

# Schitterend Organiseren

Creëren van vonken  
in mensen en organisaties



Brigitte Hoogendoorn | Marijne Vos | Eline Crijns (eindredactie)

# DEEL II

## Aspecten van Schitterend Organiseren

## 4 Mensen maken haalbaar

### 4.1 Inleiding

'Een organisatie is niets meer dan de groep mensen die samen besloten hebben om die organisatie te zijn', stelt Mathieu Weggeman in hoofdstuk 2. Wat blijft er over als jij en je collega's op een dag besluiten niet naar het kantoor of de fabriek te gaan? Er blijven dan wel computers, archieven en machines over, maar die vormen niet de organisatie. Een organisatie is een sociaal systeem, en zonder mensen houdt het sociale systeem op te bestaan. Toch kunnen wij ons niet aan de indruk onttrekken dat deze simpele constatering te vaak over het hoofd wordt gezien. Het lijkt alsof 'de organisatie' belangrijker is dan de mensen die er werken. En de organisatie is niet alleen de top en het management, maar iedereen die gekozen heeft deel uit te maken van die organisatie. Ieder lid van de organisatie met zijn eigen doelen, waarden, drijfveren, wensen, verwachtingen, meningen en zijn eigen beeld op de werkelijkheid, vervult een rol van betekenis. Het is dan ook geheel op zijn plaats om de mens centraal te stellen bij Schitterend Organiseren. De mensen zijn de organisatie. Als mensen schitteren, schittert de organisatie.

### 4.2 De complete mens

In hoofdstuk 1 schreven we al dat je in veel organisaties niet jezelf kan zijn. Je bent succesvol als je goed in staat bent je emoties thuis te laten en als je voldoet aan de vooraf vastgestelde competenties. Voer vooral de taken uit die aan jou zijn toegewezen binnen de gestelde bevoegdheden en verantwoordelijkheden en conform je functieomschrijving. Niet de mens staat

centraal, maar de functie. We doen vooral een beroep op handen en hersenen en laten hart en ziel buiten beschouwing. Maar nu komen we steeds vaker tot de ontdekking dat gevoel en emoties wel degelijk zakelijk relevant zijn en dat relaties een steeds belangrijkere rol gaan spelen. Van een ambtenaar aan het loket Burgerzaken wordt tegenwoordig niet alleen verwacht dat hij de wetgeving goed kan uitleggen, maar ook dat hij zich kan inleven in de reactie van de klant en hier een passende wederreactie op kan geven. Gevoel en emoties zijn zakelijk relevant. Dat geldt niet alleen bij dienstverlening waar persoonlijk contact met de klant centraal staat, maar ook voor relaties met collega's, leveranciers, belangenverenigingen en andere stakeholders. Gevoelens en emoties zetten ons aan om in beweging te komen en iets te bereiken. Volgens Schuijt (1999) vormen gevoelens zelfs de eerste drijfveer voor ons handelen. Gevoelens en emoties zijn directe impulsen die ons gedrag sturen en zorgen dat je belangen worden behartigd. Omdat je vaak met uiteenlopende belangen wordt geconfronteerd is het maken van keuzes en het nemen van beslissingen lastig. Juist in deze situaties bewijzen emoties en gevoelens hun nut, ze zorgen voor (blijvende) beweging. Ben je niet in staat of is er geen ruimte om je gevoelens en emoties tot uiting te laten komen in je (werk)relaties, dan ben je niet authentiek en verlies je op den duur je geloofwaardigheid. Wanneer je niet kunt handelen vanuit de waarden die je beschouwt als je eigen waarden, dan doe je je stelselmatig anders voor dan je werkelijk bent. Klanten en collega's prikken daar feilloos doorheen. Je wordt daar op den duur niet alleen ongelukkig van, maar loopt zelfs het risico ziek te worden. Schitterend Organiseren is ruimte bieden voor de complete mens, voor ratio, gevoelens en emoties. De schittering zit in de gedachte dat je de grootste bijdrage levert door volledig jezelf te zijn en dat je gebruikmaakt van je unieke talenten en handelt vanuit je eigen waarden.

### 4.3 Talenten, drijfveren en flow

Als organisaties in staat zijn om ruimte te scheppen voor de complete mens, dan betekent dit een verschuiving van 'Pas jij in deze functieomschrijving?' naar 'Wat heb jij te bieden om onze gedeelde doelen te realiseren?' Dit vraagt om het herkennen en erkennen van talenten. Nadenken over wat je talenten zijn en het inzetten en ontwikkelen van talenten gaat niet vanzelf. We zijn in

de drukte van het dagelijks bestaan niet gewend om bewust na te denken over onze talenten en de dingen waar we goed in zijn. Nadenken over je talenten, je essentiële kwaliteiten kost namelijk tijd. Voor je bij jezelf te rade gaat wat jouw talent is, moet je eerst jezelf een aantal vragen stellen. Je moet niet alleen nadenken over wat je leuk vindt en waar je goed in bent, maar ook over je gedrag. Want achter ons gedrag van alledag zitten drijfveren. Drijfveren bepalen mede waar we ons op richten en waar onze energie naartoe gaat. Drijfveren kunnen voor iedereen anders zijn. Ze zijn niet aan te leren, maar komen van binnenuit. Drijfveren kunnen we zien als het besturingssysteem van menselijk gedrag, een overkoepelend systeem dat net als bij computers richting geeft aan ons handelen en beslissen (Schuijt, 1999). Als je bijvoorbeeld aan verschillende caissières zou vragen waarom ze plezier hebben in hun werk, zul je verschillende antwoorden krijgen. Zo zal de ene caissière aangeven dat ze ervan houdt om nauwkeurig te werken zodat de kas altijd klopt, terwijl de andere caissière de interactie met de klant het leuke aspect vindt van haar werk. Achter hetzelfde gedrag kunnen verschillende drijfveren zitten zoals er ook verschillende besturingssystemen zijn. Drijfveren komen onder meer voort uit persoonlijke waarden, ervaring, visie en idealen. Volgens Hadewig Dokter, consultant human development bij Pentascope, kan er discrepantie ontstaan tussen hetgeen je drijft en de talenten die je inzet. Een voorbeeld hiervan is een medewerker die zich door hard werken en het inzetten van zijn talenten heeft opgewerkt tot manager en zich geconfronteerd ziet met steeds meer verantwoordelijkheid en stress. Op een gegeven moment gaat hij denken: ik kan dit wel, maar wil ik het nog wel? Dan is er een discrepantie ontstaan tussen drijfveer en talent. Door deze discrepantie worden mensen volgens Hadewig Dokter ongelukkig, en als het te lang voortduurt, zal zich dit uiteindelijk ook in fysieke klachten uiten. Als je daarentegen in staat bent om je talenten in te zetten in lijn met je drijfveren dan kom je in een staat van 'flow'. Volgens Wassili Zafiris <sup>10</sup>, is *flow* een gemoedstoestand die ontstaat als je vrijwillig energie investeert in iets wat je uitdaagt. Flow is een optimale ervaring waarin mensen zich met volle aandacht en concentratie van een taak kwijten, individueel of collectief. Iedereen heeft wel flowachtige ervaringen gehad: dat heerlijke gevoel dat je zo geconcentreerd bezig bent met iets, dat je vergeet te eten en te drinken en met een schok tot de conclusie komt dat het allang tijd is om naar huis te gaan. Als kind heb je dergelijke ervaringen veelvuldig gehad, maar als je eenmaal volwassen bent, lijkt het wel alsof deze ervaringen steeds zeldzamer

worden. Zou het niet geweldig zijn als we weer steeds vaker dat gevoel van flow, dat gevoel van lekker spelen en dat de wereld aan je voeten ligt, kunnen oproepen? Helaas is het gevoel van flow geen continuproces. Je zal telkens opnieuw jezelf moeten uitdagen of uitgedaagd moeten worden, want het steeds zien van nieuwe mogelijkheden en inzichten heb je nodig om in flow te kunnen komen. Iedereen is van jongs af aan van nature intrinsiek gemotiveerd om op zoek te gaan naar nieuwe uitdagingen om talenten te benutten, dingen te onderzoeken en te leren. Kinderen zijn vanaf de geboorte actief, nieuwsgierig, onderzoekend en speels zonder dat daar een beloning tegenover staat. Intrinsieke motivatie beschrijft onze natuurlijke neiging van spontane interesse en een onderzoekende houding en vormt hiermee een primaire bron van genot en levensgeluk. Ondanks dat we van nature intrinsiek gemotiveerd zijn, bestaan er duidelijke bewijzen dat er ondersteunende condities nodig zijn om deze intrinsieke motivatie te kunnen behouden en te verhogen. (Porter, Bigley en Steers, 2003). In een schitterende organisatie zou alles erop gericht moeten zijn om deze ondersteunende condities te creëren. Geïnspireerd door de motivatietheorie van Deci en Ryan (1985) noemen we hier het bieden van uitdaging, het scheppen van ruimte voor autonomie en het aangaan van relaties als ondersteunende condities. Het doen van uitdagende taken waarvoor je je iets moet 'stretchen' om de beoogde uitkomsten te halen, maken dat je het allerbeste uit jezelf wilt halen. Daarvan zal je groeien als individu en als organisatie als geheel. Het scheppen van ruimte voor autonomie is de tweede conditie die we hier willen aanhalen. Als je als individu en team ervaart dat je keuzemogelijkheden hebt in het vinden van de beste oplossing of werkwijze, dan is dit een impuls voor creativiteit en productiviteit. Autonomie geeft je ruimte om te kunnen vonken. Tot slot maakt het kunnen aangaan van relaties (waartoe organisaties een prachtig platform vormen) dat je je verbonden voelt, betrokken bent en je een positieve bijdrage kunt leveren. Kortom: dingen gaan groeien als je ze op de juiste manier verzorgt, oftewel mensen gaan schitteren wanneer de juiste mogelijkheden worden geboden.

#### 4.4 **Magneet voor talent**

De tijd waarin we de mens konden zien als een vervangbaar productiemiddel komt steeds verder achter ons te liggen. De medewerker van tegen-

woordig is zelf in het bezit van de belangrijkste productiemiddelen: kennis en relaties. Dit heeft voor een verschuiving in de ruilrelatie tussen medewerker en organisatie gezorgd. Was de medewerker voorheen makkelijk te vervangen, tegenwoordig is veel meer sprake van wederzijdse afhankelijkheid: een organisatie kan niet zonder talentvolle medewerkers en wij zijn allemaal op zoek naar een plek waar onze talenten tot hun recht kunnen komen. En talenten komen pas echt tot hun recht wanneer we samenwerken met anderen, bijvoorbeeld in organisatieverband (Schoemaker, 2004). Als individu zijn we afhankelijk van organisaties om onze talenten in te zetten en te ontwikkelen, om onze intrinsieke motivatie te verhogen en te behouden. Je zou kunnen zeggen dat we organisaties nodig hebben om in *flow* te komen. Schitterende organisaties dagen je uit om blijvend op zoek te gaan naar de mogelijkheid om je talenten te benutten. Het is aan jou om die organisatie te vinden die jouw waarden en drijfveren vertegenwoordigt en waarin je je prettig voelt; een organisatie die je continu blijft uitdagen.

Vanuit de organisatie bekeken, is het van belang getalenteerde mensen aan te trekken die zich duurzaam aan de organisatie willen binden. Het gaat daarbij om het optimaliseren van de inzet van talent zodat een zo goed mogelijke waardetoevoeging voor klanten en andere stakeholders kan worden bereikt. Met de juiste mensen in huis en de juiste condities kan collectieve *flow* bereikt worden, waarbij sprake zal zijn van ongekende productiviteit. Natuurlijk is op de eerste plaats het werven, selecteren en vasthouden van talent van belang. Maar de nadruk zal veel meer moeten liggen op het creëren van een cultuur die iedereen in staat stelt om zijn talenten te blijven ontwikkelen. Als je als organisatie in staat bent talenten goed te ontwikkelen, dan zal het aantrekken en vasthouden van nog meer getalenteerde mensen een bijkomend effect zijn. De organisatie als magneet voor talent.

## 4.5 Het samenspel

Bij Schitterend Organiseren staan mensen centraal in plaats van functies. Niet een deel van wie je bent maar alles: hoofd, handen, hart én ziel. Als je alleen geacht wordt te doen wat in je functieomschrijving staat, dan ben je aan het vinken. Dat kost bergen energie. Als je wordt ingezet en gewaar-

derd op je talenten, dan zijn de mogelijkheden talrijk en ga je vonken. Kijk dan eens hoeveel energie dat oplevert. Als organisatie vul je de randvoorwaarden in, het is vervolgens aan jou om daar ook gebruik van te maken. Dan kun je met elkaar schitteren. Het is zoals Engbert Breuker het in hoofdstuk 2 benoemde: 'De organisatie biedt de randvoorwaarden, het pad naar het basiskamp, maar de klim naar de top, naar de schittering is een individueel traject.'



Schitterend Organiseren is een tot de verbeelding sprekende naam voor een nieuwe, veelbelovende visie op organiseren. Al enige jaren is zich een onderstroom aan het ontwikkelen waarin het geluid doorklinkt dat we zorgvuldiger moeten omgaan met onze natuurlijke hulpbronnen en met elkaar, en dat andere waarden naast winst en winstmaximalisatie belangrijk zijn. Welke mogelijkheden kunnen organisaties hiervoor creëren en wat kun jij doen om bij te dragen aan een schitterende toekomst?

**Schitterend Organiseren** geeft antwoord op deze belangrijke vragen. Dit boek is een bron van inspiratie en reflectie voor wie gelooft in een andere manier van organiseren. Een manier van organiseren waarin mensen centraal staan, met hun doelen, waarden, drijfveren en talenten. De prikkelende interviews en voorbeelden dagen je uit om na te denken over wat anders moet en kan binnen jouw organisatie. Om je weer te verwonderen en de dingen niet voor vanzelfsprekend aan te nemen. Schitterend Organiseren brengt zingeving terug in het werk en laat organisaties en mensen meer dan ooit gebruikmaken van hun drijfveren en talenten. Hierdoor verschuift de nadruk van vinken naar vonken. Zo ontstaat er energie waardoor je met een vanzelfsprekende lichtheid prachtige resultaten bereikt.

**Brigitte Hoogendoorn** werkt bij Pentascope als senior adviseur op het gebied van implementatie- en verandermanagement, waarover zij ook trainingen en lezingen verzorgt.

**Marijne Vos** is na haar studie Arbeids- en organisatiepsychologie als trainee bij Pentascope aan de slag gegaan.

**Eline Crijns** is adviseur en projectleider bij Pentascope. Daarnaast is zij actief als project- en eindredacteur.

[www.schitterendorganiseren.nl](http://www.schitterendorganiseren.nl)

ISBN 90 5261 566 7

NUR 801



[www.academicservice.nl](http://www.academicservice.nl)