspunten.

Door tevens te benoemen welk *gedrag afgeleerd* (niet meer wenselijk is) moet worden, worden de condities en voorwaarden van nieuw gedrag duidelijk.



*Figuur 6.*

### 3) Samenwerken

*'Van concentratie van machtsposities en eenzijdige afhankelijkheidsrelaties wordt overgegaan op spreiding van machtsposities en wederzijdse afhankelijkheidsrelaties op basis van zelfsturing en partnerschap.'*

(R. Land, De vierde managementcrisis, 2003)

Dit uitgangspunt trekt een sterke wissel op de organisatiestructuur en de organisatiecultuur.

De stijl van leidinggeven (leiderschap) en leiding nemen dient aan te sluiten op de professionele vermogens van de medewerker om zowel het afgesproken resultaat te leveren alsook een goede relatie te onderhouden. Dat vereist een goede afstemming tussen verantwoordelijkheden, bevoegdheden en resultaatafspraken. Dat vraagt van de professional naast zijn specifieke beroepskennis ook kennis van de strategie en het beleid van de organisatie. De combinatie van specifieke beroepskennis en algemene kennis van het reilen en zeilen van het bedrijf is noodzakelijk om effectief te kunnen samenwerken en op het juiste moment invloed te kunnen uitoefenen op de sturing van de functie, afdeling en onderneming.

### 4) Sturen

*'Communicatieve zelfsturing is gebaseerd op zelfsturing, waarin het gevoel en de*

*wil van alle betrokkenen een motorfunctie hebben bij het oplossen van problemen, zowel individueel als collectief.'*

(R. Land, De vierde managementcrisis, 2003)

Om goed te kunnen sturen is zowel kennis van de actuele situatie belangrijk als de condities en voorwaarden die bij aankomst aan de finish gerealiseerd dienen te zijn.

Dat kan alleen succesvol verlopen als er voldoende betrouwbare meetinstrumenten aanwezig zijn en dat juist die gegevens gemeten worden die van essentieel belang zijn om doelmatig en doelgericht te kunnen sturen.

Dit maakt duidelijk dat hard werken alleen niet volstaat. Succesvol ondernemen staat steeds meer in het teken van intelligent ondernemen. Op het juiste moment de juiste dingen goed doen!

- Wie stuurt in jouw bedrijf en wat zijn de koersbepalende instrumenten en gegevens?
- Wie meet wat op welke manier en op welk moment?
- Op welk tijdstip wordt jij hierover geïnformeerd?

Het mag duidelijk zijn dat naarmate zelfsturing toeneemt, helder moet zijn waarom we welke koers varen. Dat vraagt afstemming en overeenstemming.

#### 5) Scoren

*'De organisatie, units, teams en medewerkers scoren de afgesproken doelen, binnen de afgesproken termijn, op basis van de relatie- en resultaatgerichte focus, vanuit een symmetrie in leefkracht, leerkracht en koopkracht.'*

Iedere medewerker levert het (afgesproken) resultaat dat bij zijn functie past. Hoe concreter en realistischer die doelen geformuleerd en bekend zijn, hoe beter op de afgesproken doelen gestuurd kan worden.

Tabel 3.

Vijf S-en	2	4	6	8	10
spreken van dezelfde taal					
samenhang					
samenwerken					
sturen					
scoren					

Afhankelijk van het einddoel en tussendoelen wordt op vaste tijdstippen overleg gepleegd en de score besproken. Daar zijn meestal voldoende administratieve en informatiemiddelen voor aanwezig.

De aangeleverde data dienen die informatie op te leveren waarvoor ze bedoeld zijn.

De score-uitkomsten kunnen vervolgens aanleiding zijn om strategie en beleid opnieuw aan te passen.

Door samen met medewerkers eerst grofmazig te onderzoeken welke punten zij zelf aan die onderdelen toekennen, ontstaat 'hun beeld' over hun functioneren.

Vervolgens vindt verdieping plaats van de bevindingen.

### *3. Toepassingen*

De methode kan worden ingezet als instrument om:

- de strategie en het beleid in relatie te brengen met de actuele situatie;
- fusietrajecten te begeleiden en te faciliteren;
- nieuw beleid succesvol te communiceren en implementeren;
- het personeel- en organisatiebeleid functioneel af te stemmen op beleid en uitvoering;
- persoonlijke- en teamontwikkelingstrajecten te coachen;
- organisatie en management te innoveren;
- gezondheidsbeleid te ontwikkelen en te implementeren;
- samenwerking en communicatie te trainen;
- structuur- en cultuurveranderingstrajecten praktisch te vertalen;
- 'klantgericht' te gaan werken.

### *4. Voor- en nadelen*

Het nadeel van deze methode is de toename van bewustzijn van veel medewerkers. Dat is in sommige situaties een bedreiging voor directie en managers. Dit speelt vooral als er in de loop van de tijd een groot verschil is ontstaan tussen dat 'wat we roepen en dat we doen'. Als formele en informele spelregels met elkaar in conflict komen.

Tegelijkertijd is dit ook het voordeel. Alleen wanneer het 'oud zeer' begrepen en verteerd is, kan er nieuw effectief gedrag ontstaan (catharsis). Het oude zeer wordt als het ware 'gerecycled'. Het afgedankte gedrag en de mentale programma's die hun houdbaarheidsdatum bereikt hebben, worden benut als grondstof voor nieuw gedrag. Daarnaast heeft deze aanpak invloed op de gezondheid van organisatie, afdeling en medewerkers.

### *Ontwenningsskuur*

Door het vrijkomen van veel oud zeer, kan men zich tijdelijk minder prettig voelen. Dit is een uiting van een mentale en fysieke ontwenningsskuur. Het is een proces dat gepaard gaat met ontwenningssverschijnselen, en met een tijdelijk onbehagen, omdat het oude vertrouwde niet meer bestaat en het nieuwe gedrag nog niet helemaal 'eigen' is. Dit zijn kenmerken die bij iedere overgangsfase horen.

Een ander nadeel is dat de nieuwe inzichten en patroonherkenning ook privé en maatschappelijk benut gaan worden. Dat vraagt vooral in de thuissituatie om vroegtijdige informatie over de mogelijke effecten met betrekking tot de interactie tussen partners en kinderen. Datzelfde geldt voor de contacten met familie en vrienden. Deze 'nadelen' zijn een logisch gevolg van de andere relatie die de professional met zichzelf als privépersoon gaat ontwikkelen. Deze veranderingen zijn een bevestiging voor het 'dubbelvoudig leren'. Leren waarbij inzichten, opvattingen en principes ter discussie gesteld worden. Met andere woorden, deze manier van werken grijpt heel bewust en heel nadrukkelijk in op de mentale programma's van de betrokkenen.

### *Voordeel*

De grote winst van deze methode is dat gebruik wordt gemaakt van de reeds aanwezige sociale en emotionele intelligentie. Door op deze manier te werken neemt de leerkracht in alle situaties toe, waardoor de marktwaarde binnen en buiten het bedrijf actueel blijft en zelfs vergroot wordt. Daar kan iedereen zijn voordeel mee doen.

Opdrachtgevers die in eerste instantie dachten dat een extern deskundige precies zou komen vertellen hoe zij hun organisatie moesten inrichten en besturen, hebben het snel als een voordeel leren zien dat alleen zij hun bedrijf naar behoren kunnen en moeten leiden. Daar past een goede sparringpartner bij die een 'logische methode' hanteert, die aansluit op hun denk- en gevoelswereld en die ruimte biedt om oplossingsgericht in het eigen tempo te leren en te ervaren dat het ook anders kan. De methode werkt als een sportief selectie-instrument voor alle betrokkenen.

De praktijk leert dat er verschillende professionals op basis van 'nieuw inzicht', in goede harmonie de onderneming of instelling verlaten.

Als grootste voordeel wordt de logica gezien waarmee complexe vraagstukken herleid worden tot de eenvoud. De logica veroorzaakt een gevoel van herkenning, hetgeen alleen maar kan betekenen dat men reeds over de kennis beschikt.

### *5. Invoeringsscenario*

De organisatie en de adviseur dienen eerst 'vrijblijvend' te onderzoeken of ze met succes kunnen gaan samenwerken.

- Stap een maakt duidelijk op welk urgentieniveau de organisatie zit. Het eerste contact maakt meteen een score op de ZAT-schaal (urgentie/IPR-score) mogelijk. Alleen ZAT fase II, waarin alles direct bespreekbaar wordt met de personen die het aangaat, en ZAT fase III, waarin de gevolgen die het nieuwe beleid zal hebben geaccepteerd worden, vormen een indicatie voor deze aanpak;
- Stap twee is een verdere verdieping in de organisatiewerkelijkheid, zodat het mogelijk wordt om een plan van aanpak/offerte te schrijven;
- Stap drie is opdracht en aan de slag;
- Stap vier is opleveren en evalueren.

#### Literatuur

- L. Boumans, *Ik wil weer van mezelf zijn*, Catharsis Talent Management 2008.
- A. Cornelis, *Logica van het gevoel: filosofie van de stabiliteitslagen in de cultuur als nesteling der emoties : essay*, Stichting Essence 1998.
- A.R. Damasio, *De vergissing van Descartes – Gevoel, verstand en het menselijk brein*, Uitgeverij Wereld bibliotheek 1995.
- R. Land, *De vierde managementcrisis: innoveren naar vraaggestuurd management*, Scriptum Management 2003.
- H. Volberda, *De flexibele onderneming*, Kluwer 2004.

#### Noten

- 1 Het gezin of familie kan ook als een (lerende) organisatie gezien worden.

I.5.2.1-1732