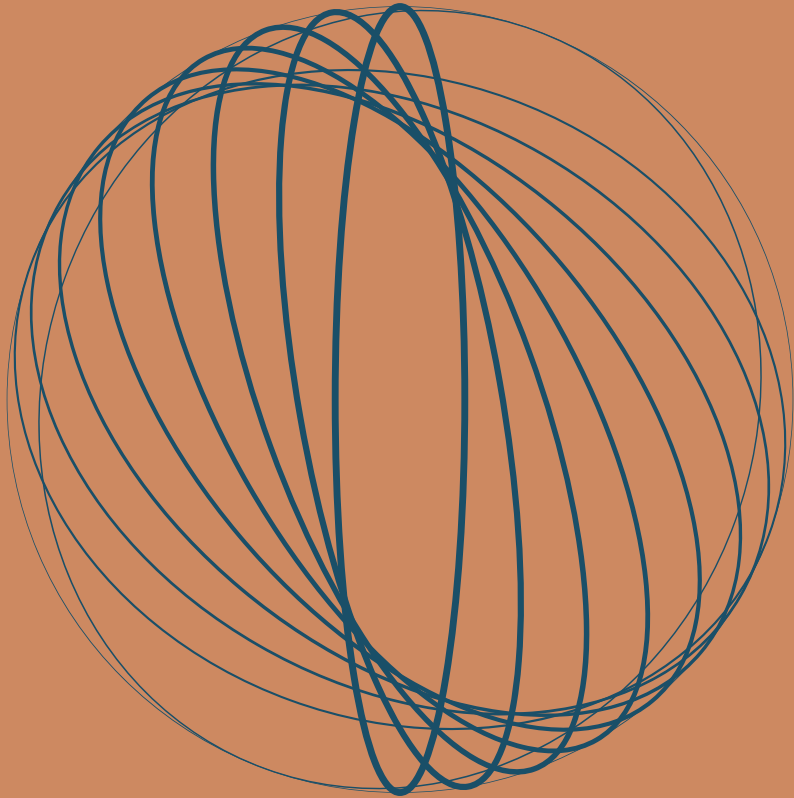


# Organisatie *kunst*

Van controle  
naar vertrouwen  
in de publieke  
sector



Robert de Muralto & Marie-Louise Dechesne

‘Zorgvuldig en toegankelijk bouwen de schrijvers hun verhaal op.  
Een echte aanrader, om niet te zeggen een must voor iedereen die  
vandaag de dag verantwoordelijkheid draagt in de publieke sector.’  
*Steven Broers, oud-directeur, gemeente Den Haag*

---

‘Ik heb het boek in één ruk uitgelezen. Het was voor mij als onderzoeker  
op het terrein van organisatieculturen, een feest van herkenning hoe  
mensen zichzelf en elkaar in de klem kunnen werken. Maar ook hoe zij  
zich hieruit weten te bevrijden.’  
*Prof. dr. (em.) Geert Sanders, hoogleraar Organisationscultuur en Leiderschap,  
Faculteit Bedrijfskunde, Rijksuniversiteit Groningen*

---

‘Beide auteurs leren ons concreet hoe je anders kunt leren kijken en hoe  
je de juiste vragen kunt stellen om uit de klem te komen. En ze leren ons  
om te waarderen wat goed gaat. Nu alleen nog even dat boek lezen...’  
*Martien Brander, gemeentesecretaris gemeente Woerden*

---

‘De vele voorbeelden uit de praktijk zijn vaak schrijnend herkenbaar  
en de handvatten zijn soms zowel praktisch als diep wezenlijk en  
persoonlijk. De oplossingen van de auteurs gaan langs de lijn van  
zelfevaluatie, omgevingsanalyse van organisatie en omgeving en  
bewuste open dialogen.’  
*Floor de Ruiter, founder & partner at Flying Elephants. Lector Bottom-up  
transformation at SDO-Hogeschool, author of ValueFraming (2011),  
Driven by Dialogue (2018) and Bottom-Up (2023)*

---

‘Het boek leest als een trein en ik had diverse malen de neiging om aan “de slag te gaan”. Daarmee is het boek ook te gebruiken als werkboek door het aanbod van praktische en eenvoudige analyse-instrumenten.’

*Jeroen Tomassen, gemeentesecretaris Teylingen en directeur HLTsamen*

---

‘Hoe sta je in verbinding met jouw omgeving, met mensen, met de organisatie! Hoe kun je vanuit deze VERBINDING veranderingen realiseren? Vanuit vertrouwen! Juist NU! Een inspirerend boek dat je anders naar jezelf en naar je omgeving laat kijken. Voor iedereen die zoekt naar manieren om veranderingen te realiseren.’

*Nienke Meijer, toezichhouder/Raad van Commissarissen Achmea, Post NL en Deloitte, cofounder De Buitenboordmotor, speaker/lecturer, social entrepreneur*

---

‘Wat mij persoonlijk raakte is dat iedereen zijn eigen waarheid heeft. Een waarheid die door vooronderstellingen en overlevingsmechanismen is ontstaan en doordat je je er niet bewust van bent wat het effect hiervan is op je gedrag, krijg je zaken niet voor elkaar.’

*Ton Verschoor, senior manager personeel & organisatieontwikkeling, Woonstad*

---

‘Om Steven Covey te parafraseren: ook een leidinggevende of manager ziet de wereld slechts zoals hij/zij zelf is. *Organisatiekunst* geeft je het inzicht hoe je jezelf blokkeert van het grotere geheel, en ambachtelijke tools om die blokkades in jezelf te verwijderen. Zodat je beschikbaar komt voor de waarheid over jezelf en je organisatie.’

*Peter Kievoet, topmanager en consultant in de publieke sector.*

---

# Organisatie *kunst*

Van controle  
naar vertrouwen  
in de publieke sector

Robert de Muralt & Marie-Louise Dechesne



UITGEVERS

Uitgever: S2uitgevers, Baarn ([www.s2uitgevers.nl](http://www.s2uitgevers.nl))

Auteursbegeleiding: Guido van de Wiel, Houten

Redactie: Rinus Vermeulen Tekst & Advies, Haarlem

Correctie: Marcella Rijntjes

Ontwerp en opmaak: Douwe Hoendervanger bno

Foto auteurs: Rob Schippers en Simon Vlas

Druk en afwerking: Tipoprint B.V.

ISBN: 978 94 932 8236 0

NUR: 805

Copyright © Robert de Muralt & Marie-Louise Dechesne, 2023

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij S2uitgevers en de auteurs. Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden veeelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische veeelvoudingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl](http://www.cedar.nl)). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever. Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

# INHOUD

INLEIDING	11
<b>DEEL I IN DE KLEM</b>	17
<b>1 Natuurwetten</b>	21
Alles is verbonden	22
Systemen ontwikkelen zich	23
Alles heeft een eigen levenscyclus	26
Iedere organisatie is anders	28
Natuurwetten voor het individu	29
Wetten en klemmen	32
<b>2 Vier keer klemgezet</b>	35
‘Ik moet in control blijven’	35
‘Jij begrijpt mij niet.’ ‘Nee, jij begrijpt mij niet.’	37
‘Ik moet iedereen tevreden houden’	38
‘Wij worden als speelbal gebruikt’	39
Complexe bezigheden	40
<b>3 Nog dieper in de klem</b>	43
Persoonlijk: je afkomst, patronen en vooronderstellingen	44
Relationeel: ik heb een andere verwachting dan jij	46
Organisatorisch: de kaders waarbinnen je opereert	47
Maatschappelijk: de stakeholders en de samenleving	48
Met een beperkte blik naar de werkelijkheid kijken	50
Anders leren kijken	51

<b>DEEL II DE KUNST VAN ANDERS KIJKEN</b>	55
<b>4 Het 4 ringenmodel</b>	59
Het 4 ringenmodel	60
In open verbinding met je omgeving	62
Wat je niet waarneemt	63
Managementfilters	64
Druk vernauwt de blik	66
Klemmen op vier niveaus	68
<b>5 Anders kijken naar jezelf</b>	75
Jij bent uniek en jouw waarneming is uniek	76
Gefragmenteerde waarneming	77
De bovenstroom en de onderstroom	78
Hoe werkt het in de praktijk?	81
‘Ik moet in control blijven’	83
Een wenkend perspectief	85
<b>6 Anders kijken naar de ander</b>	87
Iedereen kijkt door zijn eigen bril en heeft zijn eigen gevoeligheid	87
Belangen en beleving van de ander	89
Samenwerken is complex	90
Verwachtingsmanagement	91
‘Jij begrijpt mij niet.’ ‘Nee, jij begrijpt mij niet.’	93
Een wenkend perspectief	95
<b>7 Anders kijken naar de organisatie</b>	97
Het balansmodel (vier perspectieven)	97
Iedere organisatie heeft zijn eigen balans	100
Bewustwording van de krachtenvelden	103
Besturen met het balansmodel	105
‘Ik moet iedereen tevreden houden’	106
Een wenkend perspectief	108

## INHOUD

<b>8</b>	<b>Anders kijken naar de omgeving</b>	109
	De organisatieomgeving en de algemene omgeving	109
	Besturingsmodel voor omgevingscomplexiteit	111
	'Wij worden als speelbal gebruikt'	115
	Een wenkend perspectief	116
	<b>DEEL III UIT DE KLEM</b>	119
<b>9</b>	<b>Onderzoek</b>	123
	Gewogen beeld creëren	123
	Integraal onderzoek	125
	Resultaten	130
	Een completer plaatje	133
<b>10</b>	<b>Dialogoog</b>	135
	Het wat en waarom van de dialoog	135
	De dialoog in de praktijk	137
	De dialoogmethode	137
	De structuur van een dialoog	138
	De wijsheid in de organisatie	141
<b>11</b>	<b>Jouw leiderschap</b>	143
	Leiderschap begint bij jezelf	144
	Communiceren vanuit je beleving	145
	De vier V's van jouw leiderschap	147
	Veiligheid en vertrouwen in je organisatie	149
	Het positieospel	150
	Omgaan met druk	152
	Pak het bewust op	154



## INHOUD

<b>12 Metaskills</b>	155
Vertragen	156
Open blijven staan	158
Benoemen wat er is	159
Het niet durven weten	160
Je staande houden in een complexe situatie	161
<b>DANKWOORD</b>	165
<b>OVER DE AUTEURS</b>	169
<b>GERAADPLEEGDE LITERATUUR</b>	171
<b>EINDNOTEN</b>	173

# INLEIDING

Het is een kunst om je als leidinggevende staande te houden in de publieke sector. Het politiek krachtenveld is totaal veranderd en het is een grote uitdaging om daarin de juiste positie in te nemen. Door de toename aan regels en procedures is de kloof tussen beleid en realiteit groot geworden. Soms is ook nog de balans tussen de politiek en het ambtelijk apparaat verstoord. En als er dan ook nog een groot verschil is in visie en prioriteiten dan wordt het operationele proces extreem bemoeilijkt. En dit alles vanuit de behoefte om geen fouten te willen maken, fraude te voorkomen en het goed te willen doen.

En dan moet je onder deze omstandigheden ook nog goede resultaten zien te behalen... Ga er maar aan staan als leidinggevende. Het is niet zo gek dat je dan bang bent om fouten te maken en je nek uit te steken. Want als dit gebeurt, is de kans groot dat je in de problemen komt. Veel managers en leidinggevendenden voelen zich dan ook 'in de klem zitten' of 'klemgezet' door hun omgeving. In reactie daarop zetten velen van hen daarom in op organisatieontwikkeling. Meestal vanuit de hoop dat het dan goedkomt en dat ze de organisatieproblemen onder controle krijgen.

*Veel managers en leidinggevendenden voelen zich dan ook 'in de klem zitten' of 'klemgezet' door hun omgeving.*

Wat ze zich echter niet altijd realiseren is dat ze maar beperkt zicht hebben op wat er daadwerkelijk in hun organisatie speelt. En ze weten niet wat ze *niet* zien. Hun ingrepen leveren dan niet de gewenste resultaten op. Hierdoor gaat er veel geld verloren. Het ziekteverzuim loopt op en er ontstaan organisatiebreed allerhande irritaties, twijfels en spanningen. Het vertrouwen in een goede afloop en het onderlinge vertrouwen neemt af. En naarmate de druk toeneemt, vertrekken er tot overmaat van ramp steeds meer waardevolle medewerkers naar andere werkgevers.

Als ze merken dat hun inspanningen niet aanslaan, gaan leidinggevendden gewoonlijk nóg harder werken; met juist nog meer gedoe tot gevolg. En als je je niet gehoord of gezien voelt in je werk, dan gaat dit in eerste instantie misschien alleen nog ten koste van jezelf; later zal dit ook ten koste gaan van je betrokkenheid bij de organisatie en zal het bovendien invloed hebben op je samenwerking met collega's en medewerkers. Dan gaat het werk eronder lijden. Je gaat je verschuilen achter gemaakte afspraken. Je communicatie wordt zakelijk en afstandelijk. Je eigen belang komt hoe dan ook bovenaan te staan. Je komt nog verder vast te zitten en je gaat gedrag vertonen dat je anders niet vertoont. Juist omdat je niet gezien of gehoord wordt, neemt de kans toe dat je bewust of onbewust zaken gaat manipuleren.

Zeker als je onder druk staat neemt de controlebehoefte als manager toe. Dan is het logisch dat je de neiging ontwikkelt om naar oplossingen te grijpen die bij jouw overlevingsmechanismen passen. Met alle bijbehorende vooronderstellingen heb je dan per definitie te maken met een vernauwde blik op de werkelijkheid. En er is meestal geen tijd of budget om naar diepere oorzaken te zoeken. Al met al is het dan gemakkelijker om iets aan een structuur te wijzigen, dan op een dieper niveau met een vraagstuk aan de slag te gaan en hierin je eigen rol als manager ook mee te nemen.

### **Organisatiekunst**

Het doel van organisatiekunst is om de beperkte blik en het beperkte handelingsperspectief van managers en leidinggevendden te verruimen en te vergroten. Als manager heb je nu eenmaal vaak een beperkte blik op jezelf, op de ander, op de organisatie en op de omgeving. Als je blik beperkt blijft, ervaar je minder manoeuvreerruimte dan wanneer je daar andere perspectieven aan toevoegt. Met organisatiekunst brengen we die verschillende gezichtspunten aan. Meer perspectieven bieden meer opties. En meer opties zorgen voor meer perspectief. Door die verrijkende en ver reikende blik ga je beter zien wanneer je in een klem zit en hoe je daar ook weer uit kunt komen. De uitnodiging aan managers en leidinggevendden is om hun palet aan mogelijkheden te verruimen.

Om tot werkelijk andere en verrijkende gezichtspunten te komen, is het niet voldoende om alleen organisatiekundig te blijven kijken. Want met begrippen als organisatiekunde of organisatie*theorie* doe je primair een appel op het cerebrale, op het rationele. Organiseatiekunst kent een diepere bron. Het zorgt niet alleen voor een verrijkt perspectief dat jou anders naar de werkelijkheid laat kijken, maar het raakt ook meerdere niveaus: er is plaats voor het hart, het vergroot je organisatiebewustzijn, het maakt weer heel wat doorgesneden is, het verbindt gevoel met maatschappelijke relevantie en het houdt je – zoals het kunst betaamt – een spiegel voor.

*Om tot werkelijk andere en verrijkende gezichtspunten te komen,  
is het niet voldoende om alleen organisatiekundig te blijven kijken.*

Zo draait organisatiekunst om:

- de kunst om als leidinggevende en team te blijven staan in alle turbulentie en complexiteit;
- de kunst om alleen dat te organiseren wat nodig is en daarnaast te vertrouwen op je mensen;
- de kunst om een zodanige relatie met je omgeving op te bouwen dat je elkaar zaken toevertrouwt;
- de kunst om in een organisatie dicht bij jezelf te blijven ('mag ik mezelf zijn?');
- de kunst te blijven staan voor wat jij belangrijk vindt;
- de kunst om open te blijven staan voor de ander (juist als diegene een fundamenteel andere mening heeft, anders in het leven staat en bijvoorbeeld een andere politieke voorkeur heeft);
- de kunst om te vertragen als je onder druk staat;
- de kunst om toe te geven als je het even niet weet en sorry te zeggen wanneer je een fout hebt gemaakt of het niet goed hebt gedaan;
- de kunst om te snappen dat jij niet je gedachten bent.

Ook maatschappelijk gezien is het de kunst om als organisaties tot een grote kanteling te komen; juist in tijden van digitalisering, globalisering en individualisering. Dan gaat het om de kanteling van controle en angst naar vertrouwen, van egosturing naar bewustzijnssturing, van maakbaar naar meemakend en dus van 'in de klem' naar 'uit de klem'. De smalle en eenzijdige opvatting over wat organisatiekunde behelst, maakt plaats voor een brede en verrijkte opvatting die aan organisatiekunst ten grondslag ligt.

Organisatiekunde verhoudt zich tot organisatiekunst zoals kennis zich verhoudt tot wijsheid. Zo gaat het in plaats van over competenties ontwikkelen bij organisatiekunst over het ontsluiten van iemands gehele potentieel. Bovendien is niet het rationele dominant, maar gaat het om het geheel van wat je potentieel – rationeel, emotioneel en spiritueel – in huis hebt. Dat begint bij bewustzijn. En organisatiekunst gaat niet over het creëren van de perfecte omstandigheden, maar om het vermogen om elk moment en elke situatie te omarmen en te onderzoeken wat dan nodig is, hoe uitdagend ook.

Met het introduceren van het begrip 'organisatiekunst' kan de lezer al snel de fout maken om te denken dat wij als auteurs dan de organisatiekunstenaars zijn. Dat zijn wij niet. Binnen organisatiekunst zijn de leidinggevenden en managers zelf Picasso, Mondriaan of Rembrandt. Wij zijn meer te zien als de kunstkenner die weten welke eigenschappen de verschillende schildermaterialen hebben, welke effecten je waarmee kunt bereiken en welke adembenemende ervaring je met kunst kunt bereiken. Ook weten we als organisatieconnaisseurs kunst en kitsch van elkaar te onderscheiden.

### **Van leeswijzer tot wijzere lezer**

In de drie delen hierna zullen we je laten zien dat we binnen *Organisatiekunst* verschillende soorten klemmen onderscheiden en dat er verschillende niveaus zijn waarop je klem kunt komen te zitten. En dat al die niveaus met elkaar te maken hebben. We laten je de oorzaken van die klemmen zien, en we tonen je hoe je hier anders mee om kunt gaan,

zodat je als leidinggevende meer overzicht en focus krijgt. Uiteindelijk krijg je daar ook meer grip op je omgeving door, omdat je bewustere keuzes leert maken en meer zicht hebt op zowel de interne als externe beïnvloedingsfactoren.

De kans is groot dat je tot nu toe niet, of te weinig, hebt beseft hoe je eigen automatische reactiemechanismen werken. Juist deze patronen zorgen ervoor dat jij of je team vast komen te zitten. Ze kunnen ervoor zorgen dat je in een negatieve spiraal terechtkomt. Wat nodig is, is dat je beseft dat alles verbonden is en dat een probleem zich altijd op verschillende niveaus voordoet. Ieder probleem moet dus ook op verschillende niveaus worden opgelost. Met dat doel in gedachten leren we je met *Organisatiekunst* om anders te kijken naar de oorzaken en de vormen van klemmen waar je zoal in terecht kunt komen. Vervolgens reiken we je verschillende tools aan om je klem mee te analyseren en om mee uit die klem te komen. In dit boek draait het niet dominant om de theoretische grondslagen van het organiseren, maar willen we aandacht vragen voor de doorlopende kunst hoe je de mens in al zijn facetten steeds centraal kunt blijven stellen. Om dat goed uit te kunnen leggen, beginnen we in deel I met de uitleg van een aantal allesomvattende natuurwetten.

DEEL I

# IN DE KLEM







## Inleiding op deel I

In het eerste deel van *Organisatiekunst* laten we aan de hand van een aantal natuurwetten en enkele cases uit onze eigen praktijk zien waar en waarom veel managers klem komen te zitten en welke cruciale (individuele of collectieve) gedragspatronen ervoor zorgen dat ze daarna nog meer in de klem geraken. Dat betoog geeft de urgentie aan voor die ándere manier van kijken die *Organisatiekunst* als belofte in zich draagt. Voor we het over die klemmen kunnen hebben, is het belangrijk dat we eerst kijken naar de fundamentele natuurwetten die hier relevant zijn. Deze wetten bepalen op welke manier klemmen kunnen ontstaan. Verderop in dit boek komen ze nog een keer aan de orde, omdat ze ook bepalen hoe we klemmen kunnen analyseren en hoe we ze weg kunnen nemen.

---



## HOOFDSTUK 1

# Natuurwetten

Aan de manier van kijken die bij organisatiekunst hoort, liggen enkele natuurwetten ten grondslag. Het is in onze ogen noodzakelijk voor jou als leidinggevende om je bewust te zijn van deze natuurwetten. Zij zullen je helpen om organisaties en het organiseren in een bredere context te zien en om vraagstukken te kunnen analyseren en op te lossen. We zijn tot deze natuurwetten gekomen op basis van onze kennis en jarenlange ervaring met organisatie- en leiderschapontwikkeling.

---

Wat verstaan we in deze context onder een natuurwet? Een natuurwet is een bepaalde wetmatigheid die boven mensen en organisaties staat. Een natuurwet is een gegeven. Je kunt hem niet veranderen. Het is niettemin belangrijk om ermee om te leren gaan, zodat je er waar mogelijk ook je voordeel uit kunt halen.

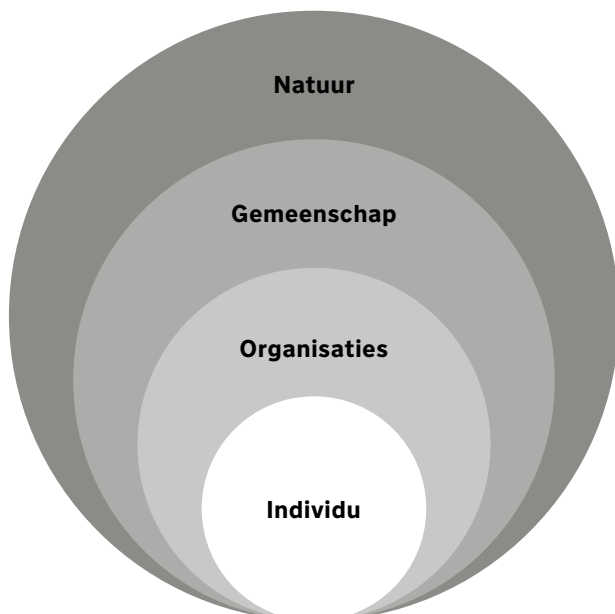
We behandelen hieronder de volgende vier natuurwetten:

1. Alles is verbonden.
2. Systemen ontwikkelen zich.
3. Alles heeft een eigen levenscyclus.
4. Iedere organisatie is anders.

Daarna beschrijven we de natuurwetten voor het individu en wat er gebeurt als je niet meer in contact staat met deze natuurwetten.

## Alles is verbonden

Alles staat in verbinding. Natuur, gemeenschap, organisaties en individuen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Zo'n gemeenschap kan iedere willekeurige lokale gemeenschap zijn, een stad, een provincie of een heel land. In een plaatje ziet dat er zo uit.



Vanwege een behoefte aan houvast worden deze vier niveaus toch vaak los van elkaar gezien. Mensen willen graag weten waar ze aan toe zijn, ze willen 'het' kunnen overzien. Want als je 'het' kunt overzien, dan weet je waar je aan toe bent en dat geeft een bepaalde zekerheid. Het gevolg hiervan is dat je je gedachtes, vaak onbewust, absoluut maakt: mijn mening is de enige juiste en de anderen hebben het niet, of in ieder geval minder goed, begrepen. Door je blik op deze manier vast te zetten, ontstaat er een tijdelijke werkelijkheid. Deze werkelijkheid voldoet een tijdje, totdat het integrale van het systeem van zich laat horen.

### **Case Maarten**

Maarten krijgt te maken met een wetsaanpassing die hem belemmert bij de uitvoering van zijn diensten. Hij komt vast te zitten met zijn medewerkers en hij raakt er enorm door gefrustreerd. Hij haalt alles uit de kast om zijn organisatie zo snel mogelijk op de verandering in te richten. Alles om maar weer 'in control' te zijn.

Maar zo handelt hij terwijl hij beperkt zicht heeft op wat er zich werkelijk afspeelt en wat de gevolgen zijn van zijn keuzes. Hij kijkt alleen naar de impact van de wetsaanpassing op zijn organisatie. Als hij beseft dat deze wetwijziging een gevolg is van wat er in de gemeenschap (de maatschappij) leeft (namelijk de behoefte om meer controle uit te oefenen op organisaties), kan hij relativeren wat er op zijn organisatie afkomt en kan hij het vraagstuk in het grotere geheel plaatsen. Dan kan hij samen met zijn medewerkers wegen zoeken om hier in hun organisatie anders mee om te gaan.

Dit betekent dat hij de organisatie niet anders inricht, maar dat hij zijn medewerkers leert om anders met de wetwijziging om te gaan. Daarnaast gaat hij iets tegen de wetwijziging doen, omdat die volgens hem echt niet klopt. Hij besluit dat hij niet in zijn eentje gaat strijden, maar dat hij samen met andere organisaties de belemmerende gevolgen van deze wetwijziging voor organisaties bij de overheid signaleert. Vervolgens gaat hij het gesprek erover aan. Zo trekt hij het vraagstuk ook breder.

### **Systemen ontwikkelen zich**

Systemen zoals de natuur, gemeenschappen en organisaties ontwikkelen zich voortdurend. Filosofen en systeemdenkers uit tal van invalshoeken zijn het erover eens dat systemen niet statisch, maar dynamisch zijn. Zij komen ook tot de conclusie dat het individu en de maatschappij onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn en dat samenlevingen alleen kunnen groeien als de individuen in die samenleving groeien. Als men-

sen bijvoorbeeld niet meer precies weten hoe ze met een bepaalde veranderde situatie moeten omgaan, voelen ze zich vaak als individu en gezamenlijk als groep onzeker. Onzeker omdat hun denkbeelden niet meer voldoen en omdat ze niet weten hoe ze zich tot de nieuwe situatie moeten verhouden. Als reactie gaan sommigen nog harder doen wat ze al deden. Anderen doen niets en weer anderen gaan naarstig op zoek naar de oplossing. Binnen groepen, organisaties en zelfs binnen gemeenschappen kan er dan een soort verharding ontstaan. Een wij-tegen-zijtsituatie (zoals de complotdenkers tegenover de gevestigde orde, of de vernieuwers tegenover de traditionelen) waarbij de verschillende individuen en groepen elkaar proberen te overtuigen van hun gelijk.

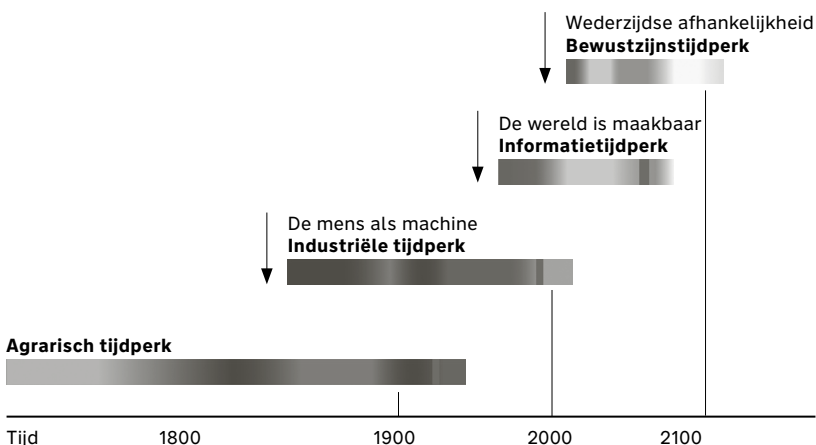
Hoe beter je als leidinggevende beseft dat alle individuen en alle systemen zich voortdurend ontwikkelen, hoe meer je op een andere manier tegen fricties in je organisatie aan gaat kijken. Als bijvoorbeeld de standpunten in je organisatie met betrekking tot klimaatverandering zich verharden, kun je dat relativeren omdat je dat ook om je heen in de samenleving ziet plaatsvinden. Juist dan moet je extra alert zijn op mensen, zowel in je organisatie als daarbuiten, die op het eerste gezicht met idiote ideeën of oplossingen aankomen. Want het is mogelijk dat het oude denken niet meer blijft werken; dat het systeem zich verder wil ontwikkelen, zodat er uiteindelijk een nieuw denkkader of nieuw paradigma kan ontstaan.

Thomas Kuhn<sup>1</sup> noemt een dergelijke ontwikkeling een ‘paradigmaverschuiving’. Een paradigmaverschuiving is een revolutie, een omwenteling in het denken waardoor een bestaand paradigma of denkbeeld wordt verworpen. Zo’n omwenteling begint vaak bij mensen die buiten de gebaande paden durven te gaan. En dat zijn precies de mensen die vaak gezien worden als idioten, idealisten of lastposten.

*Zo’n omwenteling begint vaak bij mensen die buiten de gebaande paden durven te gaan. En dat zijn precies de mensen die vaak gezien worden als idioten, idealisten of lastposten.*

Hoe meer je je bewust bent van wat er op macroniveau gebeurt, hoe meer je signalen als die hierboven in je organisatie weet te herkennen en hoe meer je hier anders mee om weet te gaan. In het onderstaande plaatje, dat op basis van de paradigma's van Kuhn verrijkt is met de theorie van Spiral Dynamics, lichten we enkele paradigmaverschuivingen uit voorgaande tijdperken en in het huidige tijdperk toe.

### Ontwikkelingsproces binnen de maatschappij



#### Achtergrond theorie (Thomas Kuhn)

- Een paradigma is een samenhangend geheel van opvattingen, overtuigingen, theorieën, religie, bewijzen en modellen die het vigerende antwoord op een bepaalde vraag geven.
- Een paradigma kan worden gezien als het dominante denkbeeld op een bepaald moment. Naarmate een paradigma langer bestaat wordt het als (enige) waarheid gezien en bestaat er consensus.
- Een paradigmaverschuiving is een revolutie, een omwenteling in het denken waardoor een bestaand paradigma of denkbeeld wordt verworpen.
- Voorbeelden van verschuivingen zijn: theorie van Darwin, ontzuiling van een maatschappij, industriële revolutie, opkomst van de computer, etc.

- Met de ondergang van het agrarische tijdperk en de opkomst van het industriële tijdperk kwamen de boeren en het platteland langzaam maar zeker op het tweede plan te staan. Het toenemende aantal fabrieksarbeiders en de snelgroeïende steden werden veel belangrijker.

- In het industriële tijdperk deed het *scientific management* (taylorisme) zijn intrede. Door standaardisatie, het splitsen van doen en denken, het opstellen van uitgebreide werkinstructies en het modulair opdelen van taken, werden mensen gereduceerd tot kleine radertjes in de grote machine. Ze werden als productiekapitaal gezien.
- Een ander voorbeeld van zo'n systeemverschuiving op macroniveau is de intrede van het informatietijdperk. De computer heeft de mensen onbegrensde mogelijkheden gegeven. Het beeld is ontstaan dat de wereld volledig maakbaar is en dat mensen het centrum van het universum zijn.
- In het huidige bewustzijnstijdperk zijn allerlei verschillende perspectieven en ontwikkelingsfasen tegelijkertijd aan te wijzen. Door het geheel als een systeem te benaderen en door je bewust te worden van de wederzijdse afhankelijkheid en de onderlinge beïnvloeding daarbinnen, ontstaat er een completer beeld van de werkelijkheid. De wereld is maakbaar en tegelijkertijd niet-maakbaar. Soms is efficiency handig, maar op andere momenten zijn juist persoonlijke aandacht, rust en ruimte nodig om te kunnen reflecteren.

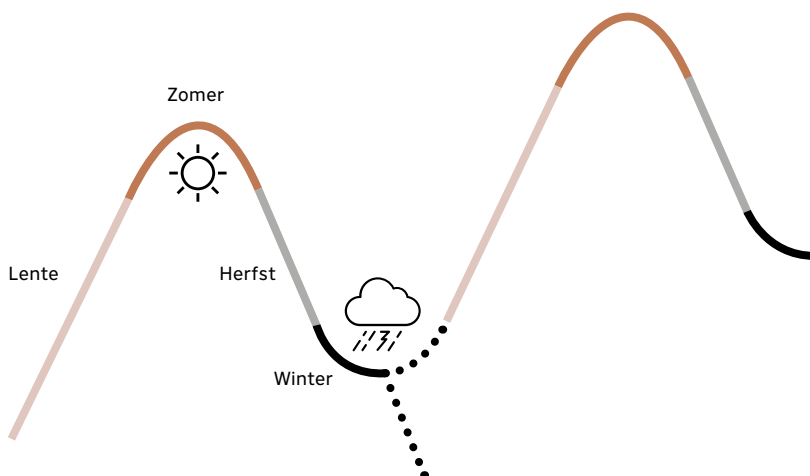
### **Alles heeft een eigen levenscyclus**

Organisaties hebben, net als alle elementen in de natuur, een eigen levenscyclus. Volgens Theodore Modis<sup>2</sup> hebben die cycli een seizoensmatig karakter, waarbij bloeiperioden worden afgewisseld met perioden van afbraak. Er zijn perioden van opwinding, nieuwe energie, creativiteit en snelle groei, deze zou je kunnen karakteriseren als 'lente'. Er zijn perioden van stabiliteit, innerlijke rust, kwaliteit en winst, ook wel 'zomer' genoemd. Er zijn perioden van terugval, veroudering, pappen, nathouden en neergang, die je zou kunnen beschrijven als 'herfst'. En ten slotte zijn er perioden van onrust, crisis, teloorgang en afsterven, die je zou kunnen typeren als 'winter'.

Perioden van groei, rust, neergang en crisis volgen elkaar op in een continu proces, een oneindige cyclus. Een dergelijk model is veel realistischer dan een kunstmatige, lineaire benadering van de werkelijkheid.



De afwisseling van de seizoenen hebben we juist nodig; die zorgt voor ontwikkeling en vernieuwing.



Net als met het idee dat alles met elkaar in verbinding staat, hebben veel mensen moeite met het idee dat alles steeds in beweging is en voortdurend verandert. Dat geeft een gevoel van onzekerheid en niet-weten. En dat vinden veel mensen onprettig. Dit wordt versterkt als mensen gewend zijn aan één fase waar ze langere tijd in zijn blijven hangen; een soort voortdurende zomertijd, waarin alles mogelijk lijkt te zijn. Wanneer zo'n situatie dreigt te veranderen, zie je dat iedereen met man en macht probeert te behouden wat hij verworven heeft.

Een voorbeeld: In Nederland hebben we jarenlang gebouwd aan een zorgvuldig sociaal systeem waarbinnen iedereen zijn rechten en plichten heeft. Toen bleek dat er fraude gepleegd werd met de aanvragen voor kinderopvangtoeslag deden de Belastingdienst en alle betrokken partijen er alles aan om het zorgvuldig opgebouwde systeem in stand te houden. Daarbovenop ontwikkelden ze meer regels en procedures. Hoewel er in de loop van de jaren heel veel kritiek op is geweest, bleven alle betrokkenen dus hetzelfde doen wat ze altijd al deden: ze werden alleen strenger en ze voerden de controle op.

Joseph F. Coates, een Amerikaanse analist, futuroloog en management-denker, zei het zelfs nog sterker: *‘De meeste mensen in gezaghebbende posities, hetzij bij de overheid, in het bedrijfsleven, in de dienstensector of in internationale organisaties, weten gewoon niet wat ze doen wanneer ze op verandering reageren.’*

### **Iedere organisatie is anders**

Iedere organisatie is anders, hoezeer sommige ook op elkaar lijken. Iedere organisatie bestaat uit andere mensen en draagt dus andere waarheden, andere ideeën en andere achtergronden met zich mee dan andere organisaties.

Alle organisaties hebben een eigen waardensysteem (en de meeste organisaties zelfs meerdere), met de ‘ongeschreven regels van het spel’. Deze ongeschreven regels kunnen een verklaring geven voor het dominante gedrag binnen een organisatie en voor de verschillende reacties (denk aan: houding, perceptie en motivatie) van iedereen binnen die organisatie. Een aantal vragen die helpen om zicht te krijgen op deze ongeschreven regels zijn:

- Hoe gaan mensen hier met elkaar om?
- Wat wordt hier wel en wat wordt hier vooral niet gedaan?
- Wat wordt hier als goed gezien? En wat als fout?
- Welke specifieke rituelen en symbolen spelen hier?
- Hoe open of gesloten is deze organisatie eigenlijk?

Besef van het waardensysteem van een organisatie geeft inzicht in de houding, de motivatie en de perceptie van de leden van de verschillende groepen daarbinnen. Iedere organisatie heeft zijn eigen ‘organisatie-DNA’, met zijn eigen historie en zijn eigen normen en waarden. Deze historie en deze normen en waarden zorgen ervoor dat er binnen een organisatie een bepaalde dynamiek ontstaat zodat de doelen bereikt kunnen worden. Zo gaat men bij de politie anders met elkaar om dan in een zorgorganisatie. Die verschillen in dynamiek zijn nuttig in het licht van de verschillende rollen die organisaties kunnen spelen in de maatschappij.

‘Wat dit boek onderscheidt van andere publicaties over leiderschap is de meer holistische kijk op leiderschap. Door een link te leggen met de kunst kan het vergroten van je handelingsperspectief een inspirerende en innovatieve benadering stimuleren. Kunstenaars staan immers bekend om hun vermogen om buiten de gebaande paden te denken, grenzen te verleggen en nieuwe perspectieven te verkennen.’  
*Susanne van 't Wout, directeur/bestuurder in publieke organisaties*

---

‘De auteurs geven managers inspiratie en handvatten om hun organisatieontwikkeling tot kunst te verheffen. Op deze manier kunnen managers bouwen aan publieke organisaties met een hart en ziel.’  
*Jasper Dalhuisen, Landbouwraad PV OESO, Parijs*

---

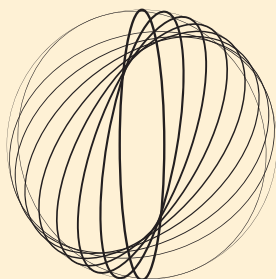
‘*Organisatiekunst*, een prachtige titel voor een krachtig boek. Op heldere wijze schrijven Marie-Louise en Robert over de complexiteit waarin overheidsmanagers zich bevinden en de klem waar we allemaal in terechtkomen.’  
*Jethro Michel, voormalig gemeentesecretaris Oudewater/  
interim-manager en adviseur binnen gemeenten*

---

Ken je dat gevoel dat je als leidinggevende in de publieke sector het veel te druk hebt en daardoor bang bent om fouten te maken en de controle te verliezen? En dat je al van alles geprobeerd hebt om weer grip op de situatie en je omgeving te krijgen? Maar dat niets echt blijkt te werken of maar heel kort? Hoe zou het zijn als je weet hoe je in alle tumult en complexiteit stevig kunt blijven staan voor je team, jezelf en het maatschappelijk belang?

In *Organisatiekunst* nodigen we je uit anders naar je team, de organisatie en de omgeving te kijken. En niet alleen organisatiekundig te kijken. *Organisatiekunst* raakt meerdere niveaus: het vergroot je organisatiebewustzijn, het laat je weer verbinden met maatschappelijke relevantie en het houdt je – zoals het kunst betaamt – een spiegel voor.

Casebeschrijvingen helpen je om je relatie met je medewerkers, je organisatie en je omgeving te verbeteren. Ook krijg je handvatten hoe je de kanteling van controle naar vertrouwen praktisch vormgeeft met als resultaat dat je met meer plezier en met minder moeite samen met je organisatie betere resultaten bereikt.



‘Waren er maar meer van zulke managementboeken. In een taal met de helderheid van een klaterende bergbeek, gelardeerd met voorbeelden en nergens betweterig. De auteurs laten in bescheidenheid hun licht schijnen en wijzen in diezelfde bescheidenheid een uitweg. Een uitweg die je zelf moet vinden. En die je vindt als je anderen én jezelf werkelijk verstaat. Dat is geen kunstje maar een kunst.’

– Harry Starren, voormalig directeur De Baak, schrijver en zelfstandig adviseur



[www.s2uitgevers.nl](http://www.s2uitgevers.nl)

