

# Grip krijgen op organisatiebewustzijn: 7 organiseerprincipes

C. Juta

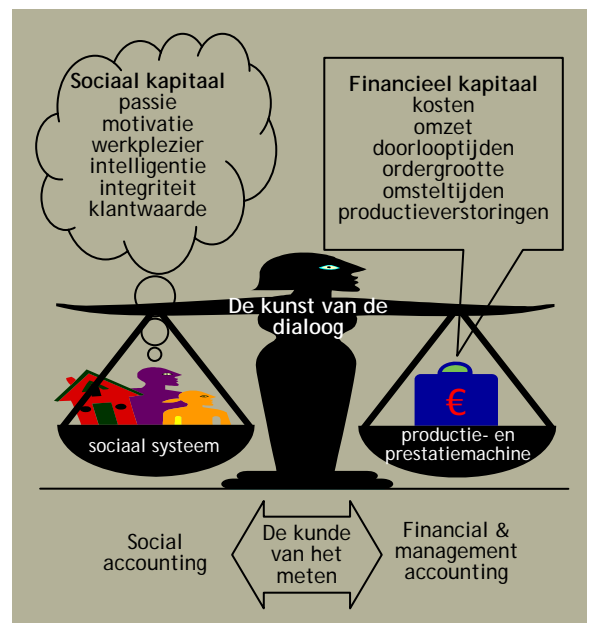
[c.juta@symfoia.com](mailto:c.juta@symfoia.com)

‘Nieuw management denken’ krijgt steeds meer vaste grond onder de voeten. Een denken dat in de ontwikkeling van het sociale systeem, de hefboom ziet naar aanpassing van de organisatie aan de snel veranderende omstandigheden. De belangstelling voor deze nieuwe inzichten heeft een voor de hand liggende reden: ‘meer doen met minder mensen’ heeft een natuurlijke begrenzing. Een begrenzing waarvan de markten zich natuurlijk niets aantrekken. Stroomlijning van de organisatie op een dieper niveau is dus nodig. Dat betekent dat de *afstemming* in houding, gedrag en denken van mensen nu aan bod komt. *Wie* wordt nu belangrijker dan *wat*.

Softskills worden belangrijker dan hardskills. Organisaties moeten collectief intelligenter worden. Sociale innovatie dus. En voor bestuurders de vraag: hoe krijg je grip op en hoe geef je sturing aan de ontwikkeling van het organisatiebewustzijn? Kan dat? Ja, dat kan! Het fascinerende is: in de kern is het simpel. Maar het is nieuw en dat maakt het lastig. Het gaat om hele natuurlijke processen. Processen die we vergeten zijn te organiseren in de waan dat alles maakbaar is.

## TWEE PARADIGMA'S

Als je met iemand in gesprek bent, of je zit in een vergadering, gebeuren er altijd twee dingen tegelijkertijd: je ziet en hoort de mensen en je wordt je bewust van dingen. Iemand die naar jou kijkt en met jou in gesprek is, ziet dat bewustzijn van jou niet. Die iemand ziet alleen jouw fysieke verschijning en lichaamstaal en hij hoort jou spreken. Die iemand 'ziet' niet door welke bril jij naar de werkelijkheid kijkt. Die iemand 'ziet' niet hoe jij interpreteert en waardeert en die iemand 'ziet' jouw intenties niet.



De werkelijkheid zoals die wordt waargenomen, is dus altijd maar een deel van de totale werkelijkheid. De 'ware werkelijkheid' omvat het bewustzijn van mensen.

Als we dit inzicht extrapoleren: organisaties zijn niet alleen de maakbare constructies zoals we die kunnen 'zien'. Constructies die bedoeld zijn om te produceren en om geld te verdienen. Constructies die voortdurend aanpassing behoeven aan een veranderende materiële en technologische realiteit. De 'ware werkelijkheid' van organisaties is óók dat een organisatie een *niet-maakbaar* 'sociaal systeem' is dat zich ontwikkelt omdat het individueel en collectief bewustzijn van mensen zich ontwikkelt. De figuur op de vorige pagina brengt dat in beeld.

Die figuur laat een balans zien en heeft als ideaal dat het besturen van een organisatie een balanceeract is. 'Rechts' op de balans vinden we de ontwikkeling van het economisch kapitaal van de onderneming dat bestuurd moet worden. 'Links' op de balans wordt de ontwikkeling van het sociaal kapitaal bestuurd. Rechts draait een geëngineerd productieproces waarin productkwaliteit en kosten domineren. Links is een 'ontstaansproces' actief waarin mensen een gevoel van identiteit & bestemming ontwikkelen en gecreëerde waarde beleven. Rechts heb je management nodig, links leiderschap. Rechts sturen managers op de ontwikkeling van 'hardskills': kennis & kunde en werkervaring. Links geven leiders het voorbeeld in termen van softskills: houding & gedrag & denken en wijsheid. Rechts wordt bestuurlijke informatie gecreëerd met financial & management accounting. Links met social accounting. Rechts worden *Key Performance Indicators* gemonitord. Links *Key Social Indicators*. Rechts is de financial controller aan het werk. Links de social controller. Figuur 1 laat het grote plaatje zien.

#### SYSTEEMRISICO'S

De belangrijkste les die uit de kredietcrisis getrokken kan worden is natuurlijk dat bestuurders en toezichthouders de 'ware werkelijkheid' niet goed in beeld hadden. In feite werd verondersteld dat epidemische 'besmettingen' van het individueel en collectief bewustzijn niet mogelijk waren op de schaal waarop zich dat nu heeft voorgedaan. Dat wás ooit eens een realistische veronderstelling. Maar in een wereld waarin de individuele bewustzijnen van mensen, meer dan ooit eerder in de geschiedenis van de mensheid, door Internet, ICT en de media met elkaar verbonden zijn, is dat een verre van realistische veronderstelling. Individueel en collectief bewustzijn van mensen is veel globaler georganiseerd dan de fysieke en technologische realiteit van organisaties. De 'ware werkelijkheid' van vandaag is dat interpretaties, waarderingen en intenties van mensen 'ontstaan' in een virtuele versnellingskamer waar bestuurders en toezichthouders geen zeggenschap over hebben. Met verbijstering konden al die bestuurders en toezichthouders slechts toekijken hoe wantrouwen zich wereldwijd en met een enorme snelheid verspreidde. Vooral die snelheid is indrukwekkend, zoals het DSB-debacle laat zien. Het bijzondere is: bestuurders en toezichthouders hebben dan weliswaar niets te vertellen over wat zich in die virtuele versnellingskamer ontwikkelt, maar ze hebben we *toegang* tot die versnellingskamer. In die toegang ligt de basis voor het omgaan met deze zo sterk toegenomen systeemrisico's. Want systeemrisico's ontstaan niet rechts op de balans, maar links. In die toegang ligt ook de mogelijkheid om gebruik te maken van deze systeemrisico's. Want elke bedreiging wordt geboren als een kans. Maar als je van die toegang gebruik maakt, moet je er wel staan. Zoals Obama er stond toen hij die virtuele versnellingskamer voor zich liet werken. Bestuurlijk geschutter zoals we helaas voortdurend

kunnen waarnemen, wordt genadeloos afgestraft. Zonder leiderschap werkt zo'n virtuele versnellingskamer als een continu en 'onbeheersbaar' naar slachtoffers zoekend, zelfreinigend systeem dat de grootste (financiële) instelling genadeloos kan treffen.

En laten we ons vooral niets wijs maken door de statistieken die zeggen dat een financiële crisis zoals we die nu meemaken, maar eens in decennia gebeurt. De virtuele versnellingskamer die we met z'n allen geschapen hebben is, is een perfecte biotoop voor het ontstaan van epidemieën en pandemieën. Crises zullen elkaar veel sneller opvolgen dan vroeger. Crises in allerlei soorten en maten. Crises die we nog nooit eerder hebben meegemaakt. Die virtuele wereld werkt als een kraamkamer voor het uitbreken van crises. Waar besturen nu om gaat is grip krijgen op en sturing weten te geven aan het individueel en collectief bewustzijn van mensen. Leren hoe sociaal kapitaal te gebruiken als hefboom voor financieel kapitaal. Leren om culturele ontwikkelingen de hefboom te laten zijn voor structurele ontwikkelingen. Leren om juist gebruik te maken van systeemrisico's.

#### REGIE BEGINT IN DE TOP

De belangrijkste vraag is natuurlijk: hoe dan? Hoe krijg je grip op bewustwording? Hoe maak je gebruik van de groeiende systeemrisico's?

Het antwoord ligt opgesloten in 7 organiseerprincipes:

1. Regie begint in de top. In de top begint de discussie over die balans en hoe je die balans kan zichtbaar maken. Key issues zijn dan natuurlijk:
2. Wat je niet meet kan je niet managen. Sociale cohesie - ofwel: de ontwikkeling van het sociaal kapitaal - organiseren, betekent dat je op centraal niveau inzicht hebt in hoe houding, gedrag en denken zich decentraal ontwikkelen: in teams, afdelingen, zelfstandige kantoren, projecten of hoe je de werkverbanden ook noemen wilt. Dat moet je dus meten. Het is wat in bovenstaande figuur *social accounting* wordt genoemd.

Het is goed om wat langer stil te staan bij dit organiseerprincipe. Want afgezien van de bijna onbetwistbare logica, is natuurlijk de vraag: hoe eenvoudig is 'social accounting' nou echt? En wat voeg je nou eigenlijk toe als je de beperktheid van financiële meting uitbreidt met een meting aan de sociale kant die per definitie net zo beperkt is?

In de eerste plaats: de eenvoud.

Technisch is social accounting geen enkel probleem. Letterlijk binnen uren heb je via on line assessments die informatie op tafel. Je belast er de organisatie op geen enkele manier mee: medewerkers doen het assessment in 15 tot 30 minuten. Ze kunnen dat assessment op elk gewenst moment doen. Ook thuis. Investerings heb je er niet voor nodig: je hoeft het systeem niet aan te schaffen; je betaalt alleen voor het gebruik. Het gaat om hele overzichtelijke kosten. Technisch krijgen dit soort toepassingen namen als 'cloud computing' en SAAS: 'system as a service'. Het resultaat is een database (die bij elke nieuwe meting wordt uitgebreid).

De volgende stap is standaard informatieanalyse. Je moet het niet ingewikkelder maken dan het is: de data worden volgens een volstrekte standaard routine bewerkt. Niets bijzonders. Het resultaat: de vaststelling wat culturen kenmerkt in de decentrale eenheden, hoe je die ook

definieert (dat zijn rubriceringschema's). En natuurlijk: op totaalniveau krijg je in beeld wat de kenmerken zijn van de cultuur van de organisatie als geheel.

Nu heb je voor het eerst 'Social Indicators' in beeld. Je kent nu niet alleen de kosten en toegerekende opbrengsten per kostenplaats, je hebt ineens ook culturele gegevens bij diezelfde kostenplaats.

Principieel is social accounting geen ander proces dan het zo bekende 'klassieke' accountingproces dat zich aan de andere kant van de balans afspeelt. Social accounting is een andere techniek en je meet een ander systeem door dan je met financial en management accounting doet. Het gaat om andere grootheden. Maar het zijn ook gewoon 'harde' cijfers die in een managementrapportage verschijnen.

In de tweede plaats: wat voeg je nu echt toe? Maak je onzekerheid kleiner? Maak je de grip op organisatieontwikkeling groter?

Natuurlijk: dat zijn dé vragen. 'Grip hebben' op ontwikkelingen - risicoreductie - is waar het bij bestuurders om draait. En ja: het antwoord is dat je de grip van het bestuur op organisatieontwikkeling vergroot. Het antwoord is dat je als bestuurder nieuwe 'knoppen' krijgt om aan te kunnen draaien, om bij te kunnen sturen.

Natuurlijk is social accounting met dezelfde onvolkomenheden behept als financial & management accounting. Per definitie is kwantificering beperkt omdat iedere kwantificering gebaseerd is op een model van de ware werkelijkheid. Een per definitie beperkt model. Tenzij we denken dat we op de stoel van God kunnen gaan zitten.

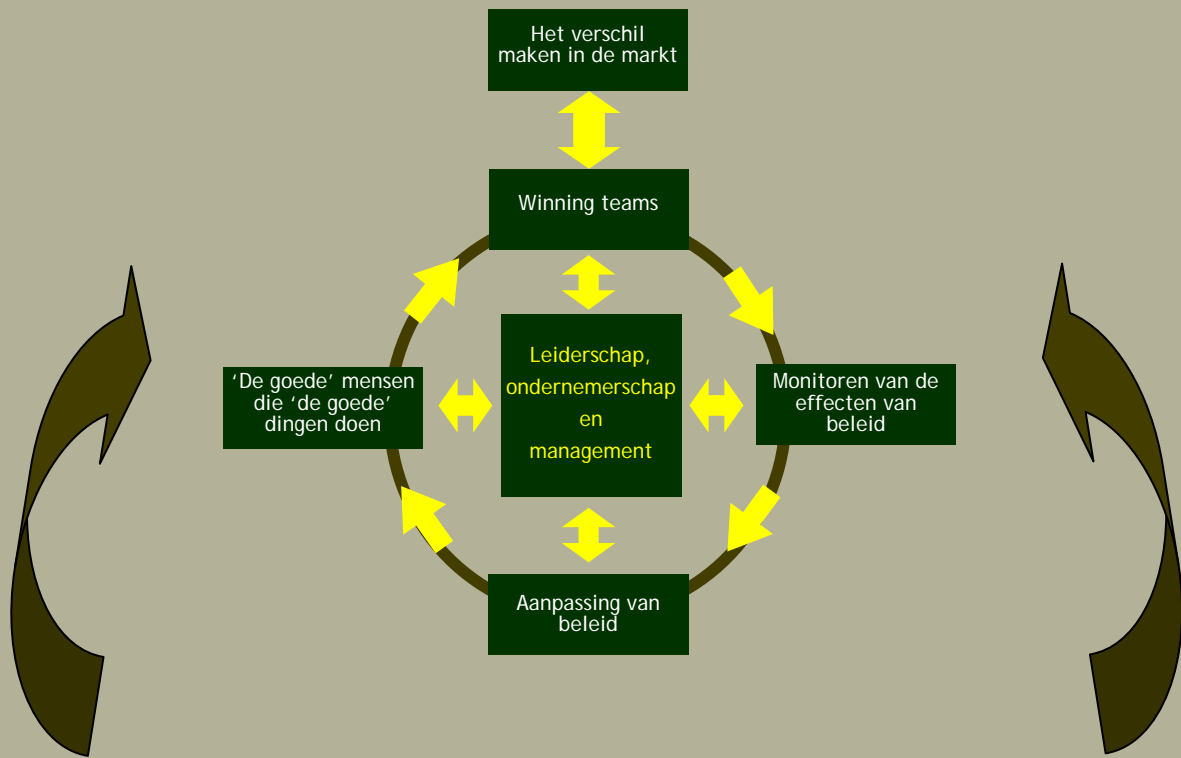
Social accounting geeft inzicht in de status - gezondheid, welzijn, vitaliteit, talent, blinde vlekken, relatiegerichtheid, verbindend vermogen - van een systeem dat van doorslaggevend belang is voor hoe de performance van een organisatie zich ontwikkelt. Doorslaggevend voor het vermogen tot intelligente aanpassing aan een zich razendsnel ontwikkelende biotoop.

Doorslaggevend voor hoe de organisatie in staat is om te concurreren op waarde en niet alleen op kosten. Zonder bestuurlijke informatie over dat sociale systeem is een organisatie blind in deze tijd. Blind voor de systeemrisico's. Blind voor de mogelijkheden die deze systeemrisico's bieden. Eigenlijk is het verbazingwekkend als je bedenkt hoeveel organisaties op dit ogenblik 'blind' aan het veranderen zijn.

Het is goed om op te merken dat social accounting zich gemakkelijk laat uitbreiden naar klanten toe. Op een simpele manier kunnen met elegante online mini-assessments, klantwaarden in beeld worden gebracht. Als je deze klantinformatie koppelt aan de medewerkerinformatie, kan inzicht worden verkregen in hoeverre waardesystemen van de eigen medewerkers en die van de klant matchen. Hoe groter deze mismatch, hoe belangrijker het is om intern op waarden te gaan sturen. Wat je dan ziet is een verdere operationalisering van social accounting: je gaat de informatie nu echt gebruiken om het waardecreërende vermogen van de organisatie te optimaliseren.

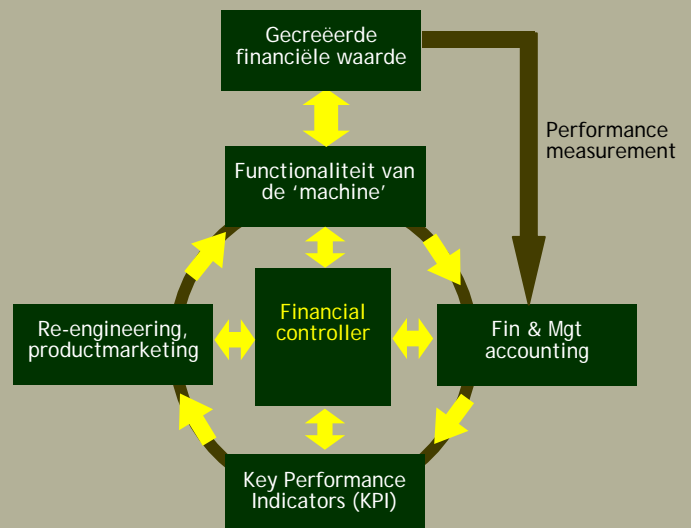
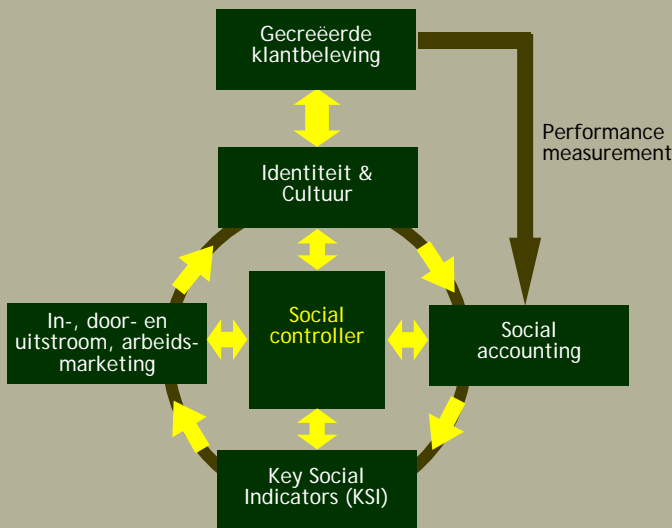
Figuur 1

## Sociale en financiële waarde creëren met gebruikmaking van KSI's and KPI's



'Virtuous value circle': het ontwikkelen van 'de goede' softskills in het sociale systeem

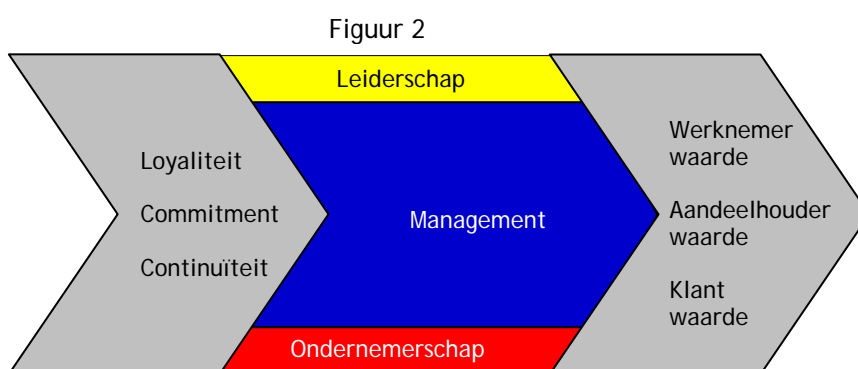
'Virtuous money circle': het ontwikkelen van 'de goede' hardskills in de productie- en geldmachine



3. Besturen is de kunst van betekenisgeving organiseren. De kunde van het meten is een randvoorwaarde. Op de bestuurstafel ligt nu niet alleen de financieel-economische performance van de organisatie, maar ook de sociale performance. De kunst is om die twee volkomen verschillende informatiebeelden aan elkaar te relateren. Sociaal kapitaal druk je uit in factoren zoals talenten, sociale strategieën, waarden, rollen, leiderschapsstijlen. Financieel kapitaal druk je uit in factoren zoals kosten, eigen vermogen, winst. Hoe verbind je die twee? Dat is geen mechanica. Het is een koppeling die in het individueel en collectief bewustzijn ontstaat: tussen materieel en immaterieel bewustzijn, tussen ratio en emotie. Het resultaat is dat Key Social Indicators (KSI's) worden benoemd of bijgesteld én dat er Key Performance Indicators (KPI's) worden benoemd of bijgesteld. Dat wat je met elkaar vindt, druk je dus uit in normen die je stelt. Normen die aangeven waar de ontwikkeling van de twee systemen - sociaal systeem en productiesysteem - aan moeten voldoen. Essentieel in dat proces is dat bestuurders of teamleden 'als mensen' en niet als vertegenwoordigers van een achterban, in gesprek zijn met elkaar. Betekenisgeving organiseren komt neer op het doorbreken van de rituele dans die vergaderingen meestal zijn en het op wezenlijker niveaus communiceren met elkaar. Leiderschap is de sleutel.
4. Wie gaat voor wat: selectie op softskills wordt doorslaggevend. Anders gezegd: belangen van mens en organisatie moeten meer in het verlengde van elkaar komen te liggen. Anders heeft investeren in elkaar geen zin. En investeren 'moet': het is de onverbidelijke consequentie van het hanteren van het sociaal kapitaal als hefboom naar financieel kapitaal. Waar dit organiseerprincipe het eerst neerslaat is natuurlijk P&O en in het bijzonder recruiting.
5. Management & Leadership Development upgraden. Overduidelijk wordt dat we onze 'denkbox' moeten vergroten. Dat we de problemen van vandaag niet de baas kunnen met het denken van gisteren. Nieuw, integraler, denken is nodig. Maar hoe ziet dan nieuwe denken eruit? Namen ervoor: Nieuw Management Denken, bewustzijnsdenken, evolutiedenken. Fundamenteel aan dat nieuwe denken: dat

organisatieontwikkeling in de kern een proces is van individuele en collectieve bewustwording, dus van de ontwikkeling van identiteit & cultuur. Je kan ook zeggen: van het ontwikkelen van

collectieve intelligentie. Belangrijk is dat bestuur en management kennis maken met dit nieuwe denken. Gewoon door er mee aan de slag te gaan in een workshop. Wat je dan merkt is dat de logica van het bewustzijn natuurlijk een andere logica is dan de logica van de maakbaarheid. Maar het is een logica die mensen intuïtief heel gemakkelijk begrijpen. Een aantal voorbeelden van wat een upgrade van Management & Leadership Development opbrengt:



- Algemeen: nieuwe bezieling & inspiratie. Nieuwe nieuwsgierigheid. Nieuwe ambitie. Je kunt hier niet genoeg aandacht aan geven: mensen zijn op zoek naar nieuwe antwoorden.
  - Hoe beide paradigma's - bewustzijn en maakbaarheid - gelijktijdig en in samenhang hun werk doen in organisaties (zie de figuur met de balans). En wat er gebeurt - en vooral *waarom* dat zo is - als je de balans tussen die paradigma's *niet* bestuurt in een tijd van steeds heftiger wordende veranderingen
  - Inzicht in de dynamiek van bewustwordingsprocessen. Inzicht in psychosociale diagnostiek. Inzicht in de mogelijkheden tot interveniëren in het sociale systeem. En wat voor competentie dit soort interventies vraagt
  - Inzicht in waar persoonlijke ontwikkeling en vooral leiderschap om gaat
  - Inzicht in hoe leiderschap, management en ondernemerschap zich verhouden tot elkaar, dus hoe deze niveaus van handelen samenhangen (zie figuur 2). Waarom leiderschap, management en ondernemerschap geen diploma's zijn waar je zomaar overal mee aan de slag kunt. Dus hoe contextspecifiek dit soort competenties zijn. Hoe je alle drie handelingsniveaus systematisch en in alle lagen van de organisatie tot ontwikkeling kan brengen. Hoe het dus ook *onmogelijk* is om alleen één van de drie te ontwikkelen. En als je op één competentie inzet, dat je totaal niet weet hoe de wisselwerking met de andere competenties zal zijn. Hoe teams de ideale contexten zijn om alle drie - in effectieve samenhang - tot ontwikkeling te brengen.
  - Waar visie en strategie in het huidige tijdsgewricht over zou moeten gaan en wat organisaties op dat gebied tekort komen. Onzekerheid is zo manifest en planbaarheid en maakbaarheid lijken ineens zo ver weg. Langs welke meetlat leg je lange termijn beslissingen nu?
6. Opname van 'nieuw management denken' in de Corporate Governance code. Want nieuw denken is het. Een denken dat de wil uitdraagt om verantwoording te dragen voor de effecten van de bedrijfsvoering 'rechts' op de balans, voor alle betrokkenen 'links' op de balans. Een denken dat een kader schept voor hoe je mensen kan belonen. Namelijk voor de bijdrage die geleverd is in het creëren van waarde en het leiderschap dat getoond is in het organiseren van betekenisgeving. Niet alleen intern, maar ook en met name in die 'virtuele versnellingskamer'.
7. Last but not least: de kern van 'grip krijgen op en sturing geven aan de ontwikkeling van organisatiebewustzijn' ligt in operationele teams. Teams vormen de kernen van organisatieontwikkeling. In die teams kun je 'morgen' beginnen. Je hebt geen reorganisatie nodig, noch investeringen te doen. Het proces is simpel: teamleden maken een online assessment en krijgen een één-op-één gesprek hierover. De individuele gesprekken zijn de opmaat voor één teamsessie van een dagdeel waarin geconcentreerd betekenis wordt gegeven aan de informatie over houding, gedrag en denken enerzijds en de feitelijke prestaties en problemen anderzijds. In die teamsessie ligt ook op tafel hoe het team als geheel functioneert: helder worden blinde vlekken en talenten van het team zichtbaar. De gegarandeerde output is een sprong in teamperformance omdat het proces zo inspirerend is. Wat je ook kan zeggen - want 'winning teams' zou je overal

willen zien - dat je op een simpele en effectieve manier werkoverleg hebt geprofessionaliseerd. Als je het proces zoals beschreven in dit artikel te omvangrijk of strategisch vindt, wat let je dan om heel praktisch bij teams te beginnen? Morgen beginnen en binnen een paar dagen gegarandeerd resultaat.

Chris Juta is Creatief Directeur van Symfoia BV ([www.symfoia.com](http://www.symfoia.com)).

Reacties verwelkomt hij op [c.juta@symfoia.com](mailto:c.juta@symfoia.com).