

De Glunderende Organisatie



Vernieuwingskracht in organisaties door verbeelding

*Het IBV paradigma
voor het artistiek begeleiden
van mensen*

Organisaties zijn natuur

André Bruijn
Bruijn Management & Ontwikkeling
December 2016



De mens is er van oudsher toe te verleiden in een andere geestelijke toestand te komen. Zo schommelen kinderen graag en is The London Eye een met liefde voor techniek gemaakte commerciële attractie die je doet glunderen bij het zien tot na de beleving. Links een jonge man die als toonbeeld is te zien voor een werknemer van een glunderende organisatie.

Eerste druk 2016

ISBN: 978-90-826332-0-7 NUR 807

Uitgave / Redactie: Bruijn Management & Ontwikkeling
Postcode / Plaats: 3141XP / Maassluis
Tel.: 06 51 61 31 76
Email: bruijnmo@bruijnontwikkeling.nl
Website: www.bruijnontwikkeling.nl (Webshop)

Drukker: Dipas Druk & Print Zoetermeer

Omslagontwerp: Bruijn Management & Ontwikkeling
Grafische vormgeving: André Bruijn en Dipas Druk en Print
Illustraties: Internet en beeldmateriaal (persoonlijk eigendom)
Bij bezwaar zullen aan Internet ontleende figuren worden verwijderd.

© André Bruijn. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de rechthebbende.



Pleidooien voor werken met beelden:

John Ruskin (1819–1900)

De natuur schildert voor ons, dag in dag uit, beelden van eindeloze schoonheid.

Charles Darwin (1809–1882)

Het is niet de sterkste van een soort die overleeft en ook niet de meest intelligente, maar diegene die meest ontvankelijk is voor verandering.

Friedrich Nietzsche (1844–1900)

We zijn zo graag in de vrije natuur, omdat deze geen mening over ons heeft.

Johann Heinrich Pestalozzi (1746–1827)

De aanschouwing is het absolute fundament van alle inzicht. Elk inzicht moet uitgaan van de aanschouwing en erop teruggevoerd kunnen worden.

Albert Einstein (1879–1955)

Fantasie is belangrijker dan kennis.

VOOR- EN DANKWOORD

Voor wie dit boek geschreven is
Dankwoord

INLEIDING

Wat mijn spirit voedt en me uitdaagt!
Waar dit boek over gaat!

LEES'WIJZER'

DEEL A K R R ... A C H T

1. Kan een organisatie glunderen?!
2. Wat is een organisatie en onze focus op de werking van kracht?
3. Kracht, vermogen, massa, materie en energie (arbeid)
 - 3.1 Kracht, impuls en vernieuwende beweging (natuurkunde)
Waarom organisaties niet in beweging komen, gezien de 'wet van behoud van impuls'!
Hoe kunnen we de formules verder plaatsen in de consultancypraktijk!
 - 3.2 Vermogen (natuurkunde) als energie (arbeid)
 - 3.3 Massa, materie (natuurkunde) en productiefactoren arbeid en informatie
Met het newtoniaanse denken op het verkeerde been of niet?!
Zwaartekracht en trage en zware massa, nu in het perspectief van Einstein
 - 3.4 Materie
Materie binnen organisaties, productiemiddelen en productiefactoren
 - 3.4.1 Arbeid/energie als materie
Energie van geheel systeem
 - 3.4.2 Informatie als materie
 - 3.5 Energie, massa, praktische natuurkunde en Einstein
 - 3.5.1 Einstein en vernieuwingskracht, met perspectief voor organisaties
Wat betekent dat voor de praktijk!
 - 3.5.2 Praktisch werken met positieve vernieuwende krachten



- 3.6 Introductie van Het Idee-Vorm-Beeld paradigma – een opmaat
Effectieve invalshoek voor artistieke begeleiding van mens en organisatie
Natuurlijke aandacht voor systemen en het individu
- 3.7 Kr...acht en de verhaallijn van het boek

DEEL B HET COMPROMIS WAT BEWEEGT HET INDIVIDU?

Wat kracht en richting in de weg zit

4. Verruiming perspectief – negatieve krachten in organisaties

- 4.1 Inleiding
- 4.2 Het compromis
Voordat ik mijn eigen compromis doorhad
- 4.3 Deelnemers van het moment
Van welk proces maakt de 'deelnemer van het moment' deel uit!
Vóór we de praktijk gaan ontmoeten
- 4.4 De beknelling volgens Maslow
(niet-)Fundamentele behoeften
- 4.5 Organisaties als geestelijke gevangenissen (Garreth Morgan)
Het vizier op organisatiebeelden
Drie van de organisatiebeelden nader beschouwd
- 4.6 Verdringing volgens Freud
- 4.7 Iconen en idolen
- 4.8 Verdringing van de medewerker binnen een organisatie
- 4.9 Verdringing van een organisatie binnen de samenleving

5. Wat beweegt het individu?

- 5.1 Treurspel en blijspel van het individu
Het motivatieproces, voor het blijspel naar voorgrond
- 5.2 Emoties van het individu
Onderscheid tussen emoties
- 5.3 Archetypen en het individu – dubbelzinnig effect
- 5.4 Treurspel en blijspel in organisatie
- 5.5 Emoties van de organisatie als entiteit
Omggaan met emoties in een organisatie
- 5.6 Archetypen en organisatie als entiteit
Hoe moeten we nu de persoon versus het individu zien?
- 5.7 Trends, generaties en tijdsgeest – een schets

Wat is een generatie?

Wat is Tijdsgeest en een trend eigenlijk?

5.8 Introductie van Het Idee-Vorm-Beeld paradigma

De beweging van het individu in het paradigma

5.9 Het compromis en de verhaallijn van het boek

DEEL C VERBEELDING ALS SLEUTEL VOOR WEG NAAR VERNIEUWING

Een artistieke praktische strategie

6. Idee-Beeld-Vorm paradigma voor aanwenden positieve krachten

Effectief artistieke begeleiding van mens en organisatie in de tijdsgeest

6.1 Inleiding

Functie IBV-paradigma

6.2 Het IBV-paradigma als basis voor praktische strategie

Vertrekpunt voor diverse onthullingen over wat er in bedrijven speelt

Uitvoering onderzoek van het beeld, een verrijkt creatief proces in de tijdsgeest

6.2.1 Het creatief-artistiek proces van Idee naar Beeld

De kijk op het artistiek proces

Onderscheid tussen 1-, 2- en 3-dimensionaal denken

Conditie en ondernemersvoorbeeld van het creatief-artistiek proces

6.2.2 Het vormingsproces van Beeld naar Vorm

Kracht van verhalen en wat ik beoog

Nadere beschouwing op samenhang tussen artistiek- en vormingsproces en verbanden

6.3 Tijdsgeest, vanuit drie beelden

Algemeen klimaat en sfeer

Stemmingen

Angst en nieuwsgierigheid

Drie beelden van de tijdsgeest

DEEL D $E=mc^2$ – Einstein

MET BEHOEFTEPIRAMIDE NAAR GROEIBEHOEFTEN – Maslow

Praktische strategieën voor vernieuwing én tegen remmende werking daarvan



7. Omgaan met positieve krachten – $E=mc^2$ (theorie Albert Einstein)

Verdieping

7.1 Inleiding

7.2 Werken met positieve vernieuwende krachten binnen een context van eveneens aanwezige negatieve krachten

8. Omgaan met negatieve krachten in organisaties – Maslow

Verdieping – een praktische strategie vanuit de behoeftepiramide

8.1 Inleiding

8.2 Praktische strategie

DEEL E VERDIEPING VOOR EEN GLUNDERENDE ORGANISATIE

Verdieping over de begeleidingstijlen van de auteur

9. De glunderende organisatie en de weg naar vernieuwing

Verdieping

De glunderende organisatie

De weg naar vernieuwing en bondgenootschap – flow

Het vernieuwingsconflict aangaan door intrinsieke dynamiek

10. Waardevolle gedachtespinsels naar glunderen

Prikkelingen en ervaringen van de auteur

Overdenking van het creatief/artistiek proces én de elementen toegepast

Krachtniveaus en massa in het creatief/artistiek proces

Verhaal waarbij de natuur spreekt (synchroniciteit)

Vershil en verband tussen zelfactualisatie en overleven

$E=mc^2$ in de praktijk, als een vonk overslaat en massa direct versneld

Zoeken naar auto op parkeerplaats met remmende werking van onjuist beeld

LITERATUURLIJST

OVER DE AUTEUR

VOOR- EN DANKWOORD

Voor wie dit boek geschreven is

Dit boek is enerzijds geschreven voor (potentiële) opdrachtgevers (directies en besturen) die aan hun water voelen dat meer werken vanuit verbeelding een rijker palet aan oplossingsrichtingen biedt naar antwoorden op problemen. Anderzijds dient dit boek om managerial georiënteerde (organisatie)adviseurs en betrokkenen bij organisatie-ontwikkeling duidelijk te maken dat we in een tijdspanne leven dat roept om 'wijsheid dat niet hoofdzakelijk voortkomt uit onze cognitieve functies' én een ruimere kijk dan 'organisaties als rekenmachines'. Dit omdat velen historisch niet (lijken te) kunnen stoppen met het (managerial gefocust) aandacht geven aan efficiëntie en effectiviteit in de bedrijfsvoering.

Door onze kennis- en technologisch gedreven samenleving staat geestelijke ontwikkeling onder druk. Dat vonden onder andere filosofen, sociologen zelfs 100 jaar geleden ook al. Toch is dat voor velen 'aan dovemansoren gezegd' en (b)lijkt voor hen daardoor onopgemerkt.

Ik zal echter, vanuit wat hier-en-nu laat zien, positief kijken naar wat onze samenleving, vanuit een creatieve geest met spirit, de toekomst in brengt en

meen dat het aanspreken van de verbeeldende kwaliteiten van de mens vernieuwende gezichtspunten kan bieden voor verrijkende praktische strategieën, voor het omgaan met organisatie- en maatschappelijke vraagstukken.

Daarmee wordt graag een beroep gedaan op lezers die een verlangen kennen om zichzelf en de omgeving onder een onderzoekend (filosofisch) vergrootglas te houden. Dan vraag ik belangstelling voor nieuwe paradigma's, zoals het (Idee-Beeld-Vorm) IBV-paradigma in dit boek.

Met de aandacht voor verbeeldende kwaliteiten wordt aanspraak gemaakt op een actieve geest, zodat ik als duiding van wat *hier-en-nu relevant is (voor de toekomst)* zal schrijven over de 'deelnemer(s) van het moment'. Hiermee is het boek dus ook geschreven voor ieder die zijn eigen waarnemen onder de loep wil nemen en niet terughoudend is in zelfonderzoek. Het is de bedoeling richting aan te geven voor de mens met zijn bedrijfsvoering én de organisatie als geheel in haar veranderende omgeving. Wanneer we geestelijke ontwikkeling, met 'onder de loep nemen van het eigen waarnemen' en 'richting geven' in verband brengen, nodigt het IBV-paradigma uit niet door methodes te worden



overvallen. Het gaat om het ontvankelijk blijven voor de grote diversiteit aan indrukken waaraan ons (onvermijdelijk selectieve) waarnemen wordt blootgesteld.

Met dit boek wordt een brede beschouwing over mens – en bedrijfs/organisatie-ontwikkeling geboden (zowel psychologisch, filosofisch, bedrijfskundig, praktisch, artistiek, spiritueel, intuïtief, gevoelsmatig ...), bedoeld om dit diepzinnig te blijven delen. Het heeft ook verbinding gegeven met wie ik ben, waar ik vandaan kom en waar ik mijn toekomst op wil baseren. Dat betekent ook dat het gedachtegoed ongemerkt verbonden is met hoe je kunt kijken en handelen, en ook hoe je je (niet zakelijke sociale) omgeving kunt zien. Het aanspreken van verbeelding bij organisatie-ontwikkeling is daarmee ook een uitnodiging het zakelijk – en privéleven niet meer gescheiden te zien.

Dankwoord

Ik mag dankbaar zijn met een diversiteit aan relaties het gedachtegoed te hebben kunnen doen rijpen. Hierbij realiseerde ik me des te meer dat mijn levenservaring met het werken aan samenhang in en tussen organisaties, met grote betrokkenheid bij de mens als wezenlijk kapitaal, er helemaal toe doet.

Naast werkervaringen was in het bijzonder mijn eigen gezin evenzo een voedingsbodem. Het heeft me erin gescherpt dat gezinnen ook organisaties zijn en dat we over het reilen en zeilen thuis systemisch veel kunnen opsteken voor het omgaan met werksituaties.

Dan mag ik de media, met haar journalistiek over (ook schokkende) gebeurtenissen, en literatuur niet vergeten die koren waren op de molen.

In het bijzonder ben ik Ton Brouwer dankbaar omdat we samen de ondergrond van het gedachtegoed hebben gedeeld, waarbij Ton diverse basisteksten heeft geleverd voor hoofdstukken in de delen A t/m D. Het is bijzonder om zo vanzelfsprekend met iemand van gedachten te kunnen wisselen, het roerend eens te zijn, stevig te kunnen discussiëren en vooral plezier te hebben bij het samen zijn. Kortom, een blijvend geweldig gesprekspartner.

INLEIDING

Wat mijn driving spirit voedt en me uitdaagt!

'Spelen en ontdekken' bij het werken in organisaties zijn onmisbare voorwaarden voor succes. Mensen moeten ontvankelijk blijven voor reflectie. Ik wil anderen laten groeien door te leren inzien wat de waarde is kind in denken en voelen te kunnen en mogen zijn. Het streven naar 'wakker maken', door met elkaar in gesprek te zijn met verbindende energie en wederzijdse inspiratie. Flow dus! Dat gunnen we iedereen.

Daarmee 'staand' voor een glunderende organisatie en oog hebben voor het elimineren van: 'arbeidsontevredenheid', 'een te grote doorstroming', 'onethisch met elkaar omgaan' en bijvoorbeeld 'het tegen beter weten in koesteren van een hiërarchisch knellend systeem dat groei en ontwikkeling dwars zit'.

Omdat ik als 'deelnemer van het moment' omgangskundige ben, is het intens kunnen waarnemen van de actualiteit dé basis, om je mee te kunnen nemen in een hoeveelheid van afwegingen. Het is erin geloven dat we zo met elkaar wijzer kunnen worden.

Ik ben daarmee ook puzzelaar, met het IBV-paradigma als inspiratiebron, voor het telkens vooruit gerichte positieve bewegingen willen genereren. Daarbij hoort níet een *methode* die juist blind maakt voor hetgeen je weliswaar visueel niet kunt zien maar er wel degelijk IS én relevantie kent. Er hoort wél een *begeleidingsstijl* bij die uitnodigt voor verbeelding en het 'in contact kunnen zijn' met onze (ook onderlinge) a-mentale realiteit.

Om betrokken te kunnen zijn bij de totaalwerkelijkheid van de actualiteit als 'deelnemer van het moment' en 'gepakt' te kunnen worden voor richtinggevend keuzes, moet als begeleider worden gezocht naar het moment dat actie verlangt. Wat voor soort momenten/kantelpunten zetten mij dan bijvoorbeeld in mijn kracht en maken me intens betrokken?:

- wanneer we '*de natuur die mensen mensen doet zijn*' kunnen benoemen. Een stevig verschil van mening, met soms koppen tegen elkaar, vraagt om (professioneel) kunnen schakelen en keuzes maken die niet verzurend terug doen kijken, maar juist naar de toekomst;
- als een medewerker niet serieus (genoeg) wordt genomen c.q. er een stok wordt gevonden om te slaan. Dan bijvoorbeeld te laten zien dat *slachtoffers geen manier is iemand betrokken te houden* én dat het nuttig is om iemand in zijn kracht te zetten, vanuit eigenschappen, kwaliteiten en persoonlijke waarden;

- die momenten van interventies die ontstaan waarvan we overtuigd mogen zijn dat ze hout snijden om te kunnen *laten zien hoe optimalisatie van samenwerking in een organisatie werkt*. Bijvoorbeeld als men plezier heeft of in een inspirerende dialoog geraakt, kan men (weer) met de omgeving verbinden.

De rode draad in bovenstaande is 'niet in vorm te gaan', maar het verbeelden willen voeden om tot de ultieme (door het beeld gefundeerde) vorm te komen.

Het gaat om beschouwen en op tafel leggen wat wordt gezien, relevante gebeurtenissen uitvergroten, bewegingen benoemen die ontwikkeling c.q. belemmeringen in zich hebben, (persoonlijk) leiderschap benadrukken als dat stabiliteit van het sociale systeem verklaart etc..

Ter kennismaking met 'wie ik ben' benadruk ik nog graag de (blijspel) elementen waarin spirit wordt ervaren, als dan welkome vaststellingen van waar in organisaties oog en oor voor te hebben:

- een moment waarbij men, zoals bij muzikanten, tot een ongekende kwaliteit en sprankeling komt, gecreëerd vanuit vrijheid en het samen 'deelnemer van het moment'-zijn;
- het ontvlammende gevoel van richting wanneer zich toont 'waar mensen voor gaan';
- het beste inbrengen van wat je hebt en het permanent zoeken naar nieuwe vormen vanuit nieuwsgierig zijn naar de ander in het samenspel;
- overlegtafels met gedreven mensen die op tafel krijgen 'what makes us tick'. Ook in een organisatie is oog voor sierlijkheid, leefbaarheid en stijl deel van beleving van de cultuur.

In het bovenstaande komt de aandacht voor de ontwikkeling van het individu naar voren. Omdat dat niet op gespannen voet hoeft te staan met een toekomstgerichte ontwikkeling van de organisatie steek ik voor 'het samenhangend begeleiden van een natuurlijk bedrijfsproces' mijn nek uit in het laten *zien* hoe zowel een individu als de organisatie tegelijk kunnen floreren. Sterker nog, 'ze móeten zelfs samen floreren' om tot excellente resultaten te komen voor vertrouwen in de toekomst.

Het gevoel dat zal overheersen is: 'de weg is goed, alles klopt en hangt samen, creativiteit is niet te stuiten'. Kortom, er is sprake van een 'glunderend bedrijf'!

Waar dit boek over gaat!

Ik geloof in een glunderende organisatie wanneer je passende strategieën inzet. Daarbij houd je dan enerzijds inzichtelijk hoe je de aanwezig positieve krachten kunt ondersteunen en geef je anderzijds negatieve krachten niet de kans obstakels op de weg te laten zijn. Hiermee is kracht een sleutelwoord binnen dit boek. Zodoende zal vanuit 'wat we onder een organisatie verstaan' een verband worden leggen met de definitie(s) van krachten uit de natuurkunde én positieve en negatieve kracht in een organisatie. De definitie van een organisatie laat zien dat *taakverdeling en coördinatie onvoldoende is om krachten te verbinden*. Dat verleidt dan ook meteen tot een onderzoekende kritische blik op de term krachten en daarmee of we met de definitie uit de natuurkunde voldoende uit de voeten kunnen.

Samenbundeling, verbinding en kracht (=positief vermogen) tussen personen raken het hart van mijn focus op het begeleiden van organisatie-ontwikkeling. Verbonden positieve krachten in een organisatie zijn dan nodig om te kunnen blijven voorzien in de behoefte uit haar omgeving.

Daarbij moet ook aan de orde komen dat datgene wat in een organisatie aan belemmeringen speelt, voor het verbinden van positieve krachten, veel complexer is dan doet vermoeden.

We moeten ons dus realiseren dat de wijze waarop over kracht wordt geschreven een paradigma betreft, met de bedoeling ertoe uit te nodigen een organisatie als een levend systeem te beschouwen.

De kijk op praktische strategieën is een manier om met bruikbare zienswijzen voor het omgaan met positieve krachten, voortvloeiend uit een proces van verbeelding, tot een vorm te komen. Hierbij dient het verbeeldend proces voor het ontdekken van waardevolle wetmatigheden. We zullen zien dat in een ideale omstandigheid verbeelding en vorm (direct) samenvloeien.

Dan ga ik er (gefundeerd) vanuit dat het individu, om verschillende redenen, in essentie in een organisatie verdrongen wordt. Daarmee is er in de basis altijd sprake van een compromis, omdat het individu niet zomaar vanuit vrijheid kan



handelen. Ik gaf reeds aan 'deelnemer van het moment' te zijn om vanuit 'wakker zijn' in het hier-en-nu te kunnen handelen (of juist bewust niet) met een ultiem inzicht in en overzicht over wat zich aandient. Dat streven naar die verruiming van het perspectief zal in hoofdstuk 5 kleur krijgen in elementen van 'Wat het individu beweegt!'.

Om praktische strategieën te kunnen duiden voor het aanwenden van positieve krachten wordt heel nadrukkelijk verbeelding geïntroduceerd (ook een *sleutel*-woord in dit boek) in het genoemde IBV-paradigma, als 'sleutel' voor de weg naar vernieuwing. Naast *kracht* is *verbeelding* in mijn kijk op organisaties een essentieel 'way of live'.

Mét het positief willen kijken naar wat onze samenleving de toekomst in brengt, zal worden geduid dat er samen met nieuwsgierigheid, aandacht, respect en begrip tot een set belangrijke en noodzakelijke waarden is gekomen. Betekenis, als hart van het paradigma!

Door het aanspreken van verbeeldingskracht doe ik ook een stevig beroep op *aandacht* voor beschouwend en verdiepend waarnemen. Daar verbeeldingskracht is toe te schrijven aan zowel functies van de linker- als de rechter hersenhelft wordt er evenzo uitgenodigd tot een onderzoekende (filosofische) aandacht om zienswijzen ter discussie te kunnen blijven stellen voor het oplossen van een probleem of dilemma. Iedereen kent voorbeelden waarbij een gemeenschappelijk keuze voor een oplossingsrichting op zich laat wachten of onvoldoende draagvlak wordt gevoeld. [Verbeelding doet een beroep op de betekenis die de permanente transformatie van onze hersenen kan hebben.](#)

Dan moet het woord 'glunderen' uit de titel van het boek een plaats worden gegeven. Glunderen kent volgens De Van Dale een aantal betekenissen:

1. Glanzig, in de zin van: blakend van gezondheid of met een glans van genoeg;
2. Een wijze die blij geeft van vergenoegdheid, voldoening.

Daar deze uitleg van glunderen geen gemeengoed is voor en over een organisatie is het de bedoeling daartoe juist uit te nodigen. Het woord blijspel viel reeds, wat ik in verband bracht met het ervaren van spirit. Alhoewel ambachtelijkheid in ieders vak en deskundigheid niet over rozen gaat en ook niet hoeft te gaan, om te kunnen gaan beseffen waarvoor je het doet, dient de liefde voor wat je doet geen geweld aan te worden gedaan. Hard werken en tegengeslagen horen bij iedere ontdekkingstocht. Maar, als je doet wat je graag doet, heb je

dat ervoor over als vakman/vakvrouw, kunstenaar/muzikant, ondernemer of hoe je beroep met topprestatie ook heet.

Om tot dat arbeidsethos, de liefde voor het vak en het ervoor over hebben, te komen of dat te ondersteunen, wordt aan het proces van verbeelding een onderscheidende plaats toegekend. Daarmee staat een verrijkende hier-en-nu onderzoekende aanpak aan de basis van een glunderende organisatie. Daarbij wordt een verdiepende én bijzondere status toegedicht aan de genoemde 'deelnemer van het moment'. Met al onze vertekeningen in het waarnemen is het namelijk geen sinecure een totaalwerkelijkheid (=jouw diepste/breedste beschouwing) in beeld te brengen die ons dan (gevoel) brengt tot de kern van de zaak/het probleem. Niemand kan zich overigens onttrekken aan het moment, iedereen is er deelnemer van.

Hier-en-nu kunnen we dé momenten in de natuur van de organisatie *zien* waarop we, gebruikmakend van een goed ontwikkelde waarnemingsvermogen, volledig betrokken zijn en wel bij moeten dragen aan de vernieuwing. We worden als het ware geroepen dan iets te doen de verdringing van het individu in de organisatie tegen te gaan en 'de weg vooruit' kracht bij te zetten. Maar ik wil daarbij dan wel graag duiden dat er herkenning en condities nodig zijn voor bijvoorbeeld het effectief inzetten van een praktische strategie.

Soms laat de natuur van de mensen, de omstandigheid direct (met kans op herkenning) zien 'what's going on'. Evenzo moet er ambachtelijk gestreden worden het lek boven te krijgen om te weten wat er, en waarvoor er iets, moet gebeuren in een organisatie.

In beide gevallen is het relevant te stellen dat het een noodzakelijkheid is te kunnen 'zijn' in overgave. Dat commitment met een situatie of vraagstelling is essentieel om jezelf met de organisatie te doen glunderen.

Ik wil, en ga ervan uit, dat de mensen waarmee wordt gewerkt ervan uit gaan dat het beste uit jezelf halen ook een (glunderende) manier van leven is. Het is ook wat complexe omstandigheden vragen, om te werken vanuit 'zijns'-niveau, want bij organisatie-ontwikkeling gloort het volle leven (van harmonie tot slangenkuil) in al haar facetten.

Met de praktische strategieën en begeleiding van het proces van verbeelding wordt beoogd dé beslissende momenten levensvaardig door te komen. Jezelf mag je dan meesterschap of levenskunstenaar toeschrijven of hoe je ook het

zelf omgaan en doorgronden van een organisatie-totaalwerkelijkheid wilt noemen.

Omdat ik de omstandigheden waarop wordt gedoeld 'in samenspraak en als samen beleven' zie, gaat dit boek ook over 'zó kunnen samen-werken dat mensen niet belemmerd zijn (en worden) in hun creërend vermogen, zodat vrijheid, flow en driving spirit vanzelfsprekend deel zijn van de creatie'.

In de kern leg en zie ik het verband tussen het proces van verbeelding en de toepassing van praktische strategieën, en wat dat kan betekenen voor 'het tot stand komen van vormen', Daarna komen de concluderende en verdiepende vaststellingen voor een glunderende organisatie, als een weg naar vernieuwing. Over waar ikzelf intens deel ben geweest van 'waardevolle gedachtespinsels en voorvallen naar glunderen' wordt dat in enkele veelzeggende momenten gedeeld.

Wanneer we wat tegen wordt gekomen samenvatten, dan resulteert dat in de volgende vraagstellingen en thema's:

- Deel A. Wat drijft een organisatie en waarin wordt het ook tegengehouden?!
 - Deel B. Wat drijft een mens en waarin wordt het ook tegengehouden?!
 - Deel C. Hoe kan een mens verbeelding gebruiken om zijn drive te voeden?!
 - Deel D. Praktische strategieën voor vernieuwing tegen een remmende werking!
 - Deel E. Wie zijn we in wat we geloven om een organisatie te laten glunderen?!
- Welke uitnodigingen tot vernieuwing hebben we gezien?!

De verhaallijn

Het streven is in organisaties telkens te zorgen voor vooruit gerichte positieve bewegingen zodat Idee (= concrete gedachte) en Vorm (= zintuiglijk waarneembaar beeld) congruent zijn. Daarbij is de keuze dat met een begeleidingsstijl vanuit verbeelding te bewerkstellingen. Wanneer ieder 'deelnemer van het moment' is voor richtinggevende keuzes hoeft men 'niet direct in vorm te gaan' maar kan men met vertrouwen het verbeelden voeden, als zorgvuldig proces naar de vorm.

Ik vind dat daarvoor de aandacht voor de ontwikkeling van het individu naar voren moet gebracht, om te laten zien hoe zowel een individu als de organisatie tegelijk kunnen floreren voor een 'glunderend bedrijf'! Daarvoor dient er geloof te zijn in passende strategieën die positieve krachten ondersteunen en negatieve krachten geen kans geven.

Met kracht als een sleutelwoord wordt naar voren gebracht vanuit positieve

krachten tot een vorm te komen en dat verbonden positieve krachten in een organisatie nodig zijn. Een organisatie dient als een levend systeem te worden gezien en daarbij heb ik als essentieel streven in dit boek verbeelding en vorm (direct) te zien samenvloeien.

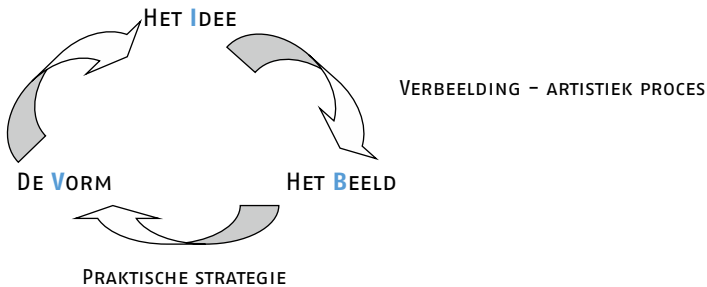
Omdat het individu in essentie in een organisatie verdrongen wordt, hecht ik zo'n groot belang aan het verbeeldingsproces. Voor een goede werking van dat proces moet het individu 'wakker zijn' voor wat zich aandient. Het doel is nadrukkelijk een verruiming van het perspectief. Daarom is 'Wat het individu beweegt!' een belangrijk hoofdstuk.

Het proces van verbeelding moet ervoor zorgen dat het Idee congruent is/wordt met de Vorm en kenmerkt zich daarom door vele momenten van 'boetseren, bijvijlen, overdoen, etc.. Daar waar er arbeid moet worden verricht om de Vorm uit het Beeld te laten volgen c.q. ontstaan kennen we praktische strategieën. Dan moeten we in het oog houden dat er een veranderende context is binnen de 'tijdsgeest'. Dat noodzaakt ertoe het Beeld uitvoerig te onderzoeken (=Het creatieve proces wordt artistiek benaderd), daar een Vorm een reactie is op de veranderende context van het moment.

Om met deze verhaallijn direct te tonen hoe Idee en Vorm congruent kunnen zijn is de Stille Tocht (De Vorm) een goed voorbeeld. Het is zo'n mooi voorbeeld omdat het ontstaan ervan een natuurlijk proces is. Het laat in verwonderende eenvoud zien hoe Beeld en Vorm samenkomen. Alle individuele beelden (bewust en onbewust) 'zien' (blijkbaar) grote verbinding in de voorstelling 'dat als we gezamenlijk in groten getale samenkomen' (Het Beeld). We zullen meer voorbeelden zien, maar deze is treffend omdat er direct al zoveel mensen bij betrokken zijn vanuit een natuurlijke organisatie en wijsheid.

Er worden genoeg aanleidingen voor het schrijven van dit boek genoemd. Maar, een hele belangrijke is dat het geen uitzondering is dat we na een opdracht/project achteraf zeggen 'dat is eigenlijk niet wat we wilden' óf 'wanneer we tevoren beter hadden nagedacht over een mogelijke oplossing hadden we meer en wellicht betere alternatieven tot onze beschikking gehad'. Hier blijkt ook meteen uit dat we de Vorm voortdurend op de congruentie met het Beeld moeten toetsen.





Figuur 1: IBV-continuüm als paradigma – Gedachte over iets nieuws moet congruent zijn met de vorm

LEES'WIJZER'

Met het voor- en dankwoord én de inleiding wordt een schets geboden van wat me drijft en hoe ik tegen mensen in het omgaan met bedrijven, mét de samenleving waarin deze bewegen, aankijk. De delen zijn apart te lezen, waarbij de casuïstiek vanuit de 'deelnemer van dat moment' én 'als geheel voor het individu, de organisatie en de ermee samenhangende omgeving/natuur' is te beschouwen. Bovendien is het aan jou of de gekozen schrijfolgorde ook de volgorde is die jou inspireert.

Tussen alle woorden tref je geen 'u'! Waarom?

Graag bied ik een (werk)platform waarop ontmoet kan worden. Ontmoeten is een horizontaal gebeuren, vanuit wederzijds begrip, vertrouwen, respect en dankbaarheid voor wat je van de ander ontvangt en wat samen gedeeld wordt. Zodoende is het de bedoeling iedere schijn van hiërarchie te mijden. Bij het proces dat ik voorsta moet alles (horizontaal) gezegd/uitgedrukt kunnen worden voor een uiteindelijk gerichte keuze. In dat proces past het niet c.q. is het niet nodig met 'u' aan te spreken.

Naast de tekst wordt beeldmateriaal geboden. In de kern van de zaak wordt structureel vanuit een artistiek proces het Idee, de Vorm en het Beeld samen in relatie gebracht. Zonder te 'spelen' met onze Beelden komen we vanuit het Idee niet tot 'dé' uiteindelijke Vorm. Het gaat erom tot een Beeld te komen waarmee alles (aansprekend) gezegd is'. Met het IBV-paradigma wordt zeker niet per definitie een volgorde van benaderen geboden. Soms is met het Idee (droom) of de Vorm die zich direct aandient alles al uitgedrukt, wanneer de droom direct kan worden gerealiseerd of de Vorm geen verbeeldingsproces meer nodig heeft. Echter, vaak moeten we aan het (verbeeldend) werk. Met voorbeelden wordt dat duidelijk gemaakt ongeacht de volgorde waarin jij dit boek gebruikt. Hoofdstuk 10 biedt onder andere een handleiding voor nader gesprek.

DEEL A

KRRR... ACHT

1. Kan een organisatie glunderen?!

Glunderen is er heel blij en tevreden uit zien, **stralen!** Glunderen zendt de boodschap van trots en zelfvertrouwen uit. Glunderen straalt kracht en positieve energie uit. Glunderen doet je iets!

Is dit het beeld van de doorsnee organisatie? Straalt jouw organisatie trots, zelfvertrouwen, kracht en positieve energie uit? Wees eerlijk, straalt uw organisatie? Wanneer je antwoord oprecht 'ja' is, dan is dat grandioos en van belang te doorgronden hoe dat zo kan blijven.

Wanneer we aan een organisatie denken, doemt er bij mij (uitzonderingen daargelaten) al snel een beeld op van een 'log voertuig', waarbij iedereen z'n uiterste best doet om de wielen vierkant te maken. Elkaar, al of niet bedoeld, 'tegenwerken' is zeker geen uitzondering! Vrolijkheid en plezier in je werk is dan met een zaklamp te zoeken of moet geduid worden om het niet over het hoofd te zien. Dát te duiden, is een van de fundamenteën van dit boek. Zo staat er in hoofdstuk 5 daarom: 'Het motivatieproces laat zien dat positiviteit en kracht nodig is om de stappen te nemen die leiden tot een bevredigde behoefte.'

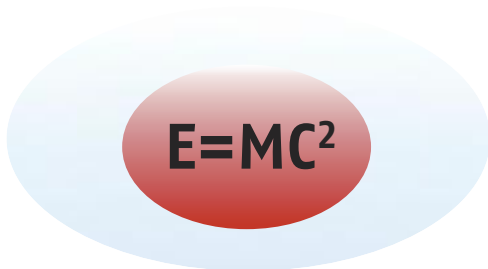
Vaak kost het veel moeite om de neuzen in één richting uit te krijgen. Iedereen is dan voortdurend bezig om heel veel massa (bijvoorbeeld lange agenda's zonder besluiten) te maken, die heel moeilijk in beweging komt.



Figuur 2: Beeld van een organisatie als log voertuig – Kunstenaar: Arthur Bierhuize

Kan dit nou niet anders?

Ja dat kan, zoals ik al liet doorschemeren! Hoe zenden we dan de boodschap van trots en zelfvertrouwen uit? Eén geheim werd ons al lang geleden ingefluisterd door een natuurkundige kijk op de wereld om ons heen. De wereldberoemde formule van Albert Einstein kan ons laten zien hoe het werkt c.q. in ieder geval als inspiratiebron dienen:



Figuur 3: De beroemde formule van Albert Einstein: energie = massa * lichtsnelheid in het kwadraat

Aan de hand van deze formule wordt in dit boek de basis gelegd voor de ontwikkeling van een praktische theorie over vernieuwingskracht die leidt tot een glunderende organisatie, zodat geen vierkante wielen in de organisatie worden gecreëerd. Daarbij opgemerkt dat mensen binnen een organisatie die vernieuwing niet zomaar zelf kunnen bewerkstelligen, maar juist krachten van buiten wel. Minder uitvoerig zal 'de behoeftetrap van Abraham Maslow' worden gebruikt. Maar, we kijken eerst eens wat een organisatie is.

Het werken aan vernieuwing beperkt zich dus niet tot de formule van Einstein. Het benaderen van het ontstaan van het 'logge voertuig met vierkante wielen' kan ook vanuit de organisatie-ontwikkeling en psychologie én het ontwikkelen van het vermogen tot glunderen (met de energie vanuit de kracht die wij inbrengen).

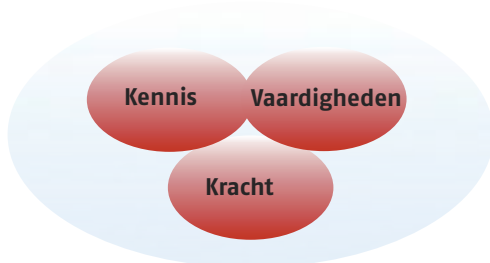
2. Wat is een organisatie en de focus op de werking van kracht?

Alvorens met een antwoord in te gaan op 'of het in een organisatie anders kan', moet eerst omschreven wat het begrip 'organisatie'¹ inhoudt. Het begrip kent veel definities, die ons houdend aan de populaire omschrijving van Wikipedia als volgt luidt:

*Een **organisatie** is een doelgerichte samenbundeling van kennis, vaardigheden en **kracht** tussen drie of meer personen die primair middelen en activiteiten aanwendt om te voorzien in de behoefte aan producten en/of diensten in haar omgeving. Het is opgebouwd uit de complementaire begrippen taakverdeling en coördinatie. De drie basispijlers, waarop elke organisatie berust, zijn: kennis, kader en controle.*

¹Het woord organisatie is een reïficatie (= verstoffelijken van een begrip of concept) is. We praten met gemak over een organisatie, alsof we weten wat het daadwerkelijk is. Om onze onderzoekende geest scherp te houden, achten we het niet in ons voordeel snel aan te nemen wat een organisatie is.

Dat is een eenvoudige definitie, die we wel vaker tegenkomen in de literatuur, waar veel organisatie-aspecten in (verborgen) zitten. We duiken even in deze verborgenheden.



Figuur 4: Organisatie als samenbundeling van kennis, vaardigheden en kracht

Vooraf werd opmerkt dat een organisatie geen wereld op zich is. Zij vormt een onderdeel van een groter geheel, de samenleving. De ontwikkeling van de behoefte aan producten en/of diensten in die samenleving is zeer dynamisch. De huidige dynamiek van de samenleving stelt hoge eisen aan het reactievermogen van de organisatie. Ondernemers zoeken in die dynamiek een plaats, zoals de bakker (vroeger) brood ging bakken en de smid hoefijzers voor de paarden ging maken, als natuurlijke behoefte in het dorp. Die eenvoud is in onze maatschappelijke regelarij niet goed herkenbaar meer, zodat we het reactievermogen aan een nadere beschouwing zullen moeten onderwerpen.

De bovenstaande omschrijving van het begrip organisatie benadrukt 'een (doelgerichte) samenbundeling van kennis, vaardigheden en kracht tussen drie of meer personen'. Dat er binnen een organisatie sprake moet zijn van een bepaalde kennis en vaardigheden is evident. Maar wat bedoelt de opsteller met de samenbundeling van **kracht** tussen drie of meer personen?

In de toelichting op de definitie wordt gesteld dat het kader de sturende kracht is in het samenwerkingsverband. Speelt individuele kracht van een medewerker dan geen rol? In mijn benadering is die juist relevant! Te meer omdat die kracht zich zal moeten verhouden tot de genoemde vaardigheden en tot het complementaire begrip coördinatie (tussen mensen). De keuze is daarom te stellen:

Juist de kracht in het individu maakt het mogelijk om zijn individuele vermogens te activeren.

Alle leden van een organisatie beschikken in principe over individuele kracht, die door het kader doelgericht in één richting samengebundeld kan en moet worden. Die kracht fascineert me!

Voorbeeld / onze praktijk

Het individu is dus één van onze belangrijke vertrekpunten voor vernieuwingskracht. Zelf heb je als consultant telkens een keuze jouw kracht in te zetten voor de organisatie en haar (met een hier-en-nu-besef) 'deelnemers van het moment'. Dit om ervoor te zorgen dat het individu gezien en gehoord wordt, zodat het de ruimte krijgt zijn kracht zonder compromis (=tegenwerken van vernieuwing) te benutten voor een glunderende organisatie.

*Maar: 'Wat is nu die **kracht** van een individueel lid van een organisatie?'*

We zullen kracht zien als spierkracht, maar ook als aantrekkingskracht². Volgens de natuurkunde heeft kracht altijd een richting. Het kader zal er dan voor moeten zorgen dat de individuele krachten binnen een organisatie in dezelfde richting verbonden worden. Heeft het kader hier geen aandacht voor, dan loopt zij het risico dat de individuele kracht van een medewerker zich richt op doelen in niet dezelfde richting of buiten de organisatie.

Het succes van de sturende kracht van het kader is naar mijn overtuiging sterk afhankelijk van haar inzicht in de individuele kracht van de individuen binnen de organisatie.

Samenbundeling van individuele krachten binnen een organisatie zie ik als een horizontale benadering van organisatie-ontwikkeling. Dat vraagt van het kader ook inzicht in de werking van 'alle vormen van interne of externe kracht' die inwerken op (het individu en daarmee) een organisatie. Want, net zoals een organisatie geen wereld op zich is, geldt dat ook voor samenbundeling van individuele krachten. De kernvraag die we dan kunnen stellen voor het werken aan een glunderende organisatie betreft: 'Welke positieve en negatieve krachten belemmeren of stimuleren de individuele kracht van een lid van een organisatie?' We richten ons in deze onderzoekslijn met name op deze vraag over 'kracht' en bewust niet op de elementen 'kennis en vaardigheden' of 'taakverdeling en coördinatie', omdat over deze onderwerpen al zoveel is beschreven.

*We focussen ons dus op het inzicht in **de werking van kracht** binnen en buiten een organisatie en daarbij in het bijzonder de kracht van het individu.*

²Kracht is een natuurkundige grootheid waardoor in een lichaam (natuurkunde) een spanning of druk ontstaat, of die een lichaam doet versnellen. Kracht is een vectorgrootheid, dus met een grootte en een richting. Kracht kan worden overgebracht door contact tussen voorwerpen of deeltjes (vast, vloeistof, gas) of door een krachtenveld.

Theoretisch zullen we een drietal krachtniveaus onderzoeken, te weten:

- welke krachten zijn er binnen individuen aanwezig?;
- welke krachten zijn binnen een organisatie van invloed op individuen?;
- welke krachten zijn buiten de organisatie van invloed op individuen?

Vervolgens wordt een verband geschetst tussen kracht (newtoniaans) en energie (einsteiniaans). Daarbij komt een praktisch strategie binnen handbereik om binnen een organisatie tot vernieuwingskracht te komen zodat de organisatie (weer) in de staat wordt gebracht om te glunderen.

Omdat een organisatie een onderdeel vormt van een groter geheel, de samenleving en we ons focussen op krachten binnen en buiten de organisatie, staat in de onderzoeklijn de vraag centraal hoe organisaties kunnen worden vormgegeven zodat ze:

- optimaal kunnen reageren op in- en externe veranderingen;
- vernieuwend zijn, zodat zij in staat zijn nieuwe uitdagingen op te pakken;
- bijdragen aan ontwikkelingskansen voor individuen en andere organisaties.

Voordat dieper wordt ingegaan op de onderzoeklijn staan we eerst stil bij het begrip kracht. Daarbij druk ik als volgt uit hoe we ons verhouden tot kracht, organisatie en samenleving. Zoals *het wezen van een vis water is, is:*

<i>het wezen van een organisatie,</i>	<i>de samenleving</i>
<i>het wezen van ons werk,</i>	<i>de organisatie</i>
<i>het wezen van ons,</i>	<i>kracht in een organisatie</i>

Kanttekening bij de werking van kracht – field structures

Evenzo vind ik het onvermijdelijk een kanttekening te plaatsen bij de focus op het inzicht in **de werking van** kracht binnen en buiten een organisatie én van het individu.

Het is bedoeld als een opmerking om de betekenis van kracht in een verruimd perspectief te blijven zien. In de voetnoot over kracht staat: 'Kracht kan worden overgebracht door contact ... of door een krachtenveld'. Aandacht voor het woorddeel 'veld' pakken we hier als een uitnodiging op. Dit niet om het verder uit te werken maar om een indruk te geven over elementen die zeker een rol (kunnen) spelen in de verbinding (bewust hier geen aantrekkingskracht genoemd) tussen mensen.

Wanneer iemand empathisch (=met inlevingsvermogen) is, draagt dat bij aan

de communicatie met de medemens. Dan weerspiegelen spiegelneuronen als het ware het gedrag van een ander en zijn op dezelfde manier actief als wanneer degene de handeling zelf uitvoert. Naar men aanneemt, spelen ze een rol bij het begrijpen en interpreteren van de handelingen van anderen. Ook zouden ze een rol kunnen spelen bij het inzicht in denkpatronen, emotioneel inlevingsvermogen en taalverwerving. Om nog verdieping toe te voegen aan het woord 'veld', verwijs ik naar het uitnodigende boek 'Theory U' van C. Otto Scharmer³, waarin hij schrijft over: 'field structure of attention' en de 'U' volgens 'the field structure of downloading/seeing/sensing/presencing/crystallizing/prototyping/performing'. Je kunt het 'je voorstellen van velden' zien als het werken aan een (individuele en gezamenlijke) verdieping in bewustwording, over leiderschap dat gevraagd wordt in een veranderende samenleving.

Empathie, het weerspiegelen van gedrag en 'the field structures' van C.O. Scharmer geven niet direct een antwoord op de gestelde vragen over het drietal krachtniveaus en hoe organisaties kunnen worden vormgegeven. Ze hebben wel betekenis voor bewustwording bij het vinden van antwoorden en vormgeven van organisaties. Met name de processen rondom seeing, sensing en presencing zijn fundamenteel voor de verrijking van creatief/artistiek proces. Ook al is het 'een andere taal' dan kracht, het zijn wel dimensies die een onmisbaar deel zijn van het totstandbrengen van een glunderende organisatie. Dan passen deze (volgens Scharmer) bewust makende processen in mijn bedoeling een organisatie als een levend systeem te beschouwen, waarin de natuur haar wijsheid toont.

³Theory U 'Leading from the future as it emerges, the social technology of presencing' – C. Otto Scharmer – Berrett-Koehler Publishers – isbn 978-1-57675-763-5

