



Organisaties moeten veranderen op weg naar de consciousness age

Peter Paul Leutscher is een bevoegen spreker: Hij gelooft stellig dat er meer is tussen hemel en aarde. Met een indrukwekkende powerpoint presentatie neemt Leutscher zijn gehoor mee in de wereld van bedrijfsculturen, gedrag op het werk, succesfactoren en oorzaken van falen. Begrippen als cultural capital, emotional intelligence en customer collaboration komen als vanzelfsprekendheid voorbij in de evolutie van paradigma's, op weg naar een nieuw tijdperk, het tijdperk van de bewustwording, the consciousness age. . . . Om uiteindelijk te eindigen waar het verhaal ook begonnen was, bij de drie hoekstenen van ons gedrag: denken, voelen, doen. "Want al het goede komt in drieën", stelt de bedrijfsjurist, die sterk is geïnteresseerd in de psyche van de mens en stellig gelooft in de universele principes van de heilige drie-eenheid.

Leutscher is Director Client Development bij Marsh, de risico en verzekeringspecialist van Marsh & McLennan Companies, wereldmarktleider op gebied van risicoanalyses, risicobeheer en verzekeringen. Een onderneming met wereldwijd zo'n 55.000 medewerkers en een omzet van ruim 12 miljard dollar. En hoewel hij vanuit die achtergrond een schat aan ervaring heeft op gebied van bedrijfsculturen, managementstijlen en factoren die het succes, maar ook het falen van een organisatie kunnen bepalen, is de presentatie van Leutscher geen verkoopverhaal voor Marsh. Peter Paul Leutscher spreekt op boeiende wijze over werk, waarden en leiderschap in de eenentwintigste eeuw. Daarbij baseert hij zich sterk op de waardentheorie van organisatieadviseur, filosoof en schrijver Richard Barrett, die overigens een goede vriend is van Leutscher. En de thema's die hij

behandelt, zoals de waarde van authenticiteit, consistentie, transparantie en distinctie voor een organisatie, evenals maatschappelijke verantwoordelijkheid, zijn op zich niet nieuw. Maar de context waarin Leutscher ze weet te plaatsen en de wijze waarop hij het verband legt met het menselijk gedrag en de menselijke drijfveren, gecombineerd met de vele herkenbare praktijkvoorbeelden, zijn ronduit uniek.

De mysteriedriehoek

De eerste van de bijna honderd dia's van Leutschers presentatie, die hij voor de meest uiteenlopende doelgroepen houdt, toont de stelling: *'Wij zijn een onderdeel van een groter geheel. Ieder deeltje draagt de elementen van het geheel met zich mee. Wij zijn allemaal op zoek naar de mysterie van het leven. En de mysteriedriehoek zal langzaam opengaan.'*

Even vraag je je af naar wat voor zweverige wereld Leutscher je meeneemt, of het een spirituele bijeenkomst wordt. Maar dan maakt de volgende dia meteen duidelijk waar de spreker heen

TEKST RON DEN ENGELSEN
FOTOGRAFIE ROY BEUSKER

wil. Centraal staat namelijk de vraag hoe ons gedrag tot stand komt. Dat de drie kernfactoren denken, voelen, doen, worden aangevuld met drie drijfveren, intuïtie, emotie en ratio. Tussen denken en voelen liggen namelijk de imaginaire processen, tussen voelen en doen de interactieve processen en tussen doen en denken de logische processen. "Een goed evenwicht tussen al deze factoren is essentieel. Een goede manager, een inspirerende en succesvolle leider van een organisatie, is zich hiervan bewust. Die kent de wisselwerking ervan. Alleen zo kun je optimaal resultaat bereiken met het potentieel dat binnen een organisatie aanwezig is, het potentieel aan cultural capital", stelt Leutscher, om meteen uit te leggen dat cultural capital de resultante is van de combinatie van human capital, customer capital, waartoe behalve klanten ook leveranciers worden gerekend, en tot slot sociaal capital, de band met de omgeving, met de samenleving.

Van Maslow naar Barrett

Mocht het allemaal nog erg theoretisch klinken, dan verandert dat als Peter Paul Leutscher een kleurrijke dia presenteert met de waardenhiërarchie van Richard Barrett, waarmee hij een brug slaat naar de praktijk van alledag in ondernemingen en organisaties. "We kennen natuurlijk allemaal de behoeftepiramide van Abraham Maslow, met als basis de fysieke behoefte om te kunnen overleven, dan veiligheid en zekerheid, sociale aansluiting, dan de behoefte aan waardering en erkenning en tot slot zelfontplooiing. Barrett heeft daar een omgekeerde piramide bovenop gezet, met in het midden het transformatiegebied, gevolgd door interne samenhang, betrokkenheid en tenslotte eenheid. Dat alles bepaalt ons gedrag en het is goed om dat te onderkennen, zeker voor leiders van een organisatie. Want die waarden bepalen ons gedrag en dat gedrag is uiteraard direct van invloed op de manier waarop wij ons werk doen en dus op het functioneren van de organisatie." En zo komt Leutscher bij de uitdagingen van elk bedrijf: Hoe kunnen we de winst verhogen? Hoe krijgen en houden we de beste mensen? En hoe kunnen we de creativiteit, productiviteit en klanttevredenheid verhogen?

Employee Fulfilment

Als antwoord op die vragen presenteert Leutscher vijf nieuwe principes voor een succesvolle organisatie. Het eerste principe is Employee fulfilment, omdat financieel succes van de onderneming nu eenmaal direct gecorreleerd is aan de medewerkers; Dan volgt Cultural Capital, volgens Leutscher de nieuwe uitdaging om de concurrentie voor te blijven, slagkracht op te bouwen en voordeel te realiseren op de concurrentie. Het derde principe is dat de transformatie van een organisatie begint bij de transformatie van de medewerkers. Als vierde principe noemt hij het aloude 'meten is weten', om af te sluiten met het principe dat het echte verschil wordt gemaakt door authentiek leiderschap. "Als je je realiseert dat 40% van de prestatie van een organisatie direct wordt bepaald door het personal fulfilment van de medewerkers binnen die organisatie, dan is het niet onverstandig om daar eens wat vaker bij stil te staan. Employee fulfilment wordt bereikt als de organisatiecultuur ieders persoonlijke ambitie tot volle wasdom kan laten komen", maakt Leutscher duidelijk. En over welke ambities hebben we het dan? "Dan hebben we het allereerst over fysieke behoeften, zoals gezondheid en veiligheid. Vervolgens de emotionele, relaties, functie, status. Dan is er de mentale behoefte, persoonlijke groei en trots op het be-



Het onderkennen van je basisbehoeften

reikte. En tot slot zijn er de spirituele behoeften. Dat is niets zweverigs, we hebben het dan over zaken als zingeving, onderscheiden en niet te vergeten dienen."

Succesvolle ondernemingen

"Onderzoek toont aan dat in ondernemingen die hoog staan aangeschreven als beste bedrijven om voor te werken, een uitstekende prestatie is verbonden met een hoge arbeidsmoraal en... daar heb je het weer, Employee Fulfilment. En waar herken je dan de beste bedrijven om voor te werken aan?" Vraagt Leutscher, terwijl hij meteen zelf het antwoord geeft met de volgende dia: "Aan een duidelijke visie en missie, aan authentiek leiderschap, aan een verankering van positieve waarden (attitude) in de normen en waarden van de onderneming, uiteraard aan de juiste kennis, vaardigheden en het besef waar het bedrijf goed in is. En tot slot is bij de 100 beste bedrijven om voor te werken winstmaximalisatie geen doel op zich. Als een onderneming een duidelijke visie heeft met een goed geformuleerde missie, dan kunnen doelstellingen worden bepaald, waaruit verantwoordelijkheden en competenties voortvloeien. Als de medewerkers vervolgens de zin van hun taken inzien en over de bereidheid en vaardigheden beschikken, dan heb je actie die tot resultaat leidt. Dus zin, bereidheid en vaardigheden. Daar heb je de drie-eenheid weer."

70% gaat mis

En toch slagen kennelijk weinig bedrijven er in om invulling te geven aan het voorgaande, dat op zich toch redelijk logisch en bijna voor de hand liggend lijkt? We hebben de vraag nauwelijks uitgesproken of Leutscher stapt een paar dia's door in zijn presentatie, om met een paar bullet points het antwoord te tonen. Waar gaat het mis?

"De feiten spreken boekdelen: 70% van alle fusies en overnames mislukt, 70% van alle initiatieven mislukt. 70% van alle mensen gaat niet met plezier naar het werk. En 70% van alle schades is het gevolg van menselijk falen. Gewoon omdat de onderne-



Centraal staat namelijk de **vraag** hoe ons **gedrag** tot stand komt. Dat de **drie kernfactoren** denken, voelen, doen, worden aangevuld met **drie drijfveren**, intuïtie, emotie en ratio. Tussen denken en voelen liggen namelijk de **imaginaire** processen, tussen voelen en doen de **interactieve** processen en tussen doen en denken de **logische** processen.

mingscultuur niet deugt", stelt Leutscher keihard, maar gebaseerd op feiten. "De waarden van de medewerkers sluiten totaal niet aan op die van de onderneming en er is een groot tekort aan spiritueel en emotioneel leiderschap bij het management. Daarom is cultural capital zo enorm belangrijk. Na het industriële tijdperk en het tijdperk van de informatietechnologie, komen we in een nieuw tijdperk terecht, het tijdperk van de bewustwording. Draaide het in het IT-tijdperk nog om intellectueel capital, om kennis, leren, re-engineering, processen, customer satisfaction en niet te vergeten verandering. In de Consciousness Age draait het om cultural capital, creativiteit, visie en waarden, emotionele intelligentie, customer collaboration, om social responsibility en uiteindelijk om transformatie en evolutie.

Nieuwe paradigma's

De afgelopen jaren draaide het vooral om re-engineering van bedrijfsprocessen om een hogere kwaliteit, snelheid, efficiency en productiviteit te bereiken. In de eenentwintigste eeuw is het nieuwe paradigma 'cultural transformation', stelt Leutscher, om vervolgens uit te leggen dat die een fundamentele en radicale verandering van de organisatiecultuur betekent. "De nadruk komt veel meer te liggen op de verbetering van kritische succesfactoren als commitment, motivatie, empowerment, emotionele intelligentie, innovatie en creativiteit. De meeste bedrijven hebben hun waarde gecreëerd door re-engineering. De volgende stap moet zijn om te werken aan human capital, customer capital en societal capital. Dat vereist een cultuurtransformatie, maar bedrijven die daarin slagen zijn de succesvolle ondernemingen voor de toekomst."

Zo'n cultuurtransformatie is natuurlijk makkelijker gezegd dan gedaan. Die begint volgens Leutscher bij de bereidheid van de leiders in de organisatie om hun eigen waarden en gedrag eens tegen het licht te houden. "Organisaties veranderen niet, mensen wel", stelt Leutscher. In zijn presentatie gaat hij vervolgens verder in op wat mensen drijft en beweegt, wat hun persoonlijke waarden zijn, en vooral op het bereiken van overeenstem-

ming tussen de waarden van de medewerkers en die van de organisatie. En natuurlijk verschillen de waarden van medewerkers, afhankelijk van de plaats in de organisatie. Leutscher laat het allemaal de revue passeren, om vervolgens te eindigen waar hij begonnen was: bij zijn mysteriedriehoek denken, voelen, doen. Een fantastisch verhaal, dat hij voor talrijke disciplines uit bedrijfsleven en overheid houdt en voor verschillende niveaus binnen een organisatie. En natuurlijk treft hij in de zaal altijd sceptici, dat hoort erbij. Met zijn rijke ervaring als bedrijfsjurist en organisatiekundige, weet hij zelfs de meest cynische vragen met humor te pareren. 📌



Mr. Peter Paul Leutscher is Director Client Development bij Marsh & McLennan Companies, wereldwijd marktleider op het gebied van risicoanalyses, -beheer en verzekeringen. De jurist en organisatiekundige houdt boeiende lezingen over werk, waarden en leiderschap in de eenentwintigste eeuw, waarbij hij zich baseert op de waar-

dentheorie van organisatieadviseur, schrijver en filosoof Richard Barrett. Bijzonder is dat Leutscher een verband legt met menselijk gedrag en menselijke drijfveren en daarvan praktijkvoorbeelden geeft. Voor meer informatie: peterpaulleutscher@speakeracademy.nl

"Wijsheid is niets anders dan de wetenschap van het geluk."
– Denis Diderot –