



Op zoek naar een doorbraak in resultaten: Transformeer het onzichtbare krachtenveld

Disclaimer

Dit artikel is niet geschreven vanuit een theoretisch toeschouwers perspectief. Het zijn notities die de praktische belevingswereld en ervaring van de auteur weergeven. De auteur heeft persoonlijk de nodige transitie gemaakt en heeft doorbraak resultaten en transformatie bewerkstelligd met deze methode die hij graag overdraagt. Zijn praktijkervaring bevat het werk met meer dan 25000 mensen in 15 landen en 150 organisaties.

In dit artikel wordt de uitdaging beschreven van het huidige wereldbeeld dat verdeelt in plaats van verbindt, en hoe dit wereldbeeld het moeilijk maakt om de samenwerking te ervaren die essentieel is voor topprestaties. Het benadrukt dat onze concepten van organiseren en managen voortkomen uit dit verdeelde wereldbeeld, wat leidt tot een gebrek aan bevologenheid en kracht bij betrokkenen.

Slechts 21% van de Nederlandse werkbevolking voelt zich echt betrokken bij hun werk, wat aangeeft dat er ruimte is voor verbetering. Het artikel suggereert dat het ontdekken van ons eigen wereldbeeld cruciaal is om effectief om te gaan met de uitdagingen waar we voor staan.

Een ander belangrijk punt is het belang van het herkennen van de 'bijna zekere toekomst', wat verwijst naar de obstakels die transitie en veranderingen in de weg staan. Het niet zien van deze toekomst is vaak de reden voor het falen van veranderingen. Het artikel benadrukt dat het essentieel is om de onderliggende krachten die menselijke prestaties vormgeven te begrijpen en te transformeren om echte verandering mogelijk te maken.

In de zorgsector wordt dit bijvoorbeeld nauwelijks aangepakt, omdat mensen vastzitten in een paradigma waarin falen wordt beloond met hulp. Er wordt betoogd dat alleen degenen met een groter doel dan de standaard gevoelig zullen zijn voor veranderingen in dit paradigma.

Het artikel gaat ook dieper in op de rol van perceptie en taal in het vormgeven van ons gedrag en de organisatiecultuur. Het beschrijft hoe onze waarneming wordt gevormd door ons verleden en hoe taal de toegang vormt tot het onzichtbare krachtenveld van cultuur. Het benadrukt dat het transformeren van dit krachtenveld cruciaal is voor het bereiken van doorbraakresultaten.

Een krachtige kijk op organisaties als netwerken van conversaties wordt voorgesteld als een manier om toegang te krijgen tot de cultuur van een organisatie. Het artikel pleit voor het herstellen van integriteit in relaties en het opbouwen van een fundament van vertrouwen als essentiële stappen in het proces van transformatie.



Tot slot stelt het artikel voor om te beginnen met het diagnosticeren van het krachtenveld en het identificeren van blokkades voor verandering. Het beveelt aan om een stakeholdergroep te vormen die representatief is voor alle betrokkenen en hen te begeleiden bij het ontdekken van knelpunten in het netwerk van conversaties. Het benadrukt het belang van tijd nemen voor besluitvorming en het volgen van de energie om veranderingen op gang te brengen.

In essentie betoogt het artikel dat het begrijpen en transformeren van het onzichtbare krachtenveld dat menselijke prestaties beïnvloedt cruciaal is voor het bereiken van echte verandering in organisaties.

Een wereldbeeld dat Verdeeld ipv Verbindt

Het wereldbeeld waaruit onze maatschappij en specifiek organisaties zijn gevormd, maakt het vrijwel onmogelijk om de samenwerking te ervaren die essentieel is voor topprestaties. Dit wereldbeeld verdeelt eerder dan dat het verbindt. Het leidt ons naar steeds kleinere deeltjes als vermeende oorzaken van onze problemen. Onze concepten van organiseren en managen, controle, hiërarchie, processen, aansturing, en de markt vinden hier hun oorsprong, met alle gevolgen van dien voor de bevoegenheid en de ervaring van kracht, rust en vrijheid van de betrokkenen.

Het is niet voor niets dat slechts 21% van de Nederlandse werkbevolking het gevoel heeft daadwerkelijk iets betekenisvol te doen op het werk (bron: Gallup; wereldwijd 13%). Wat zou er mogelijk zijn als dit percentage verdubbelt?

Zonder het verder ontdekken van onze eigen waarneming, waarin dit gepolariseerde wereldbeeld leeft, wordt het lastig om met de hedendaagse uitdagingen voor onze planeet, maatschappij en organisaties succesvol om te gaan.

De Default Future

Het onderscheiden van de bijna zekere toekomst is van cruciaal belang. De grootste reden voor het falen van transitie, faillissementen en mislukte veranderingen is het niet zien van de bijna zekere toekomst. In het huidige krachtenveld, binnen het huidige netwerk van conversaties, is het onmogelijk om grote veranderingen door te voeren, laat staan transitie. Het is van cruciaal belang om tijd te besteden met alle sleutelspelers om tot op het bot te ervaren dat we, met de huidige denk- en kijkwijze, een verloren wedstrijd spelen. Pas als iedereen heeft ervaren dat we "verdwaald" zijn en leven in een bijna zekere toekomst, in een programma dat bij een reset weer in dezelfde modus wordt opgestart, opent zich de mogelijkheid voor transformatie.

In de zorg gebeurt dit nauwelijks tot nooit. Waarom? Iedereen "weet" diep van binnen dat het systeem, de politiek of het publiek toch zorgt dat falende zorginstanties open blijven en weer bijstorten. Een hele generatie artsen en bestuurders is geprogrammeerd in dit paradigma. Alleen degenen die een "purpose" hebben die groter is dan de standaard, zullen gevoelig zijn voor het bovenstaande. Mensen die vooruitgang willen boeken en de kosten van de zorg beheersbaar willen maken. Want dat kan. Maar het vraagt iets onmogelijks van de spelers die zijn opgeleid in een systeem waar falen beloond wordt met hulp.



Wat is de sleutel voor menselijk gedrag?

Ons gedrag is een uitkomst van onze kijk op de werkelijkheid. Onze kijk wordt vooral gevormd door het verleden, en daardoor blijven we ons herhalen, zelfs in tijden van transitie. Als een organisatie een transitie doormaakt, is het eerste waar je aan moet werken "jouw kijk", de kijk van het team, en de kijk van de organisatie. Met "kijk" bedoel ik onze waarneming, dat wat we als waar aannemen.

Onze waarneming vindt plaats in taal, en taal is de toegang tot het onzichtbare veld dat onder wat men cultuur noemt zit. Taal in de ruimste zin (lichaamstaal, daden die spreken, je woord). Wij nemen waar door een scherm van taalkundige interpretaties die gevormd zijn door ons verleden, en denken dat we de realiteit zien. Bij grote veranderingen, waar het verleden geen goede voorspeller van de toekomst is, gaat dit dus mis.

Jij bent de toegang tot de cultuur

Als ons model van de werkelijkheid verschuift, ontstaat er een nieuw veld van mogelijkheden waarin een nieuw niveau van presteren mogelijk is. In de praktijk, als we de wereld gaan zien door de ogen van de Zeeuwse zorg in 2040, "de toekomst", zien we mogelijkheden die we niet zien als we vanuit het verleden door het heden naar de toekomst kijken. Op zijn minst zien we dat het succes vereist dat we gaan kijken en denken vanuit de Zeeuwse zorg en niet als belangenbehartigers van onze eigen organisatie. Gezamenlijk, vanaf de top van de berg zie je honderden mogelijkheden om de berg te beklimmen; vanaf het dal loop je vast, bijvoorbeeld op de Eiger Nordwand, en besluit je dat het onmogelijk is en zie je niet dat een dal verder een treintje naar de top rijdt.

Wat is een organisatie eigenlijk?

Een krachtige kijk is het zien van de organisatie als een netwerk van conversaties. Dat geeft toegang tot het onzichtbare fenomeen maar allesbepalende fenomeen "cultuur". Een organisatie, ook een netwerkorganisatie, bestaat omdat het een belofte (lees taal) heeft te vervullen voor haar "stakeholders". Deze beloften aan de klant/burger/stakeholders kunnen alleen vervuld worden als de diverse onderdelen en diverse mensen hun team- en persoonlijke beloften aan elkaar eren. Als dit netwerk van conversaties dus verstoord is door oordelen (meningen, interpretaties, analyses, klachten) over elkaar, loopt het leveren van de centrale belofte gevaar. De onuitgesproken conversaties boven water krijgen en onderzoeken zijn de toegang tot de knopen in het netwerk.

Vertrouwen is het fundament, Integriteit de toegang tot vertrouwen

Bij een transitie is er dus een krachtiger fundament van vertrouwen nodig. Het huidig niveau van vertrouwen is altijd goed voor het huidig niveau van prestatie. Als je een doorbraak in presteren wilt, moet eerst het fundament van vertrouwen versterkt worden. De mate waarin je betrouwbaar bent, je woord eert, goed bent voor je woord

naar elkaar en je verantwoordelijkheid neemt voor de oordelen, meningen, klachten en analyses van je interne dialoog, bepaalt of je collega's het aandurven met je om de berg op te gaan. Als je je woord "eert" ben je vanzelf betrouwbaar aan het zijn. Dat is de praktische toepassing van integriteit gedefinieerd als de staat van heel en compleet zijn.



Wat is cultuur eigenlijk?

De algemeen heersende definitie is: Cultuur in de context van een organisatie verwijst naar de gedeelde waarden, normen, overtuigingen, gedragingen en tradities die binnen de organisatie heersen. Het omvat de manier waarop mensen met elkaar omgaan, hoe beslissingen worden genomen, hoe conflicten worden opgelost en hoe doelen worden nagestreefd. Kortom, het is de 'manier van doen' en de 'geest' die de organisatie kenmerken en die de basis vormen voor het dagelijkse functioneren en de prestaties van de organisatie.

Ik kan daar goed mee leven, want al deze zaken duiden op een onderliggend krachtenveld dat allesbepalend is, een context die doorslaggevend is voor menselijk presteren. En taal is een bruikbare toegang tot het fenomeen context of cultuur. Zoals managementgoeroe Peter Drucker al vertelde: "Cultuur verslaat strategie bij het ontbijt".

Transformeer het Krachtenveld, de Context van de Organisatie

Onzichtbaar Krachtenveld: Een vaak over het hoofd gezien element in organisatieverandering is het onzichtbaar krachtenveld dat menselijke prestaties vormgeeft. De huidige kijk op de wereld die voor de meeste mensen verborgen is, moet worden verbreed om mogelijkheden te bedenken om soortgelijke of betere resultaten te behalen met minder moeite.

Persoonlijk Leiderschap: Deze transformatie vereist persoonlijk leiderschap, waarbij individuen uit hun comfortzone stappen en hun kijk op de wereld verruimen.

De Ontbrekende Schakel: Volgens de professoren die het onderzoeken, blijkt dat nog geen 10% van de organisatorische herstructureringen hun initiële doelstellingen behaalt. De ontbrekende schakel ligt in het onzichtbare krachtenveld dat menselijke prestaties beïnvloedt. Dit is vaak verwaarloosd in traditionele management benaderingen. Waar is er de chieft context officer?

De Onzichtbare Krachten: Het begrijpen en transformeren van de onzichtbare krachten of context waarin individuen opereren, is cruciaal. Deze context vormt, kleurt en beperkt hoe mensen presteren, vergelijkbaar met een wereldrecord zwemmen dat uitdagender is in een modderig zwembad dan in een helder zwembad. Anders gezegd, hoeveel zin heeft het om krachttraining te doen als je in een modderbad een wereldrecord moet zwemmen? De context is doorslaggevend.

Transformeer de Context: De huidige context heeft de resultaten van vandaag mogelijk gemaakt, maar is altijd ontoereikend voor de doorbraak resultaten van morgen. Bijvoorbeeld, 30% betere resultaten behalen met 30% minder mensen vereist een nieuwe context, een frisse nieuwe kijk op presteren en een uitbreiding van individuele en collectieve comfortzones.

Versterken van onderlinge relaties: De kwaliteit van onderlinge werkrelaties is fundamenteel. Het herstellen van de integriteit van relaties is het startpunt voor het transformeren van de onzichtbare krachten die een doorbraak in presteren in de weg staan.

Persoonlijke Transformatie: Deze reis begint met een kleine groep individuen die bereid zijn zichzelf uit te dagen, uit hun comfortzone durven te stappen en hun kijk op de wereld van presteren te



verbreden. Persoonlijke transformatie is een keuze, een roeping die alles van je vraagt en niemand je toe kan dwingen. Zonder dat lukt een organisatie transformatie niet.

De Kracht van de Context (het onzichtbare krachtenveld): Organisaties gedijen wanneer de context het toestaat. Context is doorslaggevend voor menselijke prestaties. Het transformeren van deze context resulteert in verbeterde prestaties, creativiteit, aanpassingsvermogen en leiderschap.

Aandachtspunten voor een netwerkorganisatie: In een netwerkorganisatie is het wijs om tijd te nemen voor besluitvorming. Leiderschap is nodig, en de kerngroep of het bestuur moet worden gezien als een groep vrijwilligers die niet te managen zijn. Dat laat zien dat de kracht van verbinden, het herstellen van integriteit in de relaties en het zorgen voor een klimaat van echte samenwerking de sleutel zijn. Zet daar dan ook vol op in, in plaats van oneindige vergaderingen over het wat en hoe.

Mindset van management en medici is ongeschikt voor transformatie: In de Zorg dienen bestuurders de cultuur van onzekerheden te transformeren. Hoe hoger in de organisatie hoe meer besmet men is met dit programma. De logica is niet te vermijden. Degene die succesvol zijn in het oude programma, zijn de laatsten die het zinkend schip verlaten. Het heersend paradigma voor management en de medici is er een van uitsluiten van risico's en zekerzijn voordat je beweegt. Heel handig voor het medische en management paradigma, dodelijk voor leiderschap en het maken van een transitie naar onbekend terrein.

Hoe te beginnen?

Eigenlijk zijn er een oneindig aantal manieren om te beginnen. In het algemeen is het mantra: volg de energie. Waar zit energie? Wie heeft er energie voor? En als dat er nog niet is, schets als dingen misgaan de impact van het gebrek aan vertrouwen en samenwerking, en de noodzaak voor een interventie in de context, het krachtenveld of de cultuurverandering. Een voorbeeld:

- 1.** Maak een diagnose van het krachtenveld/context/netwerk van conversaties en identificeer waar de blokkades zitten om de toekomst te vervullen. Formeer een stakeholdergroep die een afspiegeling is van alle betrokkenen uit alle lagen van de bevolking in het netwerk, en begeleid hen in het ontdekken van de knopen in het netwerk van conversaties. Dit vraagt strakke begeleiding en bereidheid bij de deelnemers om ook naar binnen te kijken. Want eigenlijk dragen we een "kijk" over op deze groep, die dit weer aan het bestuur presenteert.
- 2.** De aanbevelingen en diagnose geven de knopen aan in het netwerk, de manier van besturen en creëren een breed draagvlak voor een interventie op grotere schaal. De interventie werkt op 3 assen: persoonlijk, team/afdeling/organisatie, en aanpassen van manieren van werken (lees procedures, manieren van overleg, regels, organisatiestructuur, etc.).
- 3.** Tegelijkertijd kan een aantal individuen getraind worden in deze specifieke kijk of technologie om contexten te transformeren en fungeren als aanjager voor het formuleren van voorstellen die impact hebben op de 3 assen van het netwerk van conversaties.



4. En als er draagvlak is, werk op de persoonlijke en team as met het kernteam van de organisatie; dat is essentieel.

5. Neem een tijdsspanne van 5 jaar, maar begin nu en zet elke dag een stapje.

Meer over cultuurverandering:

Het slagingspercentage van grote veranderingen en transitie is zeer klein. In onze ogen heeft dit te maken met het feit dat men een doorslaggevend aspect van menselijk presteren over het hoofd ziet, en aangezien menselijk presteren het enige is wat organisaties doet presteren, kan dit wel eens de missing link zijn.

Wat is dat dan? Wat mij betreft is de missing link de ontdekking van een onzichtbaar krachtenveld waarin men presteert. Management en leiderschap gaan bijna altijd over de "waaraan" men werkt, maar zelden over de "waarin" men werkt.

Het onzichtbare krachtenveld is bepalend voor hoe de spelers presteren. De ideeënbus bij Toyota levert honderden nuttige verbeteringen op, en dezelfde bus bij een Nederlands bedrijf leverde slechts een hondendrol op. Het is het krachtenveld/context/cultuur waarin men de inhoud lanceert dat bepalend is voor succes. De onzichtbare context van de organisatie is de reden waarom "best practices" kopiëren niet altijd werkt.

Het is in het huidige denkkader over organisaties en leiderschap een blinde vlek om te zien dat het onzichtbare altijd bepalend is voor het zichtbare.

Bronnen:

- Elephant in the room: the power of the unsaid in boardroom dynamics
- De meeste mensen deugen; het mantra van elke manager?
- Transforming Organizational Context
- www.thehiddentransit.com case studies and personal references
- De praktijk: dit artikel is geen theoretische beschouwing maar gebaseerd op de persoonlijke ervaring van de auteur en zijn werk met 25000 mensen in 15 landen met meer dan 150 organisaties.

Copyright: The Hidden Transit, Johannes Leerink 2024