



We verlaten het industriële tijdperk. Engbert Breuker, CEO ('chief emotions officer') bij implementatiebureau Pentascope, ondernemer, oprichter van Red to be Blue, voorzitter SVN (Social Venture Network) Nederland & Europa, aanjager van Stichting Werklust en initiator van 'Bewegende Beelden', heeft dat goed aangevoeld en zich gespecialiseerd in mensgericht ondernemen en organiseren. Deze broodnodige 'nieuwe' ontwikkeling in de maatschappij vraagt nieuwe aanpakken. Hij legt verbanden tussen de ontwikkeling in het denken en handelen van ondernemen, organisaties, management en leiderschap. Steeds meer mensen zijn ervan overtuigd dat spiritualiteit of schitterend pre-organiseren kan bijdragen aan een vitaler management en leiderschap. Met meer aandacht en ruimte voor de medewerkers zorg je er voor dat talenten zich ontwikkelen. "Er komt steeds meer een holistische benadering van organiseren. Dat betekent dat we organisaties niet meer bekijken vanuit modellen maar vanuit het zijn van de mens." Contact: engbert@engbertbreuker.nl.

verandering op meso-niveau zal een optelsom zijn van het gedrag/de houding van ieder individu dat meedoet.

De geschetste beweging ontstaat doordat mensen elkaar gaan zien als bouwstenen in de organisatie. De relaties tussen de medewerkers vormen het cement vanaf het moment dat mensen durven te sturen op hun eigen ontwikkelingen, hun eigen talenten, bij hun eigen passie komen en vervolgens durven zeggen met wie ze wel en niet samen willen en kunnen werken. Het samenspel tussen de mens en de organisatie zorgt er dan voor dat organisaties echt gaan veranderen (meso), waardoor uiteindelijk ook de samenleving zal veranderen (macro).

Deze verandering gaat gepaard met enorme bevrijding van mensen en processen. Heel veel processen zoals we ze nu kennen zijn te rigouzeus, te rigide, overbodig, of te negatief voor mensen. Ze zijn industrieel bedacht en ontworpen zonder de mens als uitgangspunt te nemen. Veel processen leveren dus frustraties op. Door processen te vereenvoudigen, mensvriendelijker te maken, 'bevrijd' je ze van negativiteit. Als je de mens in zijn talent en passie krijgt dan 'onthufter' je de mens. Het gaat er niet om dat je goed moet zijn omdat je rol dat vraagt, het gaat erom dat je het echt *bent*. Bij een functie staat beschreven waar je goed in moet zijn. Wanneer je solliciteert praat je daar naar toe. Als je niet meer hoeft te solliciteren maar gewoon wordt ingezet op je talenten, hoef je alleen maar te zeggen waar je goed in bent, dit wordt gematcht met de processen die uitgevoerd moeten worden. De (ondersteunende) processen worden als *verwen*processen ontworpen zodat de mensen zich echt ondersteund voelen in het uitvoeren van hun vak. Hierdoor ontstaat een ander soort organisatie, waar kwaliteit een logisch gevolg is: de medewerker wordt dan het bedrijf.

Bovengeschetste ontwikkeling loopt synchroon met de overgang van het industriële tijdperk naar het organische tijdperk. Ik ben ervan overtuigd dat die overgang gerealiseerd wordt door beweging op microniveau. Van mensen naar organisaties naar maatschappij. Meer dan ooit zijn er nu feminiene kwaliteiten nodig in organisaties. Medewerkers met feminiene kwaliteiten zijn gericht op het voorkomen van problemen, zij worden vaak niet opgemerkt. Het voorkomen wordt nooit zichtbaar, omdat er geen problemen zijn ontstaan. Dit past bij het organische, het natuurlijke. De masculiene kant mag echter niet vergeten worden, want het gaat om de balans. De meer masculiene medewerker is daadkrachtig.

Inmiddels is mij ook duidelijk geworden dat conflict en harmonie niet tegengesteld zijn maar dat conflicten harmonieus zijn op te lossen. Mededogen en overstijgend inzicht spelen hierin een centrale rol. Het elkaar helpen, in geval van potentieel conflict naar een hoger bewustzijnsniveau om uit het conflict te komen is hier onlosmakelijk aan verbonden evenals het erkennen van elkaars werkelijkheid (= eigen waarheid). De meeste, zoniet elk conflict, wordt veroorzaakt door eenzijdig naar een kwestie te kijken. De *meervoudige werkelijkheid* is het eerste werkende principe van schitterend organiseren, schreven we in het gelijknamige boek in 2006. Een waarheid als een koe... of toch niet? :-)

HET SCENARIO VAN DE HOOP

Het scenario van de hoop

Kwaliteit leidt tot Wereld Verbetering Organiseren. Dit is eenvoudig door de mens in de organisatie ZELF te doen. Te 'bereiken' via de drie 'natuurlijke' aggregatieniveaus: micro, meso en macro. Micro gaat over de mens en zijn gedrag, meso over organisaties, macro over de maatschappij.

Mijn visie is dat de wereld echt gaat veranderen als mensen en hun gedrag echt veranderen (micro niveau dus). Organisaties zijn nauwelijks te sturen, de kwaliteit dus ook niet. Het is een illusie te denken dat mensen de organisatie sturen. Het is meer geluk dan wijsheid als het de kant opgaat waarvan je hoopt dat het op zal gaan. Op macroniveau sturen lukt al helemaal niet. Nationale, internationale en supranationale organen hebben weinig invloed, kijk bijvoorbeeld naar de VN. Niet alle leden houden zich aan de gemaakte afspraken, resoluties worden slechts ten dele nageleefd. Dit fenomeen, met de wortel in het industriële paradigma, de zogenoemde maakbaarheid, creëert het *scenario van de horror*.

Ik geloof in het *scenario van de hoop*. Dit begint bij een houdings- en gedragsverandering van de mens als individu. Een voorwaarde hiervoor is dat de mens, de individuele medewerker van een organisatie, wel anders moet dárven denken. Die veranderde houding heeft invloed op de organisatie, waar deze mens vrijwillig of onvrijwillig, betaald of onbetaald werkt. De

De nieuwe leiderschapsstijl die dus nodig is, is er op gericht problemen te voorkomen. Hierdoor zullen de leiders minder opvallen dan de managers. Ik maak graag het onderscheid tussen management en leiderschap. Managen doe je met processen, met dingen. Mensen moet je leiden, ondersteunen met als doelstelling ze in hun talent te krijgen. Het management van processen zorgt ervoor dat de mens in zijn primaire proces alleen maar die dingen doet die echt nodig zijn. Dus eigenlijk moeten alle processen opnieuw beoordeeld worden op wat er nou echt nodig is om het primaire proces goed te kunnen doen. Dit doen we dus met de verwenbril op. Verder is de leider ook gewoon een baas: de macht in de organisatie moet ook in de 'schitterende organisatie' goed verdeeld zijn om te weten wie waar verantwoordelijk voor is. Dit is niet noodzakelijkerwijs een machinehiërarchie maar meer een set van goede heldere afspraken over wie welke verantwoordelijkheid draagt. Er ontstaat natuurlijk wel hiërarchie, maar omdat iedereen doet waar hij of zij goed in is zijn alle medewerkers elkaars gelijke, dus eigenlijk is het een platte hiërarchie.

Ergo: door op microniveau aan gedrag te sleutelen, kun je organisaties opnieuw inrichten, waardoor uiteindelijk de samenleving opnieuw wordt ingericht. Herken je je hierin? Dan ben je in de kern een WVO'er: Wereld Verbeterend Ondernemer. In het Engels: een WIE: World Improving Entrepreneur.

Naschrift: mijn gedachten zijn mede gebaseerd op de ideeën van nieuw leiderschap uit Weggemans *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* Weggeman stelt dat VAKmensen totaal anders gestuurd moeten worden dan mensen die 'boutjes-aan-nippeltjes'-werk moeten doen. Vakmensen moet je vrijheid geven over het HOE van hun WERK en slechts sturen op het WAT (outputsturing), behalve degenen die niet kunnen of willen (is doorgaans 20%): zij moeten gemanaged worden zodat ze VAKlui worden (of moeten ontslagen worden). In professionele organisaties kun je dus stellen dat voor 80% verkeerd gestuurd wordt. Velen weten dit al, weinigen handelen daarna.

Referenties

Man, Adriaan de, Engbert Breuker en Brigitte Hoogendoorn (2008). *Bewegende Beelden – Met hart en hoofd de wereld verbinden*. Den Haag: Academic Service.

Hoogendoorn, Brigitte, Marijke Vos en Eline Crijns (2006). *Schitterend Organiseren – creëren van vonken in mensen en organisaties*. Den Haag: Academic Service.

Weggeman, Mathieu (2007). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* Schiedam: Scriptum.