

Reflectievragen bij de drie perspectieven van organisatieontwikkeling

Dr. Gerard Donkers 2014

Perspectief 1:

De organisatie als betekenis vormende hersenen

Reflectie op de zelfregulatieve cyclus van organisatieontwikkeling

In het eerste perspectief van organisatieontwikkeling gaat het om de zelfreflectieve wijze waarop we in leer- en verandertrajecten met ons brein informatie uit persoon en omgeving verwerken en in staat zijn om met elkaar goede beslissingen nemen in het licht van de doelen of waarden die we in verandertrajecten nastreven.

Centrale vragen:

1. Hoe *zelfreflectief* zijn wij als organisatie bezig met het realiseren van onze doelen, waarden en missie?
Of wordt er vooral dingmatig en productmatig naar de organisatie gekeken, als structuren en producten die zijn losgekoppeld van menselijke actoren? 'Zelfreflectief', zie voorbeeld van die twee jongens van acht jaar: 'Mijnheer, wist u dat u loopt?'
2. Hoe zit het met ons *vermogen tot leren* door middel van zelfonderzoek, zelfevaluatie en zelfbeoordeling?
Denk bijvoorbeeld aan ziekteverzuim, klanttevredenheid, functie- en taakverdeling, veiligheid, aanbesteding etcetera. Het gaat hier om de lerende organisatie, een lerende cultuur.
3. In hoeverre is er in de organisatie sprake van hiërarchisch denken over besturing vanuit *één machtscentrum* of wordt er meer gedacht in termen van decentralisering en spreiding van functies en bevoegdheden?
4. In hoeverre worden betrokkenen bij het verandertraject *aangesproken als veranderaar* en op hun impliciete kennis van veranderen?
5. In hoeverre wordt het *sociaal functioneren* van de organisatie gezien als een inherent aspect van alle werkzaamheden van de leden van de organisatie?

Denk bijvoorbeeld ook aan het uitvoeren van financiële transacties of om productietechnische handelingen.

6. Basiscompetentie 1:

Maken de betrokken partijen een adequate inschatting van de eigen invloedsmogelijkheden in situaties met het oog op de referentiewaarden van gedrag die ze willen realiseren?

- A. Worden de verschillende referentiekaders en definities van de situatie in het verandertraject erkend en onderzocht of is er sprake van een definitiemacht bij één dominante partij?
- B. Wordt er in het verandertraject concreet onderzoek gedaan naar het zelfsturend vermogen van de betrokkenen met het oog op de te realiseren doelen?
Denk bijvoorbeeld aan onderzoek naar de eigen vormen van zelfregie van werknemers in het omgaan met agressiesituaties.
- C. Is er aandacht voor de manier waarop de betrokkenen gedragssituaties van zichzelf of anderen interpreteren en verklaren?
Het gaat hier om aandacht voor interne of externe attributies (locus of control).
- D. Is er in dit attributieproces sprake van naturaliserend of nomologisch denken?
Nomologisch denken kun je opvatten als slachtofferdenken, d.w.z. denken in stabiele, onveranderlijke attributies.
- E. Is er in dit attributieproces mogelijk sprake van personaliserend denken?
Blame the victim, beschuldigend denken in variabele, persoonlijke attributies, ook naar andere personen en instanties toe.
- F. Redeneren de betrokkenen in termen van *verhoudingen* tussen zelf sturen en gestuurd worden, tussen subject en object, tussen actorperspectief en systeemperspectief?
- G. Worden mensen aangesproken op hun eigen aandeel en verantwoordelijkheid in situaties (grenzen stellend), zonder hen persoonlijk te beschuldigen?

7. Basiscompetentie 2:

Wordt er in leer-en verandertrajecten via een dialoog over ieders referentiewaarden gekomen tot gedeelde waarden als doelrichting van gedrag?

- A. Wordt de doelstelling of missie van de organisatie voorgesteld als een structurele conditie die voor de betrokkenen vastligt en dus geen voorwerp meer is van zelfsturing?
- B. Wordt er op zoek gegaan naar de referentiewaarden in het eigen verhaal van mensen en worden zij geholpen om zich van deze eigen waarden bewust te worden?
- C. Worden de expliciet geformuleerde waarden van mensen onderzocht in vergelijking tot de door hen gepraktiseerde waarden?
Het gaat hier om de relatie tussen morele theorie en morele praktijk.
- D. Stelt men zich in het leer- en verandertraject de vraag of de referentiewaarden van de betrokkenen adequaat zijn afgestemd op de persoon zelf en op context van de organisatie?
- E. Worden er pogingen ondernomen om in verandertrajecten te komen tot gedeelde waarden?
- F. Is er in het beleid en in de uitvoering sprake van een open en flexibele manier van doelen stellen, waarbij gestelde doelen zelf ook weer kunnen worden gewijzigd?

8. Basiscompetentie 3:

Is er voldoende sprake van reflectie op de doelmatigheid van de gevoerde of te voeren handelingsstrategie van de betrokkenen in de organisatie?

- A. Wordt er voldoende flexibel en creatief gehandeld in de richting van de gestelde doelen, waarden en missie van de organisatie?
Is er mogelijk sprake van een lineaire, fasegewijze aanpak die onvoldoende rekening houdt met de complexiteit van de situatie?
- B. Wordt er in de strategie van de betrokkenen zorg gedragen voor een adequate afstemming op de personen zelf en op de context van de organisatie en is er in die zin continu sprake van goede feedback?
- C. Is er in het verandertraject sprake van voldoende denktijd voor bezinning op de complexiteit van de situatie?
- D. Is er in de gevolgde strategie voldoende ruimte voor zelfregie van betrokkenen?
- E. Is er in verandertrajecten sprake van een goede praktische en mentale voorbereiding op de te voeren acties?
- F. Wordt het gevoel van zelfbekwaamheid van mensen bij het uitvoeren van taken aangesproken en versterkt?
- G. In hoeverre is er bij leidinggevendenden sprake van 'verleiden tot zelfsturing'?

Perspectief 2:

De organisatie als persoon met een hart

Reflectie op het veelvoudige zelf van de persoon

Tegelijk met de (meta)cognitieve gedragsoperaties spelen zich in de binnenwereld van personen allerlei emotionele en motivationele processen af die belangrijk voor het realiseren van de doelen, waarden en missie van de organisatie. Dit is een tweede perspectief van organisatieontwikkeling.

Het zelf van de persoon kan worden begrepen als een multidimensionaal zelf dat bestaat uit diverse zelfaspecten, zoals een rationeel zelf, een affectief zelf, een biologisch zelf, een onbewust zelf, een spiritueel zelf en een sociaal-maatschappelijk zelf. Onze innerlijke ervaringswereld is de plek waar al deze en andere zelfdelen met elkaar interacteren. Zij kunnen het doelgerichte handelen van mensen bevorderen, maar ook verstoren. Besturen van dit complexe, veelvoudige zelf is een continu proces van scheiden en verbinden van zelfdelen, van sturen en afstemmen.

Centrale vragen

9. Wordt er naast een (meta)cognitieve reflectie in de organisatie ook voldoende aandacht besteed aan *ervaringsreflectie*, d.w.z. aan hoe mensen zichzelf, elkaar en de situatie ervaren?
10. Is er sprake van reflectie op de complexe binnenwereld van de persoon en op *processen van zelfbeïnvloeding* van het eigen denken, ervaren en doen?
11. Wordt de veranderstrategie van de organisatie opgevat als een aan gevoelens en behoeften van personen gekoppeld handelingsproces?

12. Basiscompetentie 4:

Kunnen gevoelens, behoeften en ambities in de organisatie worden geuit en laat men zich hierdoor raken? Is er sprake van een warme organisatie?

- A. Kunnen betrokkenen de beleving van gevoelens en behoeften bij zichzelf en anderen *toelaten* zonder meteen naar verklaringen te gaan zoeken en de expressie onder rationele controle te brengen?
- B. Wordt in leer-en verandertrajecten erkend dat mensen in principe *al gemotiveerd* zijn?
- C. Is er naast aandacht voor positieve gevoelens en motivaties ook aandacht voor openlijk en verborgen *lijden* van mensen en voor het uiten van lijdzame gevoelens? Wordt opstapeling van negatieve emoties voorkomen?
- D. Is er ook aandacht voor *onbewuste* gevoelens en behoeften die een negatieve, maar ook een positieve rol kunnen spelen bij het creatief oplossen van probleemsituaties? Krijgt het onbewuste ook de kans om creatieve oplossingen te vinden voor complexe problemen?

13. Basiscompetentie 5:

Is er sprake van reflectie op de innerlijke dialoog en afstemming tussen de verschillende delen van het zelf?

- A. Is er in de communicatie tussen mensen sprake van *perspectiefwisseling* tussen verstandelijke opvattingen, gevoelens en gedragingen van mensen in verschillende contexten?
- B. Is er aandacht voor mogelijke *tegenstellingen en tegenstrijdigheden* tussen wat mensen denken en wat ze doen en tussen hun gedrag (buitenkant) en hun ervaring (binnenkant)?
- C. Is er in de organisatie sprake van *levend leren*, d.w.z. van een 'eenheidelijk' soort van leren waarin niet alleen appel wordt gedaan op verstandelijke kennis, maar ook op persoonlijke ervaringen, emoties en intuïtieve inzichten in relatie tot thema en context?
- D. Wordt bevorderd dat mensen *autonoom* handelen, d.w.z. handelen in overeenstemming met hun eigen gevoelens en behoeften?

- E. Wordt er bijgedragen aan de constructie van een adequaat (intern en extern) zelfbeeld?

Denk aan de ervaring van innerlijke samenhang, echtheid, emotionele oprechtheid, beheerste spontaniteit, zelfvertrouwen op basis van een sterk gevoel van eigenwaarde en afstemming op andere relevante personen.

14. Basiscompetentie 6:

Is er aandacht voor het zoeken naar afstemming tussen positie, rollen en persoon?

- A. Is er in leer-en verandertrajecten aandacht voor afstemming tussen verschillende sociale rollen op het werk en privé?
- B. Wordt bevorderd dat het gedrag in de verschillende sociale rollen goed is afgestemd op de eigen gevoelens en behoeften van de betrokkenen, zodat er sprake is van voldoende *rolidentificatie*?
- C. Wordt er ook bijgedragen aan voldoende *rolafstand* en een zich niet te veel identificeren met één bepaalde rol?

Perspectief 3: De organisatie als verantwoord maatschappelijk systeem

Er ontbreekt tot nu toe nog een belangrijke schakel in de theorie van zelfregulering: ons gedrag en dat van de organisatie is immers ingebed in een sociaal-maatschappelijke context, een uiterst complex, zelfs mondiaal netwerk van zelfregulatoire processen. De organisatie is een open, multidimensionaal zelfstelsel. Door die culturele, sociale, economische en politieke contexten wordt het gedrag sterk bepaald.

Toch worden we als individu en organisatie niet alleen door die maatschappelijke context bepaald; we beïnvloeden op onze beurt ook weer die context en proberen die in een wenselijk geachte richting te beïnvloeden. Opnieuw gaat het hier dus om een wederkerige beïnvloeding tussen subject en object, om het regelen van een goede afstemming tussen onszelf en de complexe omgeving, om een afstemmingsgerichte vorm van sturen en zelfsturen.

Centrale vragen

15. Wordt er in leer-en verandertrajecten aandacht besteed aan de complexe, onbeheersbare en onbegrensde *maatschappelijke context* waarbinnen de organisatieontwikkeling zich afspeelt?
16. Wordt de organisatie beschouwd als een *dynamisch samenwerkingsverband* (procesdenken) tussen mensen of wordt er meer gedacht vanuit vastliggende hiërarchische posities, formele standaarden en bevoegdheden?
17. Ligt de focus van leer-en verandertrajecten op het realiseren van de *inhoudelijke doelstelling en missie* van de organisatie en op de kwaliteit van dit proces?
18. Is er sprake van *verbinding tussen marktdenken en sociaal-ecologisch verantwoord organiseren*?

19. Wordt er in het leidinggeven aan verandertrajecten met de nodige *flexibiliteit en creativiteit* afgestemd op de complexe, onvoorspelbare persoonlijke en maatschappelijke context?

20. Basiscompetentie 7:

Is er in en rond de organisatie sprake van een constructieve onderlinge afstemming tussen individuen en groepen op het gebied van waarden, normen en gebruiken?

- A. Worden medewerkers als *morele actoren* erkend en als zodanig ook betrokken bij bijvoorbeeld het opstellen van leer- en veranderdoelen en plannen?
- B. Is er in de interne en externe relaties van de organisatie sprake van een *actieve en dynamische opvatting van cultuur* en worden betrokkenen aangesproken als cultuurscheppende wezens?
- C. Wordt er in en rond de organisatie constructief en grenzen stellend omgegaan met *(sub)culturele verschillen* in waarden, normen en gebruiken?
- D. Is er in verandertrajecten sprake van een goede *balans tussen zorg voor zichzelf, zorg voor de ander en zorg voor een gemeenschappelijk belang*?
- E. Wordt er leiding gegeven aan leer- en verandertrajecten vanuit een houding van *meervoudige partijdigheid*?

21. Basiscompetentie 8:

Is er in en rond de organisatie sprake van goede interpersoonlijke communicaties?

- A. Staan mensen in principe *als 'gehele persoon'* met hun opvattingen, gevoelens, behoeften, rollen en eigenschappen met elkaar in contact of hebben de onderlinge betrekkingen een overwegend partieel karakter?
- B. In hoeverre is er in de interne en externe relaties van de organisatie sprake van *presentie*?
- C. In hoeverre kunnen we de organisatie typeren als een *dialogische organisatie*?

- D. Zijn acties en reacties tussen individuen en groepen communicatief goed op elkaar afgestemd of is er sprake van systematische waarnemingsfouten tussen bepaalde individuen of groepen?
- E. Wordt voldoende erkend dat de betrokkenen zowel behoefte hebben aan autonomie (afgrenzing) als aan verbondenheid met elkaar en met de organisatie?
- F. Kunnen we hier spreken van goede interpersoonlijke betrekkingen, waarin sprake is van een bevredigende balans tussen diversiteit en gelijkheidsdenken en tussen autonomie en verbondenheid?

22. Basiscompetentie 9:

Is er in de menselijke verhoudingen binnen en buiten de organisatie sprake van een goede afstemming tussen voorgegeven structurele en positionele kenmerken en de eigen beïnvloedingsmogelijkheden van mensen?

- A. Is er in leer-en verandertrajecten sprake van denken in termen van structuren, posities en macht als bepalende invloeden op het menselijk handelen?
- B. Is er in verandertrajecten aandacht voor de verstrengeling van materiële en immateriële problemen?
- C. Dragen verandertrajecten bij aan *versterking van de invloedspositie* van de betrokkenen in en rond de organisatie?
- D. Wordt er in leer-en verandertrajecten toegewerkt naar een *verantwoorde verplattung* van de organisatie en naar gelijkwaardige invloedsposities?
- E. Is er in en rond de organisatie sprake van een goede verbinding tussen het gebruik van macht en de zorg voor de inhoudelijke kwaliteit van de organisatie?
- F. In hoeverre dragen verandertrajecten bij aan de ontwikkeling van flexibele, zelfreflectieve en vitale organisatievormen?

23. Slotvraag:

Wat zouden jij en andere betrokkenen zoal kunnen of moeten doen ter versterking van het zelfregulerend vermogen van de organisatie?