

Koersbepaling in organisaties: samen richting zoeken via synchroniciteit

Pas de laatste jaren zijn organisaties in staat om zich te oriënteren (noodgedwongen en vaak nog zeer beperkt) op een nieuwe managementstijl. Een stijl die recht doet aan het talent van de mensen die in een organisatie werken en aan de mogelijkheden van de organisatie als geheel. Deze nieuw te ontwikkelen managementstijl moet zijn weg vinden in een steeds groter wordend veld van tegenstellingen. Eén voorbeeld van zo'n tegenstelling is de toenemende behoefte (bij managers) aan controle op hun omgeving, terwijl die omgeving zo snel verandert dat de enige manier om niet burn-out of overspannen te raken lijkt om de teugels te laten vieren of zelfs los te laten.

Eigenlijk is het zo, dat als je als manager vandaag de dag alles onder controle wilt houden, dan ben je of gek of anders word je het wel. Vandaar dat organisaties in toenemende mate grijpen naar een coachende stijl van leidinggeven met de bedoeling om medewerkers meer ruimte te geven voor hun eigen ontwikkeling en creativiteit. Paradoxaal genoeg worden daarbij dan vaak instrumentele methoden gebruikt, die een effectieve coaching weer teniet doen. Zoals bijvoorbeeld het coachen op competenties, oftewel competentie management. Van een echt gesprek tussen chef en medewerker komt dan doorgaans niet veel terecht, omdat men meer bezig is met het vullen van een matrix, dan met de werkelijke randvoorwaarden voor een optimale ontwikkeling van de mens in een organisatie.

Coachen op competenties gaat ervan uit dat je voor een periode van 1 tot 3 jaar in kaart hebt gebracht welke competenties nodig zijn om succesvol te zijn in de markt. Op basis daarvan kun je allerlei 'profielen' maken en vervolgens heb je wéér een heel systeem dat je kunt gaan beheren. Een systeem dat, naarmate de tijd verstrijkt, steeds verder af komt te staan van datgene wat een organisatie werkelijk nodig heeft om succesvol te zijn of op zijn minst te overleven.

Competentiemanagement loopt achter de feiten aan, simpelweg door het instrumentele karakter ervan. Maar dat is nog niet het ergste. Belangrijker is te weten dat dit soort instrumentele aanpakken uitgaat van een (hardnekkige) mechanische visie op mensen en organisaties. Wil je als organisatie werkelijk mee kunnen gaan met de veranderingen in je omgeving dan zul je, gezien het snelle en onvoorspelbare karakter van die veranderingen, een koerszoekend organisme (geen mechanisme) moeten creëren dat een organisatie in staat stelt om van moment tot moment voeling te houden met actuele ontwikkelingen en daarop in te spelen.

Echt succesvol zijn als organisatie betekent dat je in staat bent om te voorzien, op basis van vaak minimale signalen, welke ontwikkelingen zich zullen gaan voordoen. Dit is doorgaans niet iets wat je in je eentje voor elkaar krijgt. Je zult hiervoor binnen een organisatie een soort gezamenlijke rader moeten ontwikkelen. Deze radar is niet wéér een systeem dat je kunt ... monitoren, zoals dat heet. Die radar bestaat gewoon uit mensen. Een groep medewerkers uit diverse disciplines en van verschillende 'niveaus' in een organisatie, maar wel bewust geselecteerd. Een collectief dat het vermogen heeft zich te ontwikkelen tot een koerszoekend organisme. Daarbij heb je verschillende opties. Je kunt beginnen met een kleine groep mensen, maar je kunt er ook voor kiezen om de totale organisatie om te vormen tot een koerszoekende organische eenheid.

Het succes van een dergelijk organisme hangt af van een aantal voorwaarden.

Allereerst is het noodzakelijk dat de architecten van een dergelijke organisatie het principe aanvaarden van de impliciete orde. Dat wil zeggen dat zij erkennen dat de werkelijkheid, hoe die er vandaag ook uitziet, ontstaat en is ontstaan vanuit een zich ontvouwend principe. Dit betekent overigens niet dat alles al van tevoren is bepaald.

Het betekent wel dat alles wat tastbaar is voortkomt uit ... een idee. Hoe krachtiger dat idee, hoe krachtiger het uiteindelijke tastbare resultaat.

Ook is het noodzakelijk om te weten dat de resultaten van een idee alleen duurzaam zijn wanneer het een authentiek idee is. Dit wil zeggen: een idee dat ontstaat vanuit een authentieke kern. Dat kan zijn de authentieke kern van één persoon, maar vaker is het de authentieke kern van een team van meerdere personen die tezamen het koerszoekend organisme vormen.

Om een groep van mensen om te vormen tot een koerszoekend organisme heb je een 'coach' nodig die een dergelijke groep begeleidt. Deze coach is echter geen coach. Hij of zij zet een extra stap terug. Je zou van zo iemand kunnen zeggen dat dankzij zijn 'inspanning' essentiële elementen, mensen en ideeën met elkaar worden verbonden en dat hij dus een verbindingsmens is. Maar het verbinden van essentiële elementen is niet iets wat hij zelf actief doet. Het is eerder een sturen op aandacht, een soort sturen van de energie. Wat een verbindingsmens eigenlijk doet dat is sturen op (zijn eigen) authentieke betrokkenheid. Dit is een subtiel proces dat aanvankelijk van de betreffende begeleider vraagt om zichzelf bijna onzichtbaar te maken. Maar de 'kwaliteit' van zijn of haar aanwezigheid bepaalt de kwaliteit van de samenwerking in de groep.

Met coaching heeft het begeleiden van dit koerszoekend proces niets meer te maken. Het heeft daarentegen alles te maken met een manier van (tussen de mensen) **zijn**, die maakt dat het lijkt alsof wat er gebeurt een soort toeval is. Het zogenaamde toeval dat precies op het juiste moment de juiste dingen, de juiste ingevingen, de juiste inspiraties en inzichten laat ontstaan. Dit noemen we synchroniciteit. Met behulp van een koerszoekend organisme kan er ook in organisaties synchroniciteit ontstaan, dat wil zeggen een flow van gebeurtenissen die de indruk wekt dat de organisatie verbonden is met een soort collectieve intelligentie. Om een organisatie zover te kunnen laten ontwikkelen is het noodzakelijk om een organisatie als een organisme te zien en om teams van medewerkers als een organisme te laten functioneren. Om te begrijpen hoe dit werkt kun je je het beste voorstellen dat de werkelijke intelligentie van een organisme niet zit in het soort intelligentie dat wij als mens kennen. Werkelijk intelligentie zit als het ware opgesloten in het organisme zelf, als een soort van DNA van mogelijkheden. Een organisme bezit een sensorisch denken, dat niet gebaseerd is op analyse of op een methodologie, maar op een soort denken vanuit de zijnsgeoriënteerde gevoelslaag. Het is een soort direct weten. Zodra een team van mensen leert om sensorisch te denken, dus als een organisme, dan komt er collectieve intelligentie vrij die het vermogen heeft om een succesvolle strategische koers uit te zetten voor datgene wat op het punt staat om zich te ontfouwen. Dit is de essentie van koersbepaling op basis van synchroniciteit.

Het belangrijkste advies dat je aan een managementteam kan geven is ongetwijfeld: "blijf bij jezelf", want alleen dan kan de werkelijke verbinding tot stand komen waar een organisatie behoefte aan heeft.

© Felix Brabander - 6 januari 2004

www.synchroniciteit.nl

www.wakeupcompany.nl

Niets uit dit artikel mag worden vervoelvoudigd en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm of welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Felix Brabander, Berlagelaan 73, 1222 JP Hilversum. Tel: 06-55384200