

# De Slinger van Groei



personal coaching  
professionele ontwikkeling

Eenheid in diversiteit

De zes niveaus van verandering in teams en organisaties

## Inleiding

De enige “bedrijfsmiddelen” die een organisatie “levend” maken zijn de medewerkers en leiders. Zij creëren met elkaar de sfeer en de cultuur en bepalen daarmee ook de resultaten. Voor de klant en alle andere stakeholders is de organisatie een “black box”. De klant neemt de organisatie waar zoals deze zich voordoet op grond van de interne cultuur.

We weten dat de bereidwilligheid van mensen om in samenwerking kwalitatief goede producten of diensten te leveren de sleutel tot succes is. De medewerkers en leiders moeten daarbij ook bereid zijn om als individu en als team te zorgen voor voldoende “resources” (hulpbronnen). Deze hulpbronnen zijn op hun beurt nodig om de kwaliteitsproducten en diensten te leveren.

## Lerende organisatie

Als medewerkers, leiders en de organisatie als geheel leren dat “fouten” en “mislukkingen” eigenlijk mogelijkheden zijn om te leren, zal dit tot persoonlijke groei van de medewerker en tot groei van de organisatie leiden. De wijze waarop intern met “fouten” en “kritiek” wordt omgegaan, vinden we dan ook terug in de wijze waarop klachten van klanten worden behandeld. Indien de medewerker alle soorten “kritiek” zonder oordeel kan zien als informatie om producten en/of diensten te verbeteren, zal ook een klacht op vergelijkbare wijze worden aanvaard en benut. Een lerende organisatie bestaat per definitie uit lerende mensen!

## Logische niveaus

In **Integration** wordt gebruikt gemaakt van “logische niveaus” zoals door Robert Dilts beschreven. Eigenlijk zijn logische niveaus een manier van kijken naar markt, mens en organisatie. Men kan de logische niveaus ook zien als een methodiek waarmee meer informatie en meer duidelijkheid over gedrag en communicatie wordt verkregen.

Of het om een bedrijf, een afdeling, een fractie in de gemeenteraad of om een sportteam gaat, maakt niet uit: het onderscheid in logische niveaus is een middel om de identiteit en de cultuur duidelijk te maken en indien gewenst daarmee op andere niveaus veranderingen aan te brengen. Zoals uit het vervolg van dit artikel zal blijken, beïnvloeden identiteit en cultuur elkaar en hebben zij uiteindelijk grote invloed op het resultaat. Dit proces wordt ook wel het zelforganiserend vermogen van een organisatie genoemd.

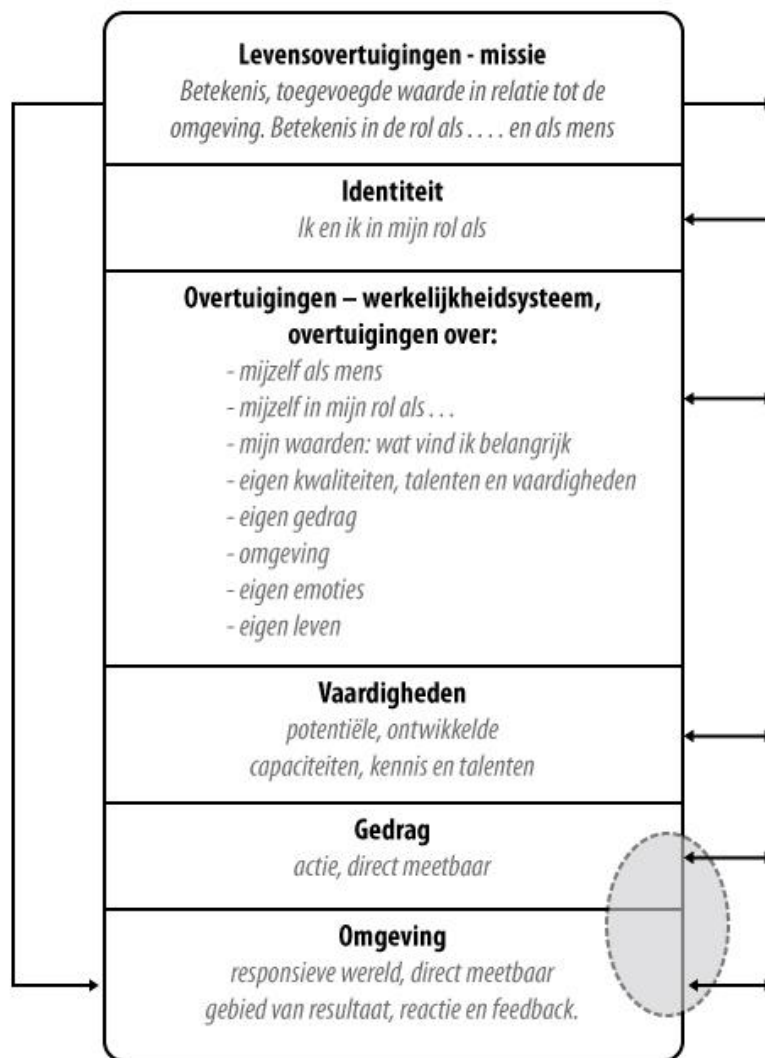
Daarnaast kan dit artikel ook worden gelezen vanuit het individu en zijn/haar (werk)omgeving. Het gehele proces van persoonlijke en professionele ontwikkeling wordt ook dan in de zes logische niveaus uitgedrukt.

## De organisatie als een systeem van logische niveaus

"Wat betekent mijn organisatie en hoe krijg ik haar succesvol als een geïntegreerd geheel waarin menselijk handelen plaatsvindt?" Om die vraag te beantwoorden moeten we in het complexe systeem dat "organisatie" heet verschillende niveaus onderscheiden. Deze niveaus hebben ieder een eigen functie en zijn tegelijk met elkaar in samenhang. Samen vormen die niveaus de betekenis die de organisatie heeft.

De vraag is: wie vult die betekenis in? Het geven van betekenissen is een subjectieve zaak en wat voor de één betekenisvol is, hoeft dat voor de ander niet te zijn. Organisaties kunnen voor het grootste deel niet voor hun eigen acceptatie zorgen door hun "wil" aan de markt op te leggen. Organisaties komen en gaan en het is uiteindelijk de markt ( dus: de samenleving) die bepaalt of een organisatie bestaansrecht heeft.

Figuur: de zes logische niveaus



\*) Omgeving neemt alleen het gedrag waar.

\*\*\*) Gearceerde niveaus zijn programma's

## ★ Omgeving - Markt

Het onderste niveau is de *relevante* omgeving van de organisatie (of van het individu) en wordt voor de meeste organisaties gevormd door de afnemers van hun producten en/of diensten én hun toeleveranciers. De functionele waarde van de omgeving is dat zij *reageert* op de organisatie door het geven van reacties/response op het communicatieve handelen en op de output van de organisatie. Deze response is van vitaal belang en kan zorgen voor de verdere ontplooiing of het einde van de organisatie!

De omgeving is in principe alleen geïnteresseerd in producten of diensten die haar behoeften vervullen. De omgeving is per definitie niet geïnteresseerd in wat zich binnen de organisatie afspeelt. Daarom kunnen we stellen dat de organisatie door haar omgeving als een "black box" wordt beschouwd, crisis situaties buiten beschouwing gelaten. De omgeving reageert praktisch gesproken alleen op de externe handelingen van de organisatie en haar output.

De response van de omgeving wordt als negatief gekwalificeerd wanneer die reacties door de organisatie niet gewenst worden. Het afwijzen van de organisatiediensten of -producten is een voorbeeld daarvan. Een reactie die positief wordt gekwalificeerd is een door de organisatie gewenste response. Voor het voortbestaan van de organisatie is het van essentieel belang dat de response van de omgeving en de belangen van de organisatie met elkaar "matchen".

De verantwoordelijke leiders binnen de organisatie moeten erop toezien dat er ook een "match" is tussen de individuele belangen van de medewerkers en de belangen van de organisatie. De (interne) response van de medewerkers is dan negatief, wanneer die door de "organisatie" niet gewenst wordt. Het volgende niveau is het niveau waarop de omgeving reageert.

## ★ Extern organisatiegedrag

Extern organisatiegedrag betekent: alle acties van de organisatie in, de communicatie met en het leveren van producten en/of diensten aan de omgeving van de organisatie, die de organisatie principieel als haar cliëntèle beschouwt. De cliëntèle kan de markt zijn, maar ook zusterbedrijven en filialen, of bijvoorbeeld de beheerder van het distributienet. Anders geformuleerd: het gaat om zowel de interne als externe klantenkring.

Voor een toeleverende afdeling van een assemblagebedrijf is dus dat deel van de eigen organisatie aan wie ze haar halffabricaten levert, haar omgeving. Ook de externe toeleveranciers vormen een aparte omgeving die response levert.

Uitgezonderd van dit niveau zijn alle *interne* handelingen en communicatieprocessen die nodig zijn voor de eigen productie en voorbereiding van goederen of diensten. Deze behoren tot de inhoud van de "black box". Dit houdt in dat naast het hanteren van de zes niveaus voor de externe marketing, deze niveaus ook kunnen worden gehanteerd voor de interne marketing, waarin mensen de bepalende factor zijn. \*\*

Als het niveau "extern organisatiegedrag" succesvol is voor de organisatie, dat wil zeggen positieve response uit de omgeving oproept, dan ligt dat niet aan de handelingen, diensten of producten zelf maar aan de wijze waarop de omgeving deze beoordeelt. Producten of diensten zijn succesvol of niet. De oorsprong van het succesvol zijn wordt bepaald door de daarachter liggende ontwikkelde vaardigheden. Er is dus een volgend belangrijk niveau, dat aan de basis staat van (succesvol) extern organisatiegedrag, maar dat voor de omgeving niet direct meer waarneembaar is.

\*\* Zie ook De zes niveaus van groei en beweging – Overtuigingen als draaipunt voor verandering

## ✱ Organizational resources - Bronnen

"Organizational resources" is de verzamelnaam voor de hulpbronnen binnen de organisatie en staat voor kennis, innovatief vermogen en verder alles wat we nodig hebben om te kunnen denken, produceren en communiceren. De gebouwen, computers, machines, geld, maar ook de mensen in de organisatie met hun specifieke technische en communicatieve vaardigheden behoren tot dit niveau. Niet direct als mensen, maar als uitvoerder van hun vak, hun kennis en hun vaardigheden. Dit niveau houdt ook administratieve structuren in, samen met regels en voorschriften. Voorschriften en regels zijn echter per definitie te incompleet en niet precies genoeg om elke levenschte situatie het hoofd te kunnen bieden. Het is het volgende niveau, de organisatiecultuur, dat die ruimte geeft en de "kijk op de werkelijkheid" die mogelijk maakt regels en voorschriften naar waarde in te schatten.

## ✱ Organisatiecultuur

De cultuur waarin we ons bevinden geeft betekenis en richting aan regels en voorschriften. Maar cultuur doet veel meer dan dat: cultuur is ook de voedingsbodem waar we vrijheid, stimulans of inperking ervaren in het uitoefenen van onze functie. Met andere woorden: cultuur bepaalt ook of vaardigheden en hulpbronnen in de organisatie zich kunnen ontwikkelen of juist niet.

"Organizational resources" zijn ingebed in de organisatiecultuur. Welke vormen van duidelijkheid of onduidelijkheid in de organisatie als norm worden gehanteerd ligt op het niveau van de organisatiecultuur vast.

De definitie van organisatiecultuur volgens de logische niveaus luidt:

*De Organisatiecultuur is een verzameling van bewust of onbewust gedeelde ideeën, vooronderstellingen en programma's over de werkelijkheid, die relevant zijn voor deze organisatie. Deze ideeën controleren de ontwikkeling en het gebruik van vaardigheden en andere hulpbronnen van de organisatie op zo'n manier, dat door het effect van dat gebruik blijkt dat deze verzameling van ideeën waar is. Deze ideeën, hetzij overgenomen, uitgevonden, ontdekt of ontwikkeld door een gegeven groep mensen in de organisatie, hebben de functie de organisatie zo goed mogelijk te helpen in haar bestaan en wordt daarom aan nieuwkomers geleerd als de beste manier om naar hun werk te kijken en in hun werk te denken en te voelen.*

Organisaties die het "niet gehaald hebben" blijken vaak een weinig open en flexibele instelling gehad te hebben naar voor hun belangrijke niveaus, zoals klanten, producten en vooral eigen (vak)mensen. Die instelling is gebaseerd op vooronderstellingen die in de organisatie leven over klanten, producten en eigen vakmensen; die vooronderstellingen zijn op hun beurt gebaseerd op ideeën, programma's of geloofssystemen. In **Integration** wordt dit niveau van overtuigingen en criteria (cultuur) als het draaipunt van groei en vernieuwing beschouwd, zowel voor de organisatie als geheel als voor de mensen die de organisatie vormen.

Binnen de organisatie relevante geloofssystemen of programma's gaan *gevoelsmatig (!)* over de eerste drie logische niveaus:

- de organisatieomgeving, de markt
- het externe organisatiegedrag
- de organizational resources.

Er is één belangrijk onderscheid: bij de logische niveaus 1 tot en met 3 gaat het over beschrijvingen van die niveaus, bij het 4<sup>e</sup> niveau, de organisatiecultuur (of: de programma's) gaat het over de betekenis die de eerste drie niveaus hebben voor de organisatie.

De gekozen en gehanteerde waarden zijn een essentieel onderdeel van de overtuigingen, ideeën en vooronderstellingen.

We kunnen de algemene functie van de organisatiecultuur afleiden uit haar invloed op de groei en ontplooiing van kennis en vaardigheden. In een gezonde, succesvolle organisatie, die gewenste response uit haar omgeving weet te krijgen, geldt dat haar cultuur de vereiste kennis en vaardigheden heeft weten te ontplooiën en te behouden. Bovendien draagt de cultuur ertoe bij dat bij een sterk veranderende omgeving een effectieve flexibiliteit wordt gehandhaafd. De functie van cultuur is dus de optimale verzorging van de eigen vaardigheden en hulpbronnen (ofwel: de organizational resources).

Organisaties met verkeerde en onvoldoende culturen zullen uiteindelijk ophouden te bestaan, tenzij ze in staat zijn om zichzelf succesvol te veranderen. In sommige gevallen zal dat om een cultuuromslag vragen die minder makkelijk te realiseren is. Ook in dit soort veranderingen wordt de kwaliteit en het succes van de verandering direct of indirect door de uiteindelijke respons van de relevante omgeving bepaald. Hieruit volgt dat cultuurprogramma's een fundamentele rol in de organisatie hebben. Toch zijn ze op hun beurt ondergeschikt aan en dienen het volgende belangrijke niveau: de organisatie-identiteit

### # De organisatie-identiteit

De organisatie identiteit beschrijft de *raison d'être* van de organisatie en is een kwalitatieve condensatie van de eigen cultuur. Als de organisatie een "wij" -niveau zou hebben dan was de vraagstelling: "wat/wie zijn wij?" Elk antwoord is in dit model betekenisloos zonder die vraag in verband te zien met de relevante omgeving (niveau 1 ★) van de organisatie. Anders geformuleerd: elk antwoord op die vraag is een indirecte koppeling met de eigen omgeving.

Een antwoord als: "Wij zijn een fietsenfabriek" impliceert een omgeving in de vorm van fietsenafnemers. "Wij zijn leverancier van comfort (warmte, verschillende vormen van energie) gemak (elektra, energie) veiligheid etc." houdt in dat de omgeving dat precies wenst. Identiteitsvragen begeven zich op een heel abstract niveau maar moeten paradoxaal genoeg heel precies worden beantwoord. "Wij zijn een fietsenfabriek" onderscheidt weliswaar die organisatie van bijvoorbeeld een autofabrikant, maar het leveren van fietsen alleen is niet voldoende om de eigen identiteit af te leiden.

Identiteitsprogramma's geven niet alleen de onderscheiding weer tussen de organisatie en zijn algemene omgeving, maar ook de fijnere bijzondere onderscheiding tussen de eigen organisatie en een andere soortgelijke organisatie (de concurrentie). In het programma identiteit ligt het wezenlijke van die éne organisatie en dit wordt weerspiegeld in haar organisatiecultuur. Met andere woorden: de sfeer die in de organisatie heerst en die zoveel bepaalt, is terug te vinden op het identiteitsniveau omdat cultuur volledig ondergeschikt is aan de organisatie-identiteit.

Ook op afdelingsniveau is de afdelingsidentiteit een kwalitatieve condensatie van de cultuur (of sfeer) op die afdeling. Een serviceafdeling kan zichzelf zien als "wij zijn de Kwaliteitsbewakers". Daarom is het niet zo makkelijk om "even" de organisatie-identiteit te vinden. Om daar achter te komen is het gemakkelijker om bij niveau ★ te beginnen en zo onszelf op te werken naar dit laatste niveau. Om die reden worden aan het eind van dit stuk een aantal vragen gesteld om de logische niveaus operationeel te maken.

*Leiderschap* en *cultuur* zijn elkaars gevolg. Leiderschap is ook de kern van de cultuur. Is de cultuur er eerder dan de leider, dan condenseert de cultuur zichzelf in een leider op een belangrijke plaats die haar beschermen zal. Daarom zal realistisch gezien een formele, ambtelijke afdeling van een gesubsidieerde organisatie geen flexibele, dynamische directeur uit het ondernemerscircuit aantrekken of zelfs boven zich dulden. Er ontstaan dan "aanpassingsproblemen". Aanpassingsproblemen kunnen ook worden verwacht bij het samengaan (fusie of overname) van verschillende bedrijven.

Is de leider er eerder, zoals tijdens de oprichting van een nieuw bedrijf, dan zal hij of zij, door de eigen keuze van mensen en door het vaststellen van regels en procedures, een "sfeer" rondom zich heen scheppen, als een vaak onbewuste projectie van zichzelf. Is die sfeer gevestigd door onder meer geschreven en ongeschreven regels, dan is ze de cultuur van het bedrijf geworden.

Dit kan ook gebeuren bij het opzetten van een nieuwe afdeling of nieuw project. Heel veel culturen van bedrijven zijn nog direct het gevolg van de originele "oprichter". Leiders maken een bij hun persoonlijkheid passende cultuur, waarbij managers hun leiders volgen en die cultuur ondersteunen en onderhouden, onder andere door haar door te geven naar niveaus onder zich en erop toe te zien dat die cultuur in stand blijft.

Veranderingen zijn niet alleen het gevolg van planning van boven af, maar kunnen ook gebeuren wanneer een nieuwe (jonge) manager een leider blijkt te zijn of te kunnen worden, die de gelegenheid krijgt zijn visie op de afdeling te realiseren. We zien dan een (micro-) cultuuromslag plaatsvinden. Deze omschakeling *moet* echter wel passen bij de ruimere overkoepelende cultuur van de rest van de organisatie.

Zonder visie echter is een leider geen leider. Leiders hebben een visie nodig om te kunnen leiden, zelfs als die visie er één is waarbij "gezien" wordt dat het beste antwoord op de toekomst is, dat alles bij het oude moet blijven. Visie is een beeld van de toekomst. Missie is de basis voor een visie. In de visie zijn ook ontwikkelingen in de omgeving en de noodzakelijke aanpassingen op de andere niveaus verwerkt. Vandaar het volgende niveau: de missie.

#### ⊕ **Missie**

Missie is het laatste niveau van het model en beschrijft niet, zoals alle vorige niveaus de hedendaagse realiteit. Missie slaat op de toekomst en maakt een beeld van de *gewenste wisselwerking* tussen de toekomstige gewenste organisatie en haar toekomstige omgeving. De missie omvat de gewenste betekenis van de organisatie voor de relevante omgeving. Hierbij kan verschil worden gemaakt tussen de externe omgeving (de "buitenwereld") en de interne omgeving in de vorm van de mensen in de organisatie.

Pragmatisch geanalyseerd blijkt een *succesvolle* missie antwoorden te kunnen geven op de belangrijke vragen die ingrijpen op de eerste vijf niveaus van de organisatie. Ook de keuze over welke tijdspanne gedacht *moet* worden is veranderd in, over welke tijdspanne gedacht *kan* worden. Een dergelijke missie vormt het constante referentiekader waarop het huidige functioneren geënt kan worden en waaraan gebeurtenissen kunnen worden afgemeten. Tenslotte behoort een succesvolle missie zelf flexibel te zijn in het eigen proces van verwerkelijking. Missies verworden soms tot dogma's die zich boven de feiten verheffen door de response op zichzelf niet te meer als zodanig te herkennen.

## Werken met de logische organisatieniveaus

Om de zes logische organisatieniveaus operationeel te maken voor het ontwikkelen van een missie zijn sessies nodig waarin relevante vragen beantwoord worden over de geprojecteerde (toekomstige) tijd en waarin vervolgens die antwoorden vergeleken worden met de antwoorden over de huidige tijd.

Voorbeelden van vragen (indicatief en bedoeld om het analyseproces in gang te zetten):

### ■ Niveau 1- Omgeving - Markt

Wie zijn de (gewenste) klanten of doelgroepen en wat is hun betekenis voor ons?  
(*Wat is onze omgeving?*)

### ■ Niveau 2 – Extern organisatiegedrag

Welke producten of diensten heeft onze omgeving nodig en welke prijs hebben zij daarvoor over en tegen welke prijs kunnen wij leveren? (*Hoe en waarmee bereiken wij onze omgeving, wat is ons gedrag/product?*)

### ■ Niveau 3 – Organizational resources – Bronnen

Welke techniek, vaardigheden en ondersteunende middelen als bijvoorbeeld regels en procedures hebben we (minimaal) nodig om die producten of diensten succesvol te produceren? (*Wat zijn onze hulpbronnen?*)

### ■ Niveau 4 – Organisatiecultuur

Welke (huidige, positieve, toekomstige) aannames en overtuigingen gaan over:

- onze omgeving;
- onze producten/diensten;
- onze mensen, productiefaciliteiten en ondersteunende diensten

(*Wat voor soort cultuur koesteren wij, die ons stuurt en voedt?*)

### ■ Niveau 5 – Organisatie-identiteit

Wat voor soort leiderschap sluit naadloos aan op een dergelijke interne cultuur en wordt daardoor bevestigd?

- Wat voor soort leider(s) voelt zich verantwoordelijk voor een dergelijke cultuur?
- Wat voor soort "organisatie" presenteren onze leiders/wij als leiders naar de mensen toe?
- Welke organisatie-identiteit drukken de leider(s) uit?
- Wat is de toegevoegde waarde van de organisatie? enz. enz.

(*Wat voor soort bedrijf zijn wij dat een dergelijke interne cultuur verzorgt en op deze manier zulke producten en diensten produceert?*)

### ■ Niveau 6 – Missie

Als controle vraag geldt bijvoorbeeld "Hoe is de onze organisatie-identiteit terug te vinden in de betekenis die de organisatie heeft voor de diverse omgevingen?"

## Matrix “De rol van het management”

In de matrix op pagina 8 zijn de zes logische niveaus herkenbaar die hiervoor besproken zijn. De managementtaken genoemd onder **efficiency** behoren tot de niveaus *organisatiegedrag* (2) en *organizational resources* (3). Onder **strategie** zijn taken benoemd op de niveaus 1, 3 en 4 herkenbaar, terwijl **richting geven** zich vooral bedient van de niveaus 6 en 4. Het belang van de zes niveaus en het gebruik in combinatie met de matrix is het inzicht dat op niveau 4 – de **organisatie cultuur** - de overtuigingen en waarden bepalend zijn voor het wel of niet inzetten van de werkmethoden en praktijken. Niveau 4 is het draaipunt van ontwikkeling en groei.

# De rol van het management

Scenario's ontwikkelen, beslissingen nemen en acties initiëren wanneer .....

	<p>... de parameters duidelijk zijn. Output en normen zijn bekend.</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	<p>... de parameters onduidelijk zijn. Veel mogelijkheden en waarschijnlijk- lijkheden, maar geen zekerheden.</p> <p style="text-align: center;">↓</p>
<p>... solide en praktische werk- methoden aanwezig zijn. Medewerkers hebben er praktische ervaring mee.</p> <p style="text-align: center;">⇒</p>	<p><b>EFFICIENCY – “ Making things happen”</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Targets behalen</li> <li>2. Normen en procedures / processen</li> <li>3. Optimaliseren van de resources</li> <li>4. Meten en (bij)sturen</li> <li>5. Gedetailleerde planning</li> <li>6. Technische competentie leveren</li> <li>7. Analytisch problemen oplossen</li> </ol>	<p><b>STRATEGIE – Beslissen wat te doen</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Duidelijke doelen stellen</li> <li>2. Succescriteria bepalen</li> <li>3. Resources toewijzen</li> <li>4. De buitenwereld in de gaten houden</li> <li>5. Strategische Planning</li> <li>6. Gecalculeerde risico's nemen</li> <li>7. De beslissende factoren begrijpen</li> </ol>
<p>... de situatie nieuwe werkme- thoden en praktijken vereist.</p> <p style="text-align: center;">⇒</p>	<p><b>INNOVATIE – Het “hoe” ontdekken</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Out-of-the-box denken</li> <li>2. Experimenteren</li> <li>3. Leren van andere organisaties / experts</li> <li>4. Traditonele werkwijze ter discussie</li> <li>5. Project-management</li> <li>6. Technische competentie leveren</li> <li>7. Luisteren naar medewerkers / klanten</li> </ol>	<p><b>RICHTING GEVEN – Keuzes maken</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visie ontwikkelen</li> <li>2. Risico's durven nemen</li> <li>3. Het toekomst-framework creëren</li> <li>4. Waarden en policies benoemen</li> <li>5. Managen van interfaces</li> <li>6. Mensen oplijnen</li> <li>7. Managen van diversiteit</li> </ol>