



MANAGEMENT VAN BETEKENIS

vormgeven aan betekenisvolle organisaties

DOOR GERTJAN BROEKMAN

MANAGEMENT VAN BETEKENIS

GERTJAN BROEKMAN

Veel organisaties zitten midden in een betekenisgevingscrisis, veelal zonder dat ze zich dit bewust zijn. Deze crisis heeft een enorme weerslag op de prestaties en het welbevinden van individuele medewerkers en daarmee op de effectiviteit van de organisatie als geheel. De betekenisgevingscrisis in organisaties heeft een niet te miskennen samenhang met historie en cultuur in Nederland.

In dit essay houd ik een pleidooi voor het integraal 'managen van de betekenisgeving' in organisaties en het daarbinnen gericht aandacht geven aan het maken van verbinding met de betekenisgeving van medewerkers.

Allereerst schets ik het kader en de context van de betekenisgevingscrisis zoals ik die waarneem. Vervolgens behandel ik de principes van Spiral Dynamics en Management Drives en duid ik deze crisis vanuit dat licht. Tenslotte beschrijf ik wat 'Management van Betekenis' is en hoe je dat concreet vorm kunt geven.

Sinds ruim tien jaar houd ik me als zelfstandig adviseur/facilitator bezig met de communicatie en samenwerking binnen organisaties in de context van identiteit en cultuur.

In de jaren daarvoor viel het mij op dat er in organisaties veel misverstanden, fouten en spanningen ontstaan als gevolg van communicatiestoornissen: doelen die verkeerd worden uitgelegd, opdrachten die anders worden geïnterpreteerd, collega's die elkaar niet goed begrijpen, zinnen of woorden die fout zijn geduid, et cetera.

Het niet (h)erkennen van dit soort stoornissen leidt vaak tot een patroon van structurele misverstanden en fouten met frustratie en demotivatie als gevolg.

Afgezien van pogingen tot symptoombestrijding laat men dit uit onmacht vaak maar bestaan. Hoe groter de organisatie, hoe sterker dit mechanisme zich kan laten gelden.

Ik ben niet zozeer geïnteresseerd in de fouten en misverstanden sec als wel in het patroon dat onder de symptomen ligt. Waarom begrijpen mensen elkaar verkeerd? Is het de beperktheid van taal of heeft dit met andere mechanismes te maken?

En vervolgens: hoe kunnen we organisaties creëren waar meer vanuit liefde en 'zijn' wordt gewerkt, waarin medewerkers en de organisatie elkaar prikkelen en stimuleren tot kwaliteit, echtheid, diepgang, duurzaamheid, ontwikkeling en... de beoogde resultaten.

Een antwoord op mijn vragen vond ik bij Spiral Dynamics (SD) en Management Drives (MD). Beide methodieken zijn gebaseerd op het wetenschappelijke werk van Prof. Dr. C. Graves. Graves' evolutionaire theorie gaan over de werking van waarden- en overtuigingssystemen op het denken, handelen, voelen en vermijden van mensen en groepen en maakt het mogelijk waardevrij te kijken naar hun betekenisgeving en daar gericht op te kunnen sturen. Door SD/MD ben ik als mens en professional fundamenteel anders gaan kijken naar mensen en groepen i.r.t. hun (leef)omgeving. Ik begrijp zoveel beter wat mensen drijft, kan er veelal waardevrij en met mededogen naar kijken en kom mede daardoor tot scherpere en betere observaties en interventies.

De betekenisgevingscrisis uitgelicht

Onrust

In nogal wat organisaties waar ik kom, bespeur ik onrust bij medewerkers én management. Onrust die te maken heeft met forse onderlinge verschillen van inzicht over wat werkelijk van betekenis is voor de organisatie en de manier van werken.

Onbenoemde onrust, die op organisatieniveau wordt 'bestreden' door maar gewoon door te gaan met alles wat gebeuren moet en alles te vermijden dat kan leiden tot (h)erkennen van de werkelijke problemen en de onderliggende patronen.

Individuele medewerkers 'verduren' door een dosis relativering en (galgen)humor en het verleggen van de persoonlijke zingeving naar activiteiten buiten het werk.

Tegelijk is altijd duidelijk dat niemand blij is met dit vermijdingspatroon. Vrijwel ieder mens wil immers vanuit positieve intenties aan zijn leven en werk betekenis geven. Maar hoe krijg je helder wat er nu werkelijk aan de hand is? Hoe verander je dat? Waar grijp je het aan?

Gebrek aan verbinding

Het lijkt alsof het management van organisaties moeite heeft om op het niveau van de betekenisgeving de verbinding te leggen en te houden met hun medewerkers.

Vragen als: wat brengt ons samen? Wat bezielt je? Waarom heb je ooit voor dit werk gekozen? Waar haal je je persoonlijke zingeving uit? Hoe relateert dat aan de visie en missie van de organisatie? Wat verbindt ons dus? worden relatief weinig gesteld.

Binnen de 'druk-druk cultuur' wordt chronisch te weinig tijd genomen voor waarom- en waartoe-vragen en het daarmee blootleggen van de diepere betekenislagen waaruit medewerkers hun motivatie (= betekenis én beweging) halen.

Als ik medewerkers die vragen wél stel is er opluchting dat de dingen die er écht toe doen zomaar gezegd mogen worden zonder afwijzing of oordeel als gevolg. Ik hoor dat zij ervaren dat het binnen de cultuur van de organisatie niet gewenst of veilig is om uit te spreken wat in het werk ten diepste van betekenis voor hen is. Een logische menselijke, al of niet bewuste respons is: 'als ik mezelf niet helemaal mag laten zien dan krijg je me ook niet helemaal'. Mensen beschermen zo zichzelf. Niemand loopt immers graag met open ogen z'n eigen burnout tegemoet.

In gesprekken met het management ervaar ik vaak dat men wel wil praten over de visie en missie, maar dat er in de operationalisering een krampachtig vasthouden is aan (betekenis)-principes als beheersing en controle, kwantitatieve meetbaarheid en calculaties in geld. Alles draait om resultaten en 'meten is weten'. Een arbeidsovereenkomst wordt dan ook het liefst gezien als een zakelijke, functionele deal. Er is te weinig besef dat een als goed ervaren 'balans van geven en nemen' uit meer bestaat dan arbeidsinzet in ruil voor salaris.

Het management dat wél een notie heeft van de betekenisgevingscrisis, weet vanuit het vigerende denken vaak niet wat de juiste respons is om de tegenstellingen te overbruggen.

Mijn conclusie is dat er een verschil is ontstaan tussen wat het management van betekenis vindt en uitdrukt en wat de medewerkers van betekenis vinden en willen uitdrukken¹.

Het staat overigens bij beide partijen **niet** ter discussie dat je op je werk bent om bepaalde prestaties te leveren en organisatiedoelen te realiseren. De crisis in betekenisgeving gaat vooral over de invulling, over HOE de organisatie de waarde(n)mix inricht, de moeite die medewerkers hebben om zich daar vanuit hun 'kijk op de zaken' aan te kunnen verbinden, de weerstand die er lijkt te zijn om daar fundamenteel de dialoog over aan te gaan.

Veel medewerkers ervaren te weinig gedelegeerde ruimte om hun professionaliteit kwijt te kunnen van managers die er óf teveel opzitten óf er juist nooit zijn, teveel nadruk op cijfers en te weinig op inhoud en kwaliteit.

De bedrijfsleiding vindt dat medewerkers de realiteit van de markt uit het oog verliezen, wel erg op vrijheid en gezelligheid gericht zijn en het soms (te) makkelijk nemen.

Voorbeelden en gevolgen van de betekenisgevingscrisis liggen voor het oprapen:

- Het grote aantal loondienstwerkers dat voor zichzelf begint omdat ze hun persoonlijke betekenisgeving in een organisatie niet meer kwijt kunnen.
- de dwarslaesie in onderwijsorganisaties tussen het management, dat op cijfers en regelgeving 'moet' sturen en de uitvoerende professionals die zich miskend voelen in hun oorspronkelijke onderwijsidealen en professionaliteit.
- Het middenmanagement in overheidsorganisaties dat getraind wordt op coachend leiderschap, maar zich vastgenageld voelt door de zeer beperkte sturingsruimte en bevoegdheden.

¹ Naar mijn ervaring speelt dit probleem sterker met hoger opgeleide professionals en het middenkader dan met medewerkers in de productie en uitvoering.

- De 'leven en laten leven-cultuur' binnen met name profitorganisaties, waar managers en medewerkers elk het eigen speelveld afbakenen en er door gebrek aan sturing, commitment en aanspreekgedrag (te) weinig gezamenlijke richting en binding is.
- De Nederlandse burger die, vanuit verschillende motieven, weinig geloof meer heeft in de politiek en de landelijke leiding.

Bovenstaande voorbeelden zijn manifestaties van de betekenisgevingscrisis en de gevolgproblemen, die, zoals we hierna zullen zien, gebaseerd zijn op mismatches tussen waarden- en overtuigingssystemen en de gerelateerde betekenisgeving.

Tot zo'n 50 jaar geleden was dit soort problemen nauwelijks een item. De collectieve cultuur gaf daar ook geen ruimte voor. Ontwikkelingen in onze levensomstandigheden hebben tot fundamentele veranderingen geleid, waardoor bv. de betekenisgevingscrisis een niet meer te miskennen item is geworden. Ik zie een duidelijke samenhang tussen de verwarring bij individuen, bij organisaties en in de Nederlandse samenleving.

Verschuivende wereldbeelden

Voor een beter begrip geef ik u allereerst een kijkje in de ontwikkeling van de samenlevingscultuur in Nederland, de afgelopen 60 jaar.

In het kader van 'management van betekenis' beperk ik me hier tot het benoemen van de belangrijkste aspecten die met de waarden- en overtuigingssystemen te maken hebben, zowel op individueel als collectief niveau.

Tot de jaren '50 en '60 van de vorige eeuw was de aanpassing van het individu aan het maatschappelijke systeem vanzelfsprekend. Kerken en sociaal-maatschappelijke bewegingen vormden de kaders voor de inkleuring van betekenisgeving.

Hiërarchie van zowel de 'hogere macht' als de leiders werd veelal klakkeloos aanvaard; je plicht doen, uitstellen van beloning en lust (desnoods tot in de hemel), discipline, volhouden en niet zeuren, waren de - al dan niet geschreven - normen die daarbij hoorden.

In het werk was één baan voor het leven het hoogste goed, je was vanzelfsprekend loyaal en volgbaar. Voorspelbaarheid in doen en laten was een deugd en je kreeg na 25 jaar trouwe dienst, ook dat stond vast, een toespraak van de chef en een gouden horloge.

Het systeem was gericht op zekerheid en stabiliteit, beheersing en controle. 'Doe maar gewoon, dan doe je gek genoeg...' was veelal het antwoord op afwijkend gedrag.

Begin jaren '60 begon dit wereldbeeld te schuiven. De gestage en trouwe arbeid van het voorgaande decennium had de gewenste grotere welvaart gebracht en meer mensen die hoger onderwijs hadden gevolgd. De individuele burger kreeg steeds meer mogelijkheden. De baby-boomers accepteerde het keurslijf van de jaren '50 niet meer. De spanning die ontstond was ook de bron van het generatieconflict dat mij nog goed voor ogen staat.

Er ontstonden twee stromingen. Enerzijds een overwegend individueel georiënteerde met de wens tot individueel onderscheid in doen en laten, met persoonlijke en materiële ambities, geloof in maakbaarheid van je dromen, experimenteren, lak hebben aan conventies, de grenzen opzoeken. Anderzijds een meer collectieve stroming, met idealen over een betere wereld (make love not war), verwerpen van macht, gezag en materiële status, geloof in gelijkheid, solidariteit en tolerantie, een wens tot informele 'warme' relaties en het delen van gevoelens, experimenteren, en zeer kritisch t.o.v. bestaande conventies.

Deze twee stromen zijn duidelijk verschillend en tegelijk niet te scheiden. Ze lopen in elkaar over en vinden elkaar in de wens tot vrijheid, emancipatie en persoonlijke ontwikkeling en de weerzin tegen het oude beperkende keurslijf met haar nadruk op hiërarchie, uniformiteit, zekerheid en beheerszucht.

Beide stromen zetten zich af tegen het dominante waarden- en overtuigingssysteem van de jaren '50. Tegelijkertijd bleef een groot deel van de Nederlandse burgers vasthouden aan dat vertrouwde wereldbeeld, zij het vaak in een wat moderner jasje.

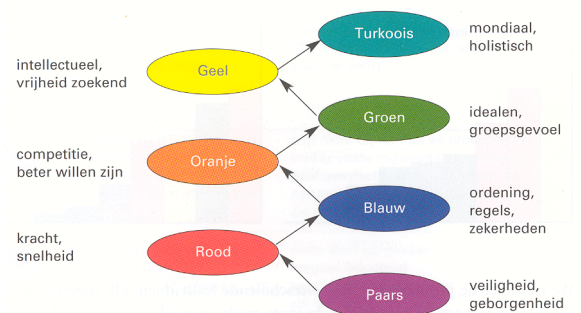
Ziehier het culturele en menselijke materiaal in de betekenisgevingscrisis die zich in organisaties en in de Nederlandse samenleving, afspeelt.

Waardensystemen als format voor denken, voelen en doen

Spiral Dynamics(SD) en Management Drives(MD) bieden een theorie om deze dynamiek te duiden. Prof. dr. C.W. Graves legde de grondslag in dertig jaar wetenschappelijk onderzoek. Graves wilde meer inzicht in de evolutionaire vermogens en kwaliteiten van de volwassen psychologisch gezonde mens. In tegenstelling tot bv. Graves' collega Abraham Maslov, die de psychologische ontwikkeling als leidraad neemt, vermoedde Graves dat menselijk gedrag wordt bepaald door een combinatie van biologische, sociale en psychologische factoren. Het resultaat van zijn werk geeft inzicht in de werking van waarden- en overtuigingssystemen op het denken en handelen van mensen.

Zijn basisgedachte is eenvoudig: als de levensomstandigheden en de daaruit voortvloeiende problemen veranderen (**lifeconditions**), dan zal de mens zich aanpassen om een passend antwoord te geven en te kunnen overleven. Dit aanpassingsproces is een gevolg van en werkt tegelijk door in de neurologische ontwikkeling van de mens(heid) (**mindcapacity**).

Graves heeft dit evolutionaire menselijke ontwikkelingsproces onderzocht. Hij beschrijft en onderbouwt dat er in ruim 100.000 jaar acht helder te onderscheiden wereldbeelden (waarden- en overtuigingssystemen) zijn ontstaan. Ieder wereldbeeld kent logisch samenhangende patronen van perceptie, denken en voelen en daaruit voortvloeiende waarden, overtuigingen, normen, codes, voorkeursgedragingen, taalgebruik, oordelen over goed en fout, belangrijk en onbelangrijk, smaak, soort humor en meer. Graves' opvolgers Don Beck en Chris Cowan verdiepten dit evolutionaire dynamische systeem en gaven het de naam Spiral Dynamics en de waardensystemen elk een kleur.²



7 uit elkaar voortgekomen wereldbeelden (beige ontbreekt hier) die een oplopende graad van complexiteit aankunnen

In onderstaand schema² geef ik een compacte beschrijving van de acht wereldbeelden, een duiding van de diepere code (kernbetekenis), de wijze van denken, de perceptie van de levensomstandigheden en belangrijke afgeleide waarden en behoeften.

kleurcode	Diepere Code / Kernbetekenis	Wijze van denken (Mind Capacity)	Perceptie van levensomstandigheden (Life Conditions)	Van Diepere Code afgeleide waarden en behoeften
BEIGE	overleving	automatisch, instinctief	De wereld is een staat der natuur, waarin mensen niet (meer) louter dieren zijn.	adem, eet, slaap, plant je voort.
PAARS	verwantschap geborgenheid	animistisch, tribaal	De wereld is beangstigend en onveilig. Verbind je met bloedverwanten, goden en rituelen.	veiligheid, vertrouwen, rituelen, buikgevoel, stam/familie, binding, besef afhankelijkheid, wenst eer.
ROOD	macht wilskracht	egocentrisch, exploiterend	Het leven is een jungle waar het recht van de sterkste geldt. Vecht, wees slim, kom voor jezelf op.	Kracht, impulsiviteit, durf, moed, energie, hier en nu, zwart-wit, snel en slim, eerlijk, wil respect.
BLAUW	orde moraliteit	absolutistisch, gezagsvol	De wereld wordt beheersd door een hogere orde. Gehoorzaam, wees loyaal, zie je plicht.	Zekerheid, beheersing, trouw, rechtvaardigheid, discipline, wil gemoedsrust en waardering.
ORANJE	zelfontplooiing succes	materialistisch, competitief	De wereld is vol mogelijkheden om je eigen positie te verbeteren. Grijp je kansen, zet je in, en win.	Doel-/resultaatgericht, uitdaging, ambitie, strategie, calculerend, wil speelruimte en erkenning.
GROEN	gemeenschapszin gevoelens	sociocentrisch, relativistisch	De wereld is de leefplek voor alle mensen, die in de kern gelijk zijn. Zoek vrede en zorg voor elkaar.	Sociaal, idealen, betrokkenheid, empathisch, sensitief, zorgzaam, wil gezelligheid en verbinding.
GEEL	systemisch existentieel	analytisch, integratief	De wereld is een samenstel van complexe systemen. Dit begrijpen is het doel en garantie voor vrijheid.	Begrijpen, analyseren, verband, theorieën en modellen, innoveren, leren. Wil vrijheid en autonomie.
TURKOOIS	holisme synthese	organisch, ervaringsgericht	De aarde is een levend organisme. Stem je hierop af en faciliteer/co-creëer organische ontwikkeling.	Kosmisch samenstel, synergie het materiële voorbij, soberheid. Zoekt eenheid in zelf en wereld.

² Don Beck en Chris Cowan: Spiral Dynamics, Mastering Values, Leadership and Change. 1996. Nederlandse versie verschenen in 2004 bij Altamira Becht.

Een deel van bovenstaand schema is met toestemming overgenomen uit 'Cubrix, zicht op organisatieontwikkeling en performanceverbetering van Marcel van Marrewijk.

Het eerder genoemde 'Management Drives'³ maakte een vertaalslag die SD bruikbaar maakt voor de toepassing in organisaties. MD hanteert het begrip 'drijfveren' (drives) als verzamelbegrip voor 'wereldbeelden' of 'waarden- en overtuigingssystemen'. In het vervolg van dit artikel zal ik deze drie synonieme begrippen door elkaar gebruiken.

De dynamiek van Spiral Dynamics: de belangrijkste kenmerken

Voor een juist begrip en om te voorkomen dat Graves' werk als een deterministisch of etiketterend model wordt gelezen, geef ik puntsgewijs de belangrijkste kenmerken.

- Nieuwe waardensystemen ontstaan als er vanuit de levensomstandigheden urgentie is en problemen niet meer zijn op te lossen met het bestaande denken. *Einstein zei reeds: 'je kunt een probleem niet oplossen met het zelfde denken dat tot het probleem heeft geleid'.*
- De acht waardensystemen zijn afwisselend meer individueel (Beige, Rood, Oranje, Geel) of meer groepsgeoriënteerd (Paars, Blauw, Groen, Turquoise).
- Latere waardensystemen kunnen meer complexiteit/vrijheid aan én zijn niet intrinsiek beter dan de voorgaanden. Ze bieden een passender antwoord op complexere levensomstandigheden en gerelateerde problemen in de (leef)omgeving. *In deze global world redden we het niet meer met het denken vanuit statelijk-eigenbelang en vetorechten (Blauw-Oranje), maar is verbinding aan een overstijgend en gedeeld belang (Geel-Groen) nodig.*
- Ieder waardensysteem kent positieve en negatieve eigenschappen en kan zich gezond of ongezond manifesteren. En daar kun je als mens ook nog verschillend tegenaan kijken. *Het gedrag van Assad in Syrië vind ik niet positief. Er zijn echter mensen die dat anders zien.*
- Nieuwe waardensystemen overstijgen en includeren -als schillen van een ui- de eerdere waardensystemen. Zo'n nieuw waardensysteem kan zich alléén gezond -in balans- manifesteren als het de voorgaande waardensystemen in voldoende mate includeert. *De financiële crisis is zo te duiden als ongezond Oranje (groeivaanzin, greedyness, eigenbelang) ontstaan bij gebrek aan gezond Blauw (transparante en valide financiële producten), gezond Rood (eerlijkheid, jezelf corrigeren, elkaar aanspreken) en gezond Paars (betrouwbaarheid, verbondenheid met de mensheid en de natuur).*
- Als de omstandigheden erom vragen kunnen oudere waardensystemen in mensen actief worden. *In tijden van crisis of oorlog kunnen Rood en Paars een juist antwoord zijn.*
- In gelijke omstandigheden kunnen verschillende mensen andere waardensystemen inzetten. Een goed gestelde 'waarom-vraag' kan zicht geven op de diepere code/motief (betekenisgeving) en daarmee het waardensysteem dat aan de orde is. *Blauw vindt samenwerken prima als het de kwaliteit van het werk dient. Groen wil samenwerken omdat communiceren en delen met gelijkgestemden een primaire behoefte is.*
- Het zonder oordeel aansluiten op waar mensen en groepen qua waardensystemen 'zitten' en passende, erkennende oplossingen bieden is het doel van werken met SD.



Veel mensen in de westerse wereld hebben van ieder waardensystemen wel iets. Volgorde en intensiteit zijn echter per persoon verschillend. Een simpele test kan dit zichtbaar maken. De meeste mensen zijn gecentreerd in een of enkele waardensystemen en 'schakelen' naar het waardensysteem dat (in hún perceptie) een passend antwoord geeft op omstandigheden en situaties. Dat schakelen gaat volgens logische, vrij stabiele en herkenbare patronen. *Als lustige consument of kritische burger kunnen mensen andere drijfveren voorschakelen.*

Het reageren vanuit verschillende drijfveren verklaart waarom mensen in gelijke situaties zo anders kunnen denken, voelen en handelen, terwijl ze soms dezelfde begrippen gebruiken.

³ Versnel, Hans en Kopenol, Hans. 2003 Managing Drives. Pearson Education.

Versnel, Hans en Kopenol, Hans. 2004 De Waardenmatrix, het patroon waarin we gevangen zijn, Prentice Hall/Pearson Education.

Versnel, Hans. 2009 Het Groot drijfverenboek. Prentice Hall/ Pearson Education.

Cor Keijser & Stephan van der Vat. 2009 Drijfveren in de Praktijk. Prentice Hall/ Pearson Education

SD en MD maken helder waarom mensen denken zoals ze denken en doen zoals ze doen en vaak niet anders kunnen. Hiermee kunnen we de betekenisgevingscrisis duiden.

De betekenisgevingscrisis geduid in waardensystemen

De betekenisgevingscrisis in organisatie kan niet los worden gezien van die in de samenleving. In dit hoofdstuk duid ik daarom eerst de samenleving in termen van waardensystemen. Binnen die context verleg ik de focus naar organisaties.

Samenleving

In de jaren '60 kregen Oranje en Groen voor het eerst massa, omdat veel jonge mensen Oranje' en/of 'Groen als dominante drijfveer hadden ontwikkeld als logisch antwoord op de eerder beschreven toenemende mogelijkheden die de leefomgeving bood.

Dat leidde tot een stevige spanning met het leidende Blauwe systeem dat, trouw aan de eigen Blauwe codes, probeerde deze onrust in de kiem te smoren en te stabiliseren.

Denken we terug aan de twee stromen die ik in het eerdere deel omschreef, dan herkennen we nu enerzijds een meer 'Oranje' stroom met een individueel gerichte inkleuring: sterke ambities, uit op verbetering van de materiële positie, op zoek naar uitdagingen en kansen en de wens tot experimenteren en genieten.

Anderzijds zien we de meer 'Groene' stroom met een groeps- en samenlevingsgerichte inkleuring, idealen over de maakbaarheid van de wereld, een sterk geloof in gelijkheid, solidariteit en emancipatie en een behoefte aan emotionele betrokkenheid en uitwisseling.

In de loop van de jaren '70 en '80 kregen deze stromen steeds meer massa. De baby-boomers werden volwassen en kregen leidende posities en meer invloed in de maatschappij. Hun Oranje- en Groene waardensystemen werkten steeds meer door in de leidende cultuur van organisaties en de samenleving.

De collectieve cultuur van Nederland zit de laatste tien jaar in een bandbreedte van het Blauwe, Oranje en Groene waardensysteem. Beurtelings zien we in kabinetten een meer Groen-Blauw-Oranje format zoals bij de Paarse poldercoalitie: de menselijke maat en het overleg- en consensusmodel in combinatie met een sterk regelende rol van de overheid; en een meer Blauw-Oranje format, zoals in de kabinetten Balkenende en Rutte: de overheid weet wat goed is voor de burger en zet haar ideologie om in kwantificeerbare doelen en afspraken met allerlei partijen én de markt.

Beide formats manifesteerden zich tot op heden veelal niet erg gezond.

Het Groen-Blauw-Oranje 'we komen er samen uit - polderformat' spaart de kool en de geit, ontkent verschillen tussen mensen met nut en noodzaak van een gedifferentieerde aanpak als antwoord. Veel van wat boven het maaiveld komt wordt afgemaaid. Na lang praten ontstaan er meestal slappe consensusbeslissing waar uiteindelijk niemand gelukkig mee is. Tegenkrachten en noodzakelijke innovatieve ideeën worden gesmoord.

Het Oranje-Blauwe format gelooft heilig in de maakbaarheid en marktwerving en richt zich te krampachtig op beheersen en bijregelen van alles wat verstoort. Dit rationele denksysteem geeft weinig ruimte aan gevoelsmatige bronnen, heeft weinig empathie met mensen die uit de boot vallen en is niet sterk in 'out of the box' denken of lange termijn visies die mensen kunnen binden. Veel korte termijn incident-politiek en sturen door de achteruitkijkspiegel is het gevolg.

De ongezonde manifestatie van beide formats komt m.i. vooral omdat de inzet van gezond Rood in beleid en actie onvoldoende tot uitdrukking komt. We missen in Nederland het lef om grote knopen door te hakken en soms -tegen de stroom in- noodzakelijke impopulaire maatregelen te nemen. We bewijzen in Nederland de stelling van Graves dat inclusiviteit van eerdere waardensystemen, in dit geval Rood (en paars), doorwerkend in gedrag, een noodzakelijk fundament is voor het zich gezond en stevig kunnen manifesteren van latere waardensystemen als Blauw, Oranje en Groen.

In de Nederlandse cultuur heerst een taboe op de inzet van gezond Rood. Waarom? Nederland is een van de eerste landen in de wereld waar het Groene waardensysteem voet aan de grond kreeg. De strijd tegen het water maakte dat al eeuwen geleden er op een ander complexiteitsniveau samenwerking en solidariteit nodig was. Groen kreeg hier toen een kiem in de collectieve cultuur, inclusief de potentiël ongezonde wijzen van manifesteren. Het Groene waardensysteem (liefde, harmonie, consensus) verwerpt vanuit haar egalitaire aard het Rode systeem en duidt Rood gedrag per definitie als dominantie, machtsmisbruik, onmenselijkheid. Groen is daardoor geneigd de inzet van 'gezond Rood' te vermijden.

Dit tekent de identiteit van Nederland van de laatste vijftig jaar. Het is de reden dat onze politieke cultuur vaak zo krachteloos is en niet zomaar 'gezond' functioneert. De vermaarde tolerantie van Nederland komt voort uit de kracht van het Groene systeem, maar verwordt tot schijntolerantie door het taboe op het soms noodzakelijke Rode gedrag (leiderschap, beslissen, confronteren, hard op de feiten, je uitspreken, ingrijpen). Dit ook heeft het fundament gelegd voor populistische bewegingen die steun krijgen van landgenoten die qua waardensystemen dicht bij het Rood-Paarse buikgevoel en de angst zitten. Zij hebben behoefte aan een sterke leider die hen houvast/zekerheid geeft in een overzichtelijke, liefst niet complexe, wereld en vertelt wat er moet gebeuren. Deze categorie burgers mist in de huidige generatie carrièrepolitici een leider die dat biedt. Ook de identiteit van Nederland zoals zij die wensen (Paars) kunnen ze niet meer vinden. SD leert dat het niet helpt deze groep te ontkennen of weg te zetten als dom of primitief. Wat wel helpt is hen een plek te bieden in een gelaagd democratisch systeem met leiders die begrijpen wat verschillende mensen/groepen nodig hebben om goed in hun vel te zitten.

Organisaties

De collectieve cultuur van Nederland vormt een wezenlijk onderdeel van de levensomstandigheden van organisaties. De collectieve cultuur kleurt dus de organisatiecultuur.

In de profitsector is Oranje-Blauw vaak de dominante cultuur.

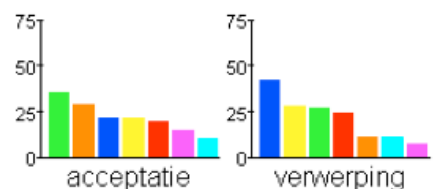
In de not-for-profit sector en bij overheidsorganisaties is Blauw-Groen of Groen-Blauw vaak de dominante cultuur. De laatste twintig jaar is daar, zeker op managementniveau, ook Oranje als 'mengkleur' opgekomen en gegroeid.

Binnen organisaties zie je bij de diverse afdelingen uiteraard 'passende' accentverschillen: bij marketing/verkoop meer Oranje; bij boekhouding en productie meer Blauw etc.

In beide sectoren zijn manifestaties van Blauw veelal het anker: topdown structuren, vertalen naar projecten, planningen en procedures, beheersen en controleren, regelen en borgen.

Veel hoogopgeleide professionals hebben Oranje, Groen of Geel als eerste drijfveer. En Blauw is nu net dat waardensysteem waar honderdduizenden babyboomers, op zoek naar vrijheid, zich van hebben losgemaakt.

In het individuele waardenprofiel (testuitslag) van mensen die Oranje, Groen of Geel als eerste drijfveer hebben staat in 85% van de gevallen een hogere verwerping op Blauw. Dit betekent niet dat deze mensen gezond Blauw verwerpen, ze zien wel degelijk het nut van structuur, regels en het nakomen van afspraken. Het betekent wel dat zij uitingen van Blauw al snel als negatief ervaren en als een beperking van hun persoonlijke vrijheid of betekenisgeving.



Voorbeeld van een individueel waardenprofiel, met Groen en Oranje als leidende drijfveren en forse verwerping op Blauw.

Deze fundamentele spanning in waarden- en overtuigings-systemen is m.i. de bron van de betekenisgevingscrisis:

De betekenisgevingscrisis wordt veroorzaakt doordat veel individuele medewerkers hun centrering hebben in de drijfveren Oranje, Groen en/of Geel en organisaties hun centrering veelal hebben in Blauw-Oranje of Blauw-Groen.

Deze medewerkers ervaren binnen dit Blauw-Oranje of Blauw-Groene format te weinig ruimte om uit te spreken wat voor hen in relatie tot hun professionaliteit, functie en taak wérkelijk van betekenis is. Als zij dit wel uitspreken wordt dit in hun beleving door het management afgeserveerd of niet opgepakt. Zij ervaren dit als afwijzing. Dit leidt tot het eerder beschreven patroon van 'laat ik maar niets zeggen' (Rood-vermijding) en afgeleide gevolgen als demotivatie, weerstand, conflicten, ziekte, mentaal verzuim en burnout.

Op individueel niveau is de tragiek van deze crisis dat we te maken hebben met mensen die in principe allemaal een goede intentie hebben, maar elkaar daar niet meer op bereiken. De kloof in de betekenisgevingscrisis bestaat uit veelal onbewuste, onderling verschillende percepties. Ieder kijkt en handelt vanuit zijn of haar eigen waarheid en ziet meestal niet meer dat er ook andere waarheden zijn. Managers en medewerkers hebben elk hun eigen aandeel in het geschetste patroon. Een absoluut oordeel over de zienswijze van de ene of andere kant is meestal niet mogelijk en vooral niet zinnig.

Op organisatieniveau zien we, dat organisaties stagneren in het evolutionaire ontwikkelingsproces van Blauw en Oranje naar de meer complexe waardensystemen die een passender antwoord kunnen geven op de problemen waarmee ze in hun omgeving te maken hebben. Ze zijn gericht op groei en onzekerheidsreductie in plaats van op bloei en ontwikkeling. Zinnige Oranje, Groene en Gele invloeden van medewerkers werken onvoldoende door in de ontwikkeling van de organisatie. De organisatie zit gevangen, leert niet of onvoldoende en de betekenisgevingscrisis zet zich verder vast. Stagnatie is het gevolg. Dit patroon is de laatste jaren steeds breder en dieper genesteld en dreigt ons hele systeem te ontwrichten.

Ik zie angstgedrevenheid - in tegenstelling tot verlangengedrevenheid - als dé remmende factor. Angstgedrevenheid zet ontwikkeling en leren 'op slot' en is er zo mede oorzaak van dat waardensystemen in hun valkuilen terechtkomen en zich ongezond gaan manifesteren. *Het Blauwe waardensysteem verkrampst dan bv. in beheers- en regelzucht en het vermijden van beslissingen waarvan de uitkomst niet al 100% zeker is; het Oranje systeem slaat door in groeiwaanzin, opportunisme, eigenbelang en mooi weer spelen; het Groene systeem gaat modderen in trage egalitaire overleg- en consensusprocessen, het neermaaien van individuele initiatieven en het uit de weg gaan van scherpe keuzes en opschonende confrontaties.*

De drijfveren in het fundament, Blauw, Rood en Paars, zijn toe aan een hervalidatie om los te komen van de angst en zó de complexere drijfveren Oranje, Groen en Geel in hun kracht te plaatsen en gezond te maken en houden.

Blauw als anker en rem. De uitdaging: hervalideren naar deze tijd

Ik durf te constateren dat veel organisaties in een deels ongezonde en angstgedreven vorm van Blauw als beheers/controlemechanisme zijn blijven steken. Ze verliezen daardoor de aansluiting met (een deel van) hun medewerkers en klanten. Het staat niet ter discussie dat



Management Drives zet de drijfveren in een Matrix. Die laat zien hoe Paars, Rood en Blauw het fundament vormen voor de complexere drijfveren.

iedere organisatie in meer of mindere mate Blauw als anker nodig heeft in een gezonde balans met andere waardensystemen.

Een bedrijf dat het moet hebben van nauwgezetheid en juist toepassen van regels zoals een accountantsbureau is slecht af met een overwegend Oranje 'scoren en groeien' cultuur of het bewijzen van lippendienst aan de wensen van Oranje gedreven klanten. Waar dat toe kan leiden tonen de financiële schandalen van de afgelopen jaren.

Om in deze complexere tijden hun ambities te kunnen realiseren moeten organisaties weer een gezonde Blauwe basis hervinden, functioneel ingebed (geïncorporeerd) in de complexere waardensystemen. Effectieve kaders en structuren, gedragen regels en werkwijzen, heldere informatiestromen en eenduidige, 'afrekenbare' afspraken met medewerkers en teams, kunnen hierin voorzien.

Vermijding van Rood. De opdracht: integreren en gezond manifesteren

Zoals eerder geschetst is er in Nederland vrij collectief een verwerping op Rood gedrag. Veel managers en medewerkers tonen in hun waardenprofiel (test) een lage acceptatie en hogere verwerping op Rood. Helaas, want door autonomie gedreven 'gezond' Rood gedrag hoort bij een goede balans voor mensen en organisaties. Het zou in veel organisaties sterker tot uitdrukking mogen komen in krachtig leiderschap, scherpe keuzes en stevige beslissingen, het gevecht aangaan voor de zaken waar je in gelooft (zoals bv. je eigen betekenisgeving), elkaar directer aanspreken op fouten en misstanden en waar nodig begrenzing en correctie. Wanneer Rood als liefdevolle kracht⁴ wordt ingezet brengt dat de complexere drijfveren tot optimale gezondheid, geeft het energie en voorkomt het negatieve energie.

Paars als fundament van vertrouwen. De noodzaak: blijven benoemen en vormgeven

Onder Blauw en Rood ligt nog Paars. Als fundament van vertrouwen, identiteit, trots, missie, basale binding en besef van onderlinge afhankelijkheid niet te verwaarlozen.

Veel organisaties maken onvoldoende gebruik van de mogelijkheden die Paars in deze moderne tijd kan bieden om medewerkers te binden. Dat vraagt, voor medewerkers met veelal complexere drijfveren, wel een vertaling naar Paarse vormen die aanspreken.

De optelsom

In essentie komt de betekenisgevingscrisis dus voort uit een andere inkleuring van betekenisgeving als gevolg van verschillen in waarden- en overtuigingssystemen op het niveau van de organisatie en op het niveau van individuele medewerkers en subgroepen van gelijkgedreven medewerkers. Een ingewikkeld patroon van verwerpingen en vermijdingen maakt daarbij dat Blauw, Rood en Paars zich ongezond gaan manifesteren. Dit wordt onvoldoende (h)erkend en uitgesproken, verdwijnt onder tafel en heeft het van daaruit z'n destructieve werking.

In de profit- en not-for-profit sector werkt het geschetste patroon veelal wat verschillend uit:

In de profitsector, veelal Oranje-Blauw gecentreerd, laat het zich vaak zien als een patroon van 'leven en laten leven'. Managers en medewerkers die allemaal hun eigen 'ding' doen en zich liever niet commiteren aan als dwingend en beperkend ervaren Blauwe kaders en verplichtingen. Het vermijden van Rood leidt hier tot de ongeschreven code: 'als jij mij niet lastig valt en aanspreekt doe ik dat bij jou ook niet'.

Het gevolg laat zich raden; de gemeenschappelijke richting en onderlinge verbinding lijden hier zwaar onder. In z'n extreme vorm leidt dit tot een gefragmenteerde organisatie.

Een mooi voorbeeld kwam ik tegen bij een bank. Enerzijds Oranje-Geel gedreven accountmanagers: resultaten halen, de beste zijn, tempo en speelruimte stonden bij hen hoog in het betekenisvaandel. Anderzijds wilde de interne borgingsafdeling die sterk Blauw gedreven was, zekerheid, gedegenheid en geen risico's nemen. Beide groepen hadden weinig Groen en verwerping op Rood. Ze spraken vaak langs elkaar heen, communiceerden moeizaam, veroordeelden elkaar maar spraken dat niet uit. De zaken die er écht toe deden kwamen niet op tafel. Het management gaf geen sturing op verbinding aan een gezamenlijk doel. Dat kostte veel negatieve energie en ging ten koste van de effectiviteit en resultaat.

In de not-for-profit sector, veelal Groen-Blauw of Blauw-Groen gecentreerd, uit het patroon zich als een terugtrekken op de eigen stellingen, individueel of in kleine Groene subgroepen (eilandjescultuur). Er wordt nog steeds veel gecommuniceerd, maar meestal niet meer over de zaken die er werkelijk toe doen. Dat verdwijnt onder tafel en doet vanaf daar z'n werk.

De frustratie en boosheid gaan ondergronds. Het verwerpen van Rood leidt tot 'mooi weer gedrag' in de grotere groep en kritiseren/roddelen in de kleinere gelijkgedreven groep.

Er wordt om confrontaties te voorkomen liever gepraat óver elkaar dan mét elkaar.

⁴ Het boek 'Power & Love, een strategie voor blijvende verandering' van Adam Kahane (Academic Service ISBN 978 90 5261 7565) vertelt waarom en hoe macht en liefde elkaar nodig hebben om gezond -in balans- te kunnen zijn.

Binnen het onderwijs is een veel voorkomend patroon een overdaad aan Groen, laag Rood en verwerping op Blauw en Rood. Dat leidt op praktisch niveau bv. tot een sterk onvermogen om effectief te vergaderen. Over alles wordt samen Groen gepraat. Vaak is er geen goede Blauwe agenda en procedure en niemand die Rood ingrijpt als er te lang gepraat wordt of de focus eruit is.

In de hierboven beschreven vermijdingsgerichte patronen is er weinig vrije ruimte om wezenlijke en afwijkende verschillen in betekenisgeving uit te spreken en tegen het licht te houden. Zo kan de betekenisgevingscrisis z'n destructieve rol blijven spelen.

De verleiding is groot om veel meer over deze patronen, de mengvormen en tussenstadia te vertellen. Binnen het kader van dit essay voert dat helaas te ver.

Het managen van betekenisgeving

Uit het voorgaande blijkt, hoe wezenlijk betekenisgeving voor mensen is.

- Mensen zijn zingevende wezens die betekenis willen hebben en betekenis willen geven. We zullen dat, afhankelijk van onze drijfveren, verschillend verwoorden: jezelf kunnen zijn, flow ervaren, samen iets tot stand brengen, uitdaging zien, scoren, dienstbaarheid, een vakman zijn, veel geld of status hebben, de baas zijn, kennis ontwikkelen, etc. Hoe verschillend ook, het vormt de basis van je gelukkig voelen in je werk/functioneren.
- De inkleuring van betekenisgeving is dus per persoon verschillend, afhankelijk van de leidende waardensystemen. De ene inkleuring is hierbij in principe niet beter dan de andere, maar mensen hebben op basis van hun eigen inkleuring wel stevige oordelen over elkaar. Dat komt tot uitdrukking in houding en gedrag.

Als organisatie heb je dit te managen, als je althans wilt dat je organisatie richting, verbinding en effectiviteit heeft en houdt.

BetekenisManagement is het planmatig vertalen van de identiteit en betekenisgeving van de organisatie naar de perceptie en betekenisgeving van de interne en externe mensen en groepen waarmee de organisatie relaties onderhoudt.

BetekenisManagement zorgt ervoor dat de waarden en uitgangspunten van de organisatie bij iedereen bekend zijn, gedeeld en gedragen kunnen worden én doorwerken in gedrag.

Het stelt medewerkers, in staat om zich vanuit hun persoonlijke betekenisgeving (waarden én belangen) te verhouden tot de waarden en belangen van de organisatie.

Dat kan lopen van volledige verbinding en commitment aan de ene kant tot de mogelijkheid van een heldere conclusie: 'ik pas hier niet en ga mijn eigen weg', aan de andere kant.

Door BetekenisManagement nemen organisaties de betekenisgeving van individuele medewerkers serieus. Dit werkt door in de cultuur van de organisatie. Het totale systeem wordt gezonder.

BetekenisManagement stuurt op ontwikkeling naar complexere waardensystemen als die een beter antwoord kunnen geven op de (levens)omstandigheden van de organisatie.

Het zorgt in een continue proces voor ontwikkeling van binnenuit en voorkomt daardoor geforceerde beheersing en het telkens weer schoksgewijs moeten veranderen.

Het belangrijkste effect van BetekenisManagement: mensen voelen zich gezien en serieus genomen, ze krijgen en nemen daardoor de ruimte om hun professionaliteit, creativiteit en flexibiliteit in de organisatie in te zetten. Dat geeft bezieling, verbinding en effectiviteit en leidt tot een prettiger werkklimaat en betere resultaten.

Dit gaat niet vanzelf. Een mooie visie, missie en wat kernwaarden op papier volstaan niet.

Dat is hooguit een goed begin. Hieronder geef ik elementen aan die wezenlijk zijn voor BetekenisManagement. Het zijn elementen, mogelijke stappen binnen een boeiende reis.

Het is geen 'Blauwe' marsroute met een voorspelbaar einddoel. Het is veeleer een nooit eindigende reis die aandacht vraagt voor wat u onderweg tegenkomt en dit telkens te relateren aan wat de organisatie wil realiseren.

BetekenisManagement stap voor stap

1. Begin bij uzelf als leidinggevende. Wat zijn uw drijfveren? Wat is voor u van waarde en waarom? Wat ziet u als u zonder roze bril naar de organisatie kijkt? Welke betekenissen duidt u daarachter en zijn die wel of niet gewenst? Wat zeggen stakeholders als klanten over de organisatie? En de medewerkers? Is de organisatie trouw aan haar bestaansredenen en de waarden die ze in de maatschappij hoog wil houden? Waar kan het verbeteren? Hoe serieus neemt de organisatie dat? Hoe vaak stelt u in vergaderingen dit soort zaken aan de orde? Wordt er, ondanks alle goede intenties, ook wat mee gedaan of blijft het bij mooie woorden?
2. Kijk daarna naar de visie en missie van de organisatie. Leeft die of liggen de mooie uitspraken al jaren te verstoffen in de spreekwoordelijke la? Blaas de visie en missie nieuw leven in. Vraag u eens af of de uitgangspunten van Collins en Porras niet passender zijn: geen visie en missie meer, maar gebruikmaken van de voortdurende dynamiek tussen kernideologie (kernopdracht en kernwaarden) en voorziene toekomst (uitdagende doelen en gedurfde gedroomde werkelijkheid) van de organisatie.⁵ Zorg ervoor dat de medewerkers bij dit alles een actieve en zichtbare rol spelen. Verdiep u bijvoorbeeld in Art of Hosting, (o.a. Large Scale Interventions) en het U-proces en gebruik de werkvormen die daaruit komen en veelal denken, voelen en willen/doen verbinden. Stimuleer de werkelijke dialoog, de 'waarheidsvinding binnen vrije ruimte'. Blijf niet hangen in kretologie, maar werk de expliciete betekenis van abstracte begrippen uit.
3. Vertaal dit alles van organisatieniveau naar de verschillende units, teams en uiteindelijk de individuen in de organisatie. Geef leiding aan de explicitering van de uitgangspunten in beschrijving van gewenst gedrag. Houdt hierbij rekening met de verschillende functies en percepties van afdelingen en met de verschillende functies/rollen van medewerkers én hun leidende drijfveren.
4. Check of u elkaar werkelijk verstaat. Realiseer u dat mensen verschillende betekenissen geven aan begrippen. Waarden, doelen, instructies, woorden zullen altijd net anders geïnterpreteerd worden dan u bedoelt. Besteed dus tijd en aandacht aan toetsen en doorvragen. Luister naar de taal van uw medewerkers, neem nonverbaal taal serieus, sluit erop aan. Vat regelmatig samen wat u denkt te begrijpen en vraag uw medewerkers dat ook te doen. Schat de leidende drijfveren van de ander in en stem u daar in vorm en taal op af.
Vorm: het waardensysteem waarin iemand gecentreerd is laat zien welk abstractieniveau iemand aan kan. De Gele en Groene drijfveer kan meer complexiteit, verbanden en opties aan en wil graag vrijheid van denken en handelen. De Blauwe drijfveer geeft de voorkeur aan nauwere kaders, duidelijke instructies en onzekerheidsreductie door stap voor stap logica.
Taal: realiseer u dat veel waarden en betekenissen in ieder drijfveer een eigen duiding krijgen. Een veel gebruikte kernwaarde als integriteit bijvoorbeeld, betekent in Rood: je laat je collega's niet vallen; Blauw: houd je aan de regels; Oranje: gebruik geen dubbele agenda; Groen: ga eerlijk met eigen en andermans emoties om; Geel: wees consistent in strategie en gedrag en sta open voor feiten. Zo werkt het met veel 'begrippen' die in dit kader belangrijk zijn en niet zomaar eenduidig begrepen worden.
5. Praat met medewerkers over of en hoe organisatiewaarden en -uitgangspunten matchen met hun eigen waarden en overtuigingen. Gebruik vragen als: wat is voor jou zinvol in dit werk, waarom kies je voor deze functie, wat vind je belangrijk in de organisatie etc. In het hoofdstuk 'De betekenisgevingscrisis uitgelicht' noemde ik meer van dit soort vragen. *Het boeiende is dat u niet 100% op één lijn hoeft te zitten. Het simpele feit dat er over gepraat kan worden maakt dat de medewerker zich gezien en gehoord voelt en ervaart*

⁵ Collins, J.C. en Porras, J.I. 2003. 'Gebouwd voor de toekomst' Uitgeverij Thema.

dat hij/zij ertoe doet. Ieder gezond volwassen mens kan er prima mee leven dat je binnen je werk niet voor de volle 100% je eigen inkleuring van betekenisgeving kwijt kunt.

6. Maak met medewerkers individuele afspraken over doelen, uitgangspunten en gewenst gedrag. Vraag om een uitgesproken persoonlijk commitment. Stuur op positief gedrag, spreek medewerker zonnig direct aan en ga 'schone' Rode confrontaties niet uit de weg. Maak vervolgens deze 'fit' in betekenisgeving én de uitwerking in de praktijk tot onderdeel van POP's, functioneringsgesprekken, etc. Zorg ervoor dat deze 'fit' er blijft. Als de fit écht niet lukt, trek samen uw conclusies en neem goed afscheid van elkaar.
7. Maak gebruik van dilemma's. Iedereen komt ze tegen in het werk. Ga er actief naar op zoek, werk deze dilemma's uit en kom zo tot een steeds beter gemeenschappelijk referentiekader over wat in de organisatie het beste past en het goede is om te doen. Kom hierbij vooral niet in de verleiding om meteen nieuwe regelgeving te organiseren. Bewust omgaan met dilemma's houdt nieuwsgierigheid en het toetsen van waarden en gedrag levend. Zo blijven medewerkers en de organisatie leren van de praktijk. Blijf u realiseren dat de organisatievisie en -missie het leitmotiv zijn. Alle afwegingen staan in dat kader. Stel elkaar telkens de vraag welke balans of keuze passend is om de visie en missie zo effectief mogelijk te realiseren. Maak een eventuele uiteindelijke keuze van het management ook telkens helder aan betrokkenen, om te voorkomen dat zaken persoonlijk worden gemaakt. Spreek als management met één mond. Het is hierbij belangrijk dat u zich als leidinggevende en als MT bewust bent van de eigen filters, voortkomend uit de op individueel en teamniveau leidende waardensystemen. *Over filters: ieder waardensysteem is geneigd de eigen betekenissen te bevestigen en versterken. Als uw eerste drijfveer Oranje is zult u de meeste zaken eerst door een Oranje bril bekijken: dient dit de bedrijfsdoelen, strookt dit met mijn ambities, wat levert het op, wat is het afbreukrisico, kan het efficiënter, etc. Iemand die minder Oranje heeft zal door u al snel als 'niet doelgericht genoeg' ervaren worden. Als manager met een sterke Oranje drijfveer zult u onbewust dit format hanteren in de aannahme, aansturing en beoordeling van medewerkers. Bij dilemma's zullen Oranje keuzes al snel uw voorkeur hebben. Zet dus regelmatig bewust een anders gekleurde bril op en luister 'waarderend' naar mensen die een ander leidend waardensysteem hebben.*
8. Stel zoveel mogelijk teams samen met een passende balans tussen waardensystemen. Teams die zich bewust zijn van de bepalende werking ervan houden er rekening mee en voorkomen doorslaan van een specifieke drijfveer. Ze gaan juist eerder en makkelijker gebruik maken van de verschillen omdat ze de nut en noodzaak daarvan zien.
9. Zorg dat dit levende systeem van gedeelde betekenissen levend blijft. Vitaliseer het door alles heen: in persoonlijke gesprekken, in de helderheid van argumenten achter keuzes, in projecten, in de manier waarop u beloning vormgeeft. Gebruik het in de positionering, personeelswerving en de interne en externe communicatie, speel ermee, en vooral: geniet ervan. Als het 'moeten' wordt, dan werkt het niet meer.

Tenslotte

Er valt uiteraard veel meer te vertellen over de betekenisgevingscrisis en het proces van BetekenisManagement dat daar een antwoord op kan geven.

Wij hebben het op tal van manieren toegepast. Bijvoorbeeld in teambuilding, het verbeteren van communicatie en samenwerking tussen mensen of binnen teams, het verhelderen en oplossen van spanningen en conflicten tussen personen, het selecteren van nieuwe qua drijfveren 'passende' medewerkers.

Bij kleine en grote organisaties, profit en not-for-profit, die in een juiste balans met de mensfactor hun kracht en effectiviteit willen vergroten, bij (cultuur)veranderingsprocessen, voor diversiteits en mobiliteitstrajecten, in organisaties die 'vast' zitten en meer.

Eén waarschuwing is op z'n plaats. BetekenisManagement is niet het zoveelste trucje om effectiviteit en rendement te kunnen verbeteren. Het vraagt visie, reflectie, gemeende belangstelling vanuit hoofd en hart voor wat mensen drijft, mededogen, uithoudingsvermogen en geduld en congruentie in houding en gedrag.

En dat begint, het zal niet zo zijn, bij het management, bij uzelf.

Ik wens u succes bij het managen van de betekenisgeving in uw organisatie.

Uw reacties zijn van harte welkom.

Gertjan Broekman, 0655-821216 gertjan@responsable.nl www.responsable.nl

Gertjan Broekman heeft een achtergrond in marketing, reclame en communicatie en werkt sinds 1988 vanuit zijn eigen bedrijf 'Responsable Advies-Begeleiding-Coaching'.

Hij woont en werkt in Dwingeloo, Drenthe en is getrouwd met Margreeth van der Kooij, waarmee hij regelmatig samenwerkt.

Gertjan adviseert en begeleidt profit en not-for-profit organisaties waaronder overheden, bij het effectief kunnen realiseren van hun kernopdracht, kernwaarden en 'voorziene toekomst' en gebruikt daarbij o.a. BetekenisManagement.

Daarnaast publiceert hij, geeft hij workshops en begeleidt hij team-/organisatieontwikkeling. Zijn speciale belangstelling en expertise ligt bij drijfveren, organisatiecultuur en communicatie en de dynamiek tussen mensen onderling, binnen teams, in organisaties en de samenleving.

Gertjan werkt binnen Netwerk Inte@graal samen met enkele, qua visie en werkwijze, gelijk-gestemde collega's. Als actief lid van het Center for Human Emergence werkt hij samen met een groeiende groep mensen aan integrale maatschappelijke ontwikkeling en de transities die nodig zijn om een leefbare wereld te houden (www.humanemergence.nl)

Gertjan is gelicentieerd in Spiral Dynamics, Management Drives, Spiral Dynamics Integral, Oplossingsgericht Werken, Art of Hosting en de Deep Change methodiek rond Spirituele Intelligentie (SQ21) ten dienste van leiderschapsontwikkeling.

Dwingeloo, juli 2012