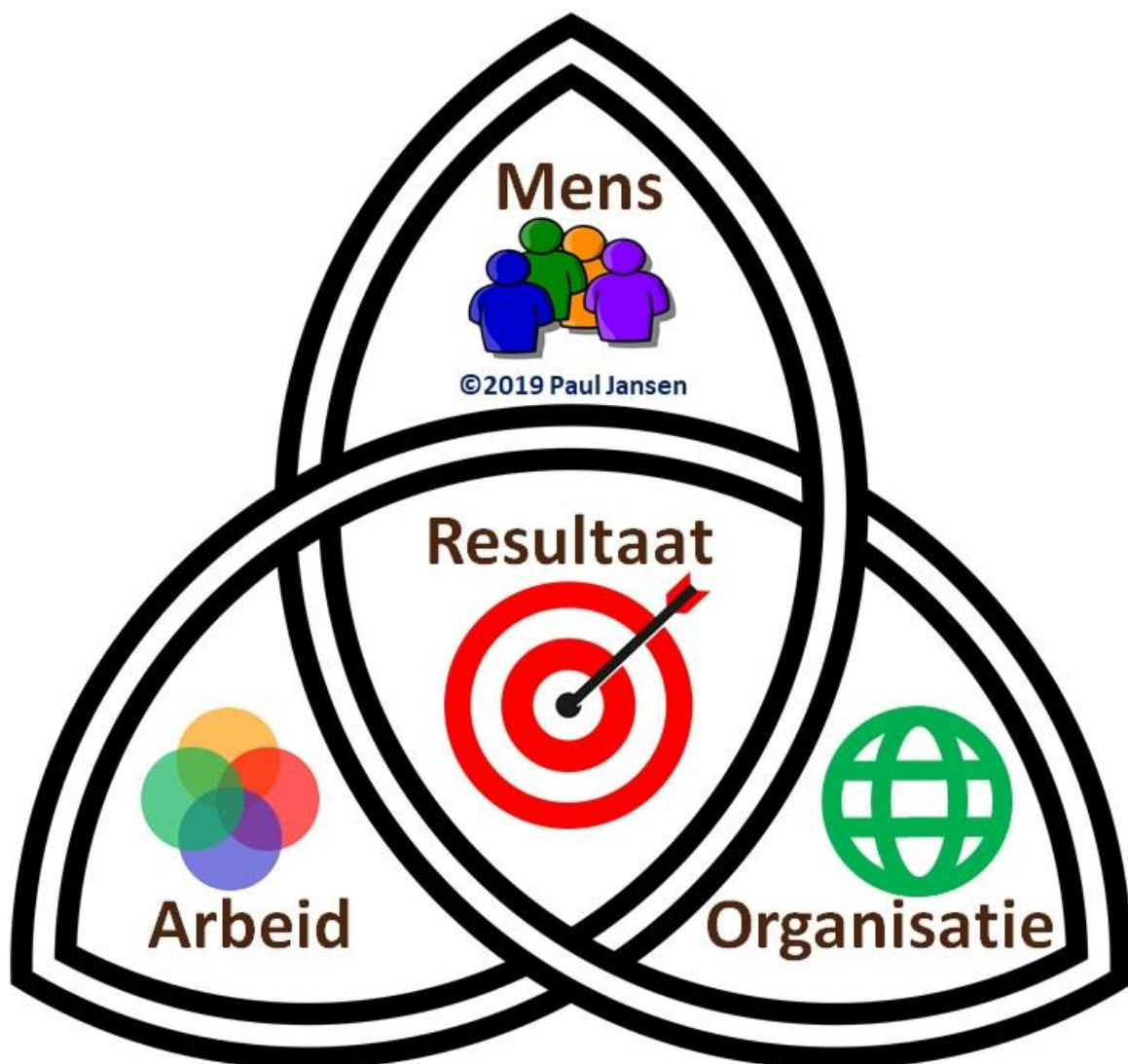


Mens, Arbeid en Organisatie

De drie-eenheid van Organisatieresultaat



Inleiding

Ik geloof dat, door de moed te hebben bewuste keuzes te maken die leiden tot het verbeteren van de levensomstandigheden van mensen binnen en buiten de organisatie, organisaties succesvol zullen zijn, niet bij toeval maar met opzet¹. Vanuit de zorg dat grenzen van gisteren niet het succes van morgen in de weg mogen staan ben ik de professional die voortdurend afwisselend coachend, trainend, managend en leidend bezig is met 'losmaken' en met (her)verbinden, met uitdagen en comfortabel worden; met paradoxen. Ik noem mezelf ook weleens met een knipoog *Organisatietherapeut*.

In 2003 omschreef ik een *organisatie* als volgt: "een sterk, bruikbaar en mooi systeem, belichaamd in haar onderdelen, hun relatie tot elkaar en tot de omgeving, en de principes die haar ontwerp, ontwikkeling en duurzaam aanpassingsvermogen leiden."²

Dit korte artikel is bedoeld als introductie van mijn drie-eenheid model voor maximaal organisatieresultaat. Elke organisatieresultaat komt vanuit drie verschillende en ongelijksoortige gebieden. Elk gebied is op zichzelf *essentieel* voor het resultaat en aanvullend daarop is ook de *interactie* tussen deze drie gebieden onderdeel van het resultaat. Elke organisatie is een '*complex system*' en dus ook altijd meer dan de optelling van de drie gebieden. Daar gaan mijn visie en dit model verder dan anderen en dat resulteert in het vierde gebied in het midden van het model waarin '*meer dan de optelling van de drie gebieden*' samen komen: het *resultaat* van de *complete organisatie*.



De mensen.



Het eerste gebied wordt gevormd door de mensen, het gebied van alle(!) *medewerkers* van de organisatie, het *personeel*, de HR (*Human Resources*). In het rechtlijnige en mechanische managementbeeld van organisaties zijn de mensen vaak weinig meer dan 'handjes' (praktisch) of 'computers' (kenniswerkers). Iemand binnen de organisatie heeft ooit bedacht en opgeschreven wat je in een bepaalde functie moet doen, en hoe je dat precies moet doen, en die taken en verrichtingen moeten gewoon gedaan worden. En voor dergelijke mechanische uitvoeringen zijn 'alleen maar handjes' of 'alleen maar hoofdjes' voldoende. Zo simpel en harteloos is de gezonde organisatie niet en dat is ook voor niemand gezond.

Natuurlijk vormen de mensen van de gezonde organisatie samen vooral het *hart* van de organisatie. De *hartelijke* organisatie, niet de *harteloze* organisatie. Inmiddels weten steeds meer leiders en managers dat eigen inbreng en creativiteit van de mensen in de organisatie enorm positief kunnen bijdragen aan het organisatieresultaat. Vooral wanneer de dynamiek van samenwerking tussen mensen niet door regeltjes maar door gedeelde doelstellingen richting wordt gegeven. Op creatieve manieren die de organisatie maximaal gebruik laat maken van de *ziel* van de organisatie: de mensen/medewerkers.

¹ Vrij naar de oorspronkelijke missie van Gerard en Anton Philips in 1895

² ©2003 Paul Jansen, gebaseerd op IEEE 1471 - Zie artikel '[On Architecture](#)'

De arbeid; het werk dat gedaan wordt.



Het tweede gebied wordt gevormd door wat de organisatie doet. Ofwel de arbeid die verricht wordt; het werk dat gedaan wordt. Het bepalen van de missie, visie, doelen en strategie (wat er gedaan moet worden en hoe) is, wanneer het goed gedaan wordt, een proces dat overeenkomt met het Japanse 生き甲斐 (Ikigai) wat staat voor: bewust maken van de reden, van de zin om er te zijn. Die *raison d'être* wordt gevormd door het snijvlak te bepalen van de antwoorden op de vier basisvragen. Deze vullen op alle niveaus in waar liefde voor is, wat de wereld nodig heeft, waar je goed in bent en waar je voor betaald wordt.

Dat is geen rechtlijnig afvinken en invullen van de juiste antwoorden op gerichte vragen maar een dynamisch proces waar alle mensen/medewerkers bij betrokken (moeten) zijn. De gezonde organisatie is immers iets dat je samen (!) vormt.

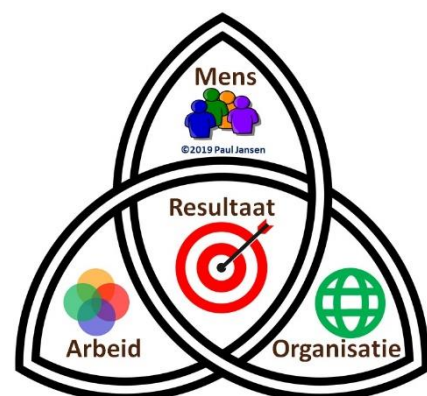
De organisatie; het organiseren.



Organisatie wordt hier opgevat als de cultuur, de principes, inzichten, regels en gedrag *binnen* de organisaties en *van* de organisatie in relatie tot de buitenwereld. Hier gaat het om de *wereld* van de *medewerker*, de *afdeling*, de *organisatie*, de *markt*; de *omstandigheden*, zowel intern als extern. *Organisatie* is het geheel van alles samen, op elk niveau, inclusief het niveau van de 'buitenwereld'. Om de *wereld* van de ander (medewerker, klant, partner, overheid, markt ...) te kunnen begrijpen is empathie³ nodig. Organisatie is een werkwoord.

Het Resultaat.

Het resultaat, het *organisatieresultaat*, is geen simpel gevolg van lineaire processen maar het gevolg van de complexe dynamiek tussen de drie gebieden plus de *emergente* factoren van het *complex system* dat elke organisatie is. Er is geen (vaste) volgorde van het uitvoeren van interventies en acties als het om het ontwikkelen van het maximale organisatieresultaat gaat. Er is zelfs geen vaste volgorde in de dingen die samen en/of tegelijk gedaan moeten worden. Het vergt niet zozeer structuur in de aanpak maar vooral *aandacht* en *aanwezigheid* in de *uitvoering*. Elk organisatieresultaat bestaat dus uit de drie-eenheid van *Mens*, *Arbeid* en *Organisatie*. Elke organisatie is zowel een *groep samenwerkende mensen* als een *verzameling bewuste arbeid* als *structuren en contexten*. Geen organisatie is te reduceren tot slechts één of twee gebieden van het model. In mijn model ziet u het Resultaat van de gezonde organisatie weergegeven in het hart van het *Triquetra*-symbool⁴. De hele organisatie past juist prima in dit symbool omdat het zowel de



³ Empathie is de kunst van het in je verbeelding verplaatsen naar de situatie van een ander(e organisatie) en daardoor hun gevoelens, beleving en standpunten te begrijpen en je in je handelen daardoor te laten leiden.

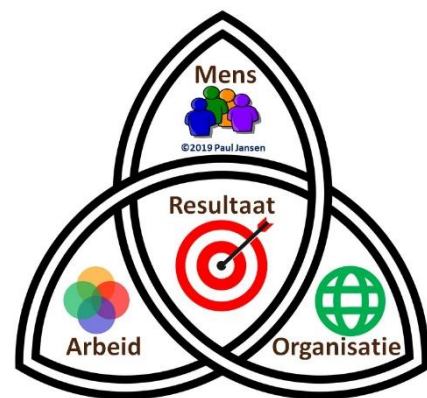
⁴ <https://nl.wikipedia.org/wiki/Triquetra>

aparte gebieden laat zien die samen een organisatie vormen als de interactie en interafhankelijkheid van die gebieden. Elke verandering in het ene gebied zal veranderingen in de andere gebieden (kunnen) veroorzaken. In het centrum, midden tussen de drie gebieden in, staat het resultaat van die organisatie. Elke organisatie bestaat dus uit de drie gebieden *plus* hetgeen door de interactie van die drie gebieden ontstaat *plus* de heilzame werking van de juiste verhouding (balans) tussen die gebieden: de *Coherente Organisatie*. Elke *organisatie* ontleent uiteraard kenmerken aan de drie samenstellende gebieden, maar dus ook aan de *samenhang* of *ordering* van die delen en hun *interactie*. Die samenhang is zeer uniek en is zelfs mede-afhankelijk van de individuele levensloop en keuzes van de organisatie.



Het Coherente Resultaat

Het woord *homeostase* kent u waarschijnlijk. Het geeft de natuurlijke neiging van een (gesloten) systeem aan om een *intern* evenwicht te bereiken en die balans te handhaven. We gebruiken dat woord in de biologie en in de medische wetenschap met betrekking tot het fysieke, biologische lichaam. Een gezonde organisatie is *geen* gesloten systeem en ‘het organiseren’ is slechts één van de drie gebieden *waartussen* en *waaruit* een onderlinge interactie en balans resulteert in het organisatieresultaat. De *zorg* voor die *holistische samenhang* in de gebieden van de *hele, gezonde organisatie*, en met name de gerichte aanpassing en invulling van de *mensen, de arbeid en de organisatie* gericht op de *coherentie* is de kern van het model.



Tenslotte

Overall waar ‘de organisatie’ context is, of onderdeel van is, is het goed te weten dat elke interventie in elk gebied gevolgen heeft voor elk ander gebied en dus voor *het resultaat*.

In dit korte artikel heb ik het een paar keer over ‘de *gezonde organisatie*’. Daarmee bedoel ik de organisatie die in de geest van mijn model de goede stappen heeft gezet, blijft zetten en haar voortdurende ontwikkeling heeft omarmd. ***De gezonde organisatie bezit het vermogen om zich voortdurend en maximaal aan te passen en een eigen regie te voeren in het licht van interne en externe veranderingen en uitdagingen.***

Gebruik en deel dit volledige artikel[©] waar en met wie u maar wilt.

Paul Jansen Ph.D.

HR- & Organisatieadviseur

De Savornin Lohmanlaan 35

3445 VD Woerden

M: 06 2444 2159

Organisaties zijn de Mensen!