



*Drs. Hermine Tien specialiseerde zich de afgelopen 12 jaar in paradigmatische veranderingen en begeleidt o.a. leidinggevend, bestuurders, organisaties en 'jong talent' bij de overgang naar nieuwe vormen van leven, werken en organiseren.*

*Ze werkte 10 jaar met Wim van Dinten (voormalig topman Rabobank NL, hoogleraar Erasmus Universiteit) in zijn organisaties, bewaarde zich in zijn vernieuwende theorie over organiseren en de bijbehorende paradigmatische veranderingen - voor onze tijd onvermijdelijk.*

*Verdiepte zich ook grondig in de uiterst actuele visie op leidinggeven, leven en werken van de Duitse monnik Prof. dr. Anselm Grün, bedrijfskundige en internationaal bekend auteur, en vertaalde enkele van zijn boeken over Leiderschap.*

Met z'n allen zijn we steeds hoger opgeleid en juist studies als bijvoorbeeld rechten, economie, bedrijfskunde en MBA doen een flink beroep op onze rationele en IK-kant. Dan treedt er gemakkelijk blikvernaauwing op en heb je de neiging om overal en altijd - ook daar waar het helemaal nergens op slaat - rationeel, instrumenteel, lineair en vanuit 't IK en eigenbelang te denken en te organiseren. Dit heeft onze kijk op wat *leven* is vertroebeld en ons mensbeeld scheefgetrokken. Rationaliteit domineert én het belang van *de ander* is weg. Dat heeft grote effecten op de manier waarop we met elkaar omgaan en waarop organisaties en het land op dit moment bestuurd en geleid worden: zie de banken, de politiek, de journalistiek, de zorg, het (hoger) onderwijs, ziekenhuizen, woningcorporaties ...

### **Vernieuwing**

Vooral organisatiemensen zijn gefragmenteerd geworden en laten - zeker in hun werk - een groot deel van hun natuurlijke mogelijkheden ongebruikt, verspillen die in feite. In het belang van mensen en de samenleving moet de balans dringend hersteld, een grote vernieuwingslag gemaakt, die onze andere kanten weer aanboort en tot klinken brengt. Dat zal doorwerken in de manier waarop organisaties bezig zijn. Maar langs dezelfde route die de 'ellende' heeft veroorzaakt gaat dat niet lukken, dat besef dringt wel door. Ingesleten patronen zijn weerbarstig: politici bijvoorbeeld roepen nog steeds dat ze de 'crises' willen *oplossen* - lineaire taal die verwijst naar een lineaire methode zonder ruimte voor de nodige creativiteit. Als je herkent dat een uitweg alleen via paradigmatische verandering kan lopen, ben je bij het begin van vernieuwing.

### **Motorboot varen of zeilen?**

Op dit moment werken veel organisaties alleen volgens de 'motorbootmethode': je organiseert rechttoe, rechtaan, realiseert wat je in je hoofd hebt, vraagt je niet af wat dat met mensen en de omgeving doet. Soms heel effectief ... Maar voor antwoorden op de grote kwesties van nu is de 'zeilbootbenadering' nodig: weten dat je niet rechtlijnig op je doel af kunt, dat je moet laveren, afhankelijk bent van omstandigheden, van weer en wind. Ervaren dat je deel van een groter geheel bent, van wat groter is dan jijzelf, je eraan over durven geven, er respectvol mee omgaan, je inleven, luisteren, het juiste moment aanvoelen ... Dát is organiseren met sensibiteit voor omstandigheden en met eerbied voor mensen en voor wat voor hen betekenis heeft. Dát is 'verbonden zijn met hun context'.

### **Vervreemding**

Veel mensen voelen zich op dit moment verweesd, onzeker, zijn op zoek naar houvast, naar nieuwe beelden over hun toekomst. Verlangen ook weer naar iets anders, naar inspiratie, naar het *hogere*, naar verbinding en verbondenheid. Ze ervaren hun leiders niet als 'inspirerend'. Ook bestuurders en leiders zelf missen vaak bezieling in hun werk, voelen zich vervreemd, gevangen in een complexe systeemwereld. Ze willen wel anders maar vragen zich af hoe. Hoe kom je die bezieling weer op het spoor? Hoe krijg je die open *vormen van organiseren* te pakken? We zijn toe aan een nieuwe stijl van organiseren, leidinggeven, (samen)werken en communiceren, aan nieuwe leiders en bestuurders die zo willen werken. Die vanuit hun rol weer voor mensen willen 'zorgen'.

## **VEELZIJDIGE KWALITEIT! HOE WE ER BETER VAN WORDEN...**

Versleten, nikszzeggend containerbegrip. Te pas en te onpas gebruikt. *Hoedanigheid*, aldus Van Dale. Om het woord weer waarde te geven, moeten we terug moeten naar af, naar essentiële vragen: *Hoe zijn we? Wie zijn we? Hoe leven, werken, organiseren we? Hoe geven we leiding, besturen we onze organisaties, bedrijven we politiek? Hoe gaan we om met de aarde en met mensen - met zieken, klanten, cliënten, burgers, met onze kinderen en jongeren, onze bejaarden, met onszelf?*

De turbulente tijden van nu tonen aan dat we een deel van onze kwaliteit kwijt zijn, van onze hoedanigheid. Zoals op een dag je lijf gaat sputteren als je te lang 'slordig' geleefd hebt. De manier waarop we *leven, werken* en *organiseren* is steeds eenzijdiger geworden. We zijn op halve kracht gaan varen, doen onszelf, het land en de mensen daarmee dramatisch te kort. Als je denkt dat een crisis iets is wat je per ongeluk 'overkomt', wil je er alleen maar zo snel mogelijk vanaf. Zoals van hoofdpijn: gauw een pilletje tegen de stoorzender die al je plannen in de war schopt. Maar met andere ogen naar de pijn kijken kan je veel vertellen: over je leefstijl, je werkdruk, je baan of functie, je privésituatie, je relatie, je manier van eten en drinken ... Durf je die confrontatie aan en doe je er wat mee, dan knap je weer op. Dan is *crisis* geen ramp maar een zegen, een *wake up call*, goud voor de toekomst. Daarom is het nú tijd voor de omslag van *eenzijdig* naar *veelzijdig*.

### **Voorbij het rationele, instrumentele, lineaire en het IK**

Nieuwe managementtheorieën? Nee, paracetamol helpt niet ... We lopen steeds verder vast in dezelfde, eenzijdige benaderingen, zéggan wel dat het anders moet maar in wezen verandert er nog steeds weinig. Onze *way of life* moet onder de loep, we moeten voorbij het rationele en instrumentele durven. Daar liggen de antwoorden!

### Zorgplicht?

Vandaag (20 september 2012) lanceert demissionair minister Jan Kees de Jager een wetsvoorstel voor een 'algemene zorgplicht' van banken. Met aarzeling koos ik het werkwoord *zorgen*: te soft? Maar als zelfs hij dat durft ... Te lang kreeg financieel gewin voorrang boven het belang van klanten, daarom wil hij met deze maatregel het vertrouwen in de financiële sector herstellen. Het is veelzeggend en schokkend dat die banken dat blijkbaar alleen per 'plicht' doen en niet meer uit zichzelf: ze zijn los van de samenleving, los van hun klanten. Het besef dat ze bestaan om mensen 'van dienst' te zijn is nog steeds totaal uit beeld. Misschien werkt op dit moment daarom alleen de methode De Jager. Maar wetten creëren niet automatisch 'vertrouwen', dat ontstaat pas door een andere mentaliteit en een andere werkwijze. Juist grote organisaties kunnen door een ommekeer het land geweldige impulsen geven. Maar de nieuwe slag heb je niet in een handomdraai te pakken, die moet geleerd en geoefend. En de vormen van organiseren moeten om, anders zit je zo weer 'old school' te doen.

### Nieuwe kwaliteit herkennen?

In organisaties bijvoorbeeld:

- Het gaat in (de top van) organisaties, in de politiek en politieke debatten, in de journalistiek, niet meer alleen over geld, getallen, systemen, maakbaarheid en meetbaarheid, maar ook over andere betekenissen.
- (Dienstverlenende) Organisaties gaan weer doen waar ze voor waren: patiënten, cliënten, klanten, burgers *helpen* in plaats van dwarsbomen met regels en voorschriften, zodat die zich gehoord en serieus genomen voelen.
- *Kwaliteit* betekent niet alleen de 'juiste procedures' maar heeft ook alles te maken met de vraag hoe je met mensen omgaat, met aandacht voor nuances en details, met je houding en gedrag, met wat je zegt, met vertrouwen.
- Protocollen en systemen zijn dienend en ondersteunend, niet meer leidend.
- Gebruik van andere taal dan 'systeemtaal': taal die laat horen dat *mensen* en *leven* uitgangspunt zijn, taal die het hart van mensen raakt, hen weer aanspreekt.
- Ziekenhuizen, zorginstellingen, scholen e.a. worden niet meer uitsluitend gerund als bedrijven waar productie gedraaid wordt.
- Leidinggevenden zijn inspirerend: ze hebben een brede, veelzijdige kijk op het leven, op de mens en de samenleving. Brengen medewerkers met hun talenten tot bloei.
- Leidinggevenden hebben een nieuwe leiderschapsstijl: ze kunnen ook luisteren, zich inleven, zich verbinden.

### Onbetaalde rekeningen

Samenleven in volle kwaliteit betekent bijvoorbeeld ook dat we veel aandachtiger omgaan met nieuwe generaties, die 'breed' voorbereiden op hun toekomst; dat we jonge mensen leren *leven*, hen in het onderwijs niet in systemen en planners persen, maar met hun talenten tot hun recht laten komen, zonder dwang tot 'succes' en 'geluk'. In een leven dat niet één groot pretpark is of hoeft te zijn, niet altijd maakbaar en 'leuk', waarin teleurstelling

en tegenslag er gewoon bijhoren. Dat we hen helpen veerkracht te ontwikkelen. Dat we net afgestudeerde academici niet als losers zonder toekomstperspectief depri thuis op de bank laten zitten, maar vanuit een ander mensbeeld naar zichzelf laten kijken, zodat ze weer in zichzelf en hun toekomst durven geloven. Dat we tijd en rust nemen om te luisteren naar levensvragen van de rond de 30-ers in hun quarter-lifecrisis en erop ingaan. Zo is de nationale kwaliteitsagenda voorlopig nog lang en veel langer ... *No more time to waste*: wie meldt zich?