

# Het Zen\_organisatie\_groei\_model®

---

Rients Ritskes © Zen.nl<sup>1</sup>

*Om een organisatie optimaal te laten functioneren dienen alle betrokkenen (leidinggevend, medewerkers, zelfs klanten en leveranciers) op elkaar te zijn afgestemd. Zo'n situatie is echter vaker uitzondering dan regel. In de dagelijkse praktijk blijkt het samenwerken tussen mensen niet altijd eenvoudig. Hoe klein of groot de frustraties ook zijn, negatieve energie is er overal. Hoe verander je dit nu, zodat iedereen op korte en lange termijn optimaal op elkaar is afgestemd?*

Het antwoord lijkt te eenvoudig om waar te zijn. Het zen\_organisatie\_groei\_model is de uitkristallisering van twintig jaar ervaring met zen en het managen van organisaties. Het werkt omdat het simpel en effectief is. Onder druk creëert men extrinsieke motivatie terwijl het zen\_organisatie\_groei\_model intrinsieke motivatie faciliteert. Tastbare resultaten van dit model zijn helder: organisaties die dit systeem implementeerden zijn over het algemeen niet alleen meer winstgevend, maar medewerkers en leidinggevend blijken ook gelukkiger te zijn met hun werk. Gelukkiger mensen zijn effectiever en productiever<sup>2</sup> en hebben daarmee bovendien meer toegevoegde waarde voor de organisatie waarin ze werken en de maatschappij in het geheel. Hierin zit een belangrijke toegevoegde waarde, omdat andere modellen zich vaak uitsluitend richten op het werkzame leven.

## **De basis van het model: eenvoud, transparantie, structuur**

Ondanks de vele ontwikkelingen op het gebied van organisatieverbeteringen zoals 'het nieuwe werken', 'Lean six sigma', 'de gekleurde organisatieveranderingen van De Caluwé en Vermaak', en 'de lerende organisatie' is het arbeidsethos van Adam Smith in de praktijk nog steeds het meest gangbaar. Het uitgangspunt hierbij is dat mensen alleen werken als daartoe noodzaak is. Nood en angst zijn in management nog steeds belangrijke prikkels. Leidinggevend dreigen met een reorganisatie en de mogelijkheid tot 'boventallig verklaard' van medewerkers waardoor iedereen harder gaat lopen. Hoewel ik merk dat dit nog steeds de meest dominante manier is om organisaties aan te sturen blijkt dagelijks dat deze methode in ons werelddeel met onze huidige cultuur hopeloos is verouderd. Dat wil niet zeggen dat het niet werkt; scooters op benzine werken ook nog steeds, maar scooters op elektriciteit zijn in veel opzichten beter en efficiënter. Het zen\_organisatie\_groei\_model dat ik hier uiteen zet werkt ook beter dan de arbeidsethos van Adam Smith. Ten opzichte van andere vernieuwende modellen en theorieën is het mijns inziens

---

<sup>1</sup> Met dank aan Rob van Grinsven en Jeroen van Deutekom, voor hun belangrijke bijdrage aan de totstandkoming van dit manuscript.

<sup>2</sup> Andrew J. Oswald, Happiness and Productivity, IZA DP 4645 December 2009

makkelijker en sneller toepasbaar in een organisatie en heeft het model een positieve impact op de mens, breder dan alleen binnen de organisatie zelf.

Waar we in het zen\_organisatie\_groei\_model naar streven is dat de leiding van een organisatie haar mensen optimaal inzet voor de realisatie van het organisatiedoel. Daarvoor acht ik het noodzakelijk dat het organisatiedoel overeenkomt met het doel van de mensen *in* die organisatie. Het belangrijkste is dus om zoveel mogelijk de behoeftes van de medewerkers en de 'behoeftes' van de organisatie op elkaar aan te laten sluiten. Het gaat echter niet alleen om de organisatie, maar ook om alle andere stakeholders, zoals klanten en leveranciers. Een dergelijke afstemming kan alleen geschieden wanneer men een model hanteert dat structureel, transparant en – het allerbelangrijkste – *eenvoudig* is. Alle betrokkenen moeten begrijpen wat er van ze verwacht wordt (eenvoud). Zij moeten voor zichzelf duidelijk hebben wat anderen van hen verwachten en wat zij zelf van anderen verwachten (transparantie). Dit alles dient regelmatig *in persoon* (*persoonlijk*) geëvalueerd te worden om te controleren of alle individuele doelen afgestemd zijn op elkaar en met het organisatiedoel (structuur).

Op basis van jarenlange ervaring met het implementeren van organisatieverbeteringen in verschillende soorten en groottes van organisaties heb ik het zen\_organisatie\_groei\_model ontwikkeld. Dit model bestaat uit acht vragen die in ieder geval alle medewerkers van de organisatie<sup>3</sup> eens in de acht weken dienen te beantwoorden. Naast medewerkers worden ook klanten en leveranciers betrokken. Alle antwoorden worden dus periodiek herijkt. De groei van mensen (en daarmee de organisatie) wordt daarmee inzichtelijk. En behaalde resultaten geven motivatie om in de toekomst verder te groeien. Door het met elkaar bespreken van de antwoorden wordt de onderlinge betrokkenheid sterk vergroot. Ook het zichtbaar maken van het feit dat er daadwerkelijk iets met jouw antwoorden wordt gedaan door anderen inspireert enorm. De tijd die geïnvesteerd wordt in het beantwoorden en bespreken van de acht vragen is beperkt en de synergie die er door ontstaat enorm. De return-on-investment is daardoor positief.

Een heel belangrijke lering uit het verleden is dat het bespreken van de antwoorden op een structurele manier dient te gebeuren, aangestuurd door een goede, dat wil zeggen neutrale voorzitter. Het telkens werken met de acht antwoorden houdt mensen binnen de organisatie scherp en betrokken.

## **Het model bestaat uit acht vragen**

De acht vragen en antwoorden in het zen\_organisatie\_groei\_model zijn gebaseerd op het achtvoudige pad van het Boeddhisme. Het zijn acht manieren waarop wij als mens en als organisatie kunnen werken aan zelfontplooiing, groei en verdieping. De vragen dienen

---

<sup>3</sup> Dit kan ook een specifiek onderdeel van een organisatie zijn indien het een zeer grote organisatie betreft, waarbij klanten en leverancier onderdeel zijn van dezelfde organisatie.

individueel (medewerker, klant, leverancier, manager) te worden beantwoord. Ieder zal vanuit het eigen perspectief op verschillende niveaus (operationeel, tactisch, strategisch) de antwoorden formuleren.:

- 1) Wat is het doel van mijn werk/het werk van de afdeling/de organisatie?
- 2) Waarom moet juist ik/onze afdeling/onze organisatie dit doen?
- 3) Hoe en in welk tijdspannen ga ik/gaan wij dit realiseren?
- 4) Hoe wordt de kwaliteit van mijn/ons werk steeds beter?
- 5) Hoe zorg ik/zorgen wij voor een optimale kosten/baten verhouding?
- 6) Hoe draagt mijn/ons werk bij aan mijn geluk en dat van alle betrokkenen?
- 7) Hoe zorg ik/zorgen wij ervoor dat iedereen weet wat ik wil/wij willen?
- 8) Hoe blijft mijn/onze focus op het doel scherp?

In het woord organisatie zit 'organisch'. Een organisatie beschouw ik als een organisme en niet zozeer als iets mechanisch. Het model heeft als doel om de organisatie te laten groeien. In het volgende zal ik de vragen concreet doornemen om te laten zien hoe die groei tot stand komt.

### **1. Wat is het doel van mijn werk?**

Dit is een heel centrale vraag. Impliciet zit hier eigenlijk de vraag in naar wat het doel is van iemands leven. Het werk maakt dan ook een belangrijk deel uit van iemands leven. We stellen de vraag naar het doel van het leven niet expliciet. Echter, door te vragen naar het doel van het werk wordt iemand uitgedaagd om eens stil te staan bij het nut van leven en werk. Indirect beantwoorden ze daar een belangrijk deel van de vraag naar het doel van hun leven mee. Deze eerste vraag is zeer fundamenteel, want als je niet weet wat het doel van je werk is dan ontbreekt ook persoonlijke bevrediging bij het werk. In dergelijke gevallen kan men slechts effectief zijn in een Smithiaans model. (Dat wil zeggen: wanneer men onder druk staat om gewoon orders uit te voeren, zonder te weten waarom.) Werk wordt dan gezien als noodzakelijk kwaad. Dat wil niet zeggen dat men geen goede prestaties kan leveren; het betekent dat deze goede prestaties slechts onder druk en uit angst, tegen wil en dank, kunnen worden geleverd. Wanneer druk de belangrijkste factor is in het werk en niet zozeer de *wil* van alle betrokkenen, dan is dit geen goede basis voor het geluk van alle betrokkenen. Onder druk creëert men extrinsieke motivatie terwijl het zen\_organisatie\_groei\_model intrinsieke motivatie faciliteert. Het model gaat ervan uit dat wanneer er een goede afstemming is, mensen minder angst hebben en dus beter functioneren. Uit meerdere onderzoeken is gebleken dat mensen die gelukkiger zijn inderdaad beter functioneren.

Deze doelvraag op zichzelf is natuurlijk geen noviteit. Een dergelijke vraag wordt in veel – zo niet alle – bedrijven, direct en indirect gesteld. De toegevoegde waarde zit hem niet zozeer in het stellen van deze vraag, maar in de antwoorden die gegeven zijn op een persoonlijk, afdelings-, bedrijf en maatschappelijk niveau. Pas wanneer alle betrokkenen deze vraag stellen en het

antwoord op tafel wordt gelegd kun je verwachten dat de synergie tussen alle betrokkenen verbeterd wordt.

In organisaties waar ik dit heb toegepast zie je soms opzienbarende zaken. Een directeur van een kringloopbedrijf had mij gevraagd om dit systeem te implementeren, omdat hij voelde dat er weinig synergie was in het bedrijf. Beide partijen – directeur en medewerkers – liet ik opschrijven wat zij als doel zagen van het bedrijf. Met het stellen en beantwoorden van deze eerste vraag werd duidelijk dat de directeur een ander doel had dan zijn medewerkers. De directeur had als doel winst te maken. Zijn medewerkers daarentegen waren allemaal idealisten. Zij wilden in dat bedrijf werken om bij te dragen aan een beter milieu. Dit maakt direct duidelijk waar de spanning in deze organisatie zit. Beide posities waren natuurlijk goed te verenigen. Winst is nodig om het ideaal waar te maken. De medewerkers kwamen daar om hun ideaal waar te maken, maar waren niet met winst bezig. Beide doelen zijn niet tegengesteld aan elkaar, maar doordat men zich niet bewust was van de doelstellingen die beide partijen hadden was er veel wrijving en misverstand en werden elkaars keuzes in het werkproces niet begrepen.

Velen denken dat dergelijke situaties – die men met gezond verstand zo doorziet – uitzonderingen zijn, maar niets is minder waar. Het simpele communiceren, in dit geval het op tafel leggen van elkaars visies op het doel van het bedrijf, maakte medewerkers en leidinggevendenden bewust van elkaars visie op het werk waardoor er meer begrip ontstond en men makkelijker kon werken aan een betere cohesie. Louter in het *bezig zijn* met deze vraag ontstaat er al begrip, omdat het leidt tot bewustwording. Niet alleen de vraag, maar ook zeker het regelmatig herhalen ervan is noodzakelijk om problemen en uit elkaar groeien te voorkomen. Door bewustwording ontstaat inzicht in elkaar, in jezelf en in je organisatie. Bewustwording is een centraal idee van de zenfilosofie. Bewustwording gaat over bewust zijn van wat je aan het doen bent – het simpele in staat zijn om in het hier en nu te zijn. Maar dat simpele is natuurlijk zo simpel nog niet. De meeste mensen zijn met andere dingen bezig dan met het nu. Ze denken dat ze van alles moeten voordat ze in het 'nu' kunnen zijn. Dat geldt voor iedereen, het is de *condition humaine*; voor zenstudenten is dit niet anders dan in het bedrijfsleven. Dit is één van de redenen waarom de maatschappij zo jachtig is. Haal je dat element eruit dan wordt de maatschappij efficiënter en met veel minder schade voor mens en milieu. Bewust leven en werken betekent minder fouten en dus minder reparatiewerkzaamheden.

## **2. Waarom moet juist ik dit doen?**

Heel veel problemen op de werkvloer ontstaan door het gevoel van vervangbaarheid. In feite is dit de kritiek op de industrialisering die Charlie Chaplin al gaf in zijn beroemde film *Modern Times*. Chaplins kritiek is vandaag de dag nog net zo relevant als destijds. Het gevoel van de medewerker dat hij niets anders is dan een instrument in een winstmachine, een tandwiel in een raderwerk, overheerst in veel organisaties nog steeds. Mensen lijken er – zoals ik zelf recentelijk nog ondervond – in sommige organisaties echt niet toe te doen. Dit gevoel kreeg ik in een grote

organisatie waar ik projecten deed en waar een cent meer waard leek dan een vent. Met name wanneer de afstand tussen leidinggevenden en de medewerkers op de werkvloer groter wordt, dan worden mensen cijfers, zelfs cijfers achter de komma.

De beantwoording van deze tweede vraag maakt het doel van het werk nog persoonlijker. Dat wil zeggen: uit het antwoord op deze vraag blijkt waarom juist deze persoon of deze specifieke afdeling die taak doet. Het antwoord op deze vraag helpt ons bewust te worden van de unieke mogelijkheid die wij allen hebben om iets bij te dragen. Bij te dragen in het bedrijf, bij te dragen in de maatschappij. Het zorgt voor efficiëntie, omdat mensen precies weten wat ze kunnen doen en waarom dat in het grote geheel belangrijk is.

### **3. Hoe en in welke tijdsspanne ga ik dit doel realiseren?**

Iedereen binnen een bedrijf zal er mee instemmen dat het stellen van deze vraag belangrijk is. Toch wordt deze vraag in de praktijk zelden concreet beantwoord. Bedrijven hebben veelal wel specifieke doelstellingen en deadlines, maar die zijn vaak gebaseerd op een paar kengetallen. Juist door die abstractie en fragmentatie van de kengetallen hebben medewerkers zelden het gevoel dat zij iets bijdragen ten aanzien van deze doelstellingen.

Door doelen heel concreet te maken en de tijdsspanne waarin dit gerealiseerd moet worden duidelijk te noemen voor alle partijen kunnen de concrete doelen van het bedrijf ook werkelijk doordringen in de moleculen van de organisatie: de mensen die daar werken. Doordat de doelen voor de gehele organisatie concreet en duidelijk zijn, evenals de afspraken over de tijdsspanne waarin zij gehaald moeten worden, zijn individuen erop aanspreekbaar. En daarmee is dit *zen\_organisatie\_groei\_model* geen soft spiritueel gedachtespinsel, maar een heel concreet managementtool. Het geeft bovendien mensen de mogelijkheid om gelukkig te worden door het behalen van relevante doelen.

### **4. Hoe wordt de kwaliteit van ons werk steeds beter?**

Dit is natuurlijk de zenvraag bij uitstek. Zen gaat immers niet alleen om bewustzijn – doen wat je doet – maar ook om inzet en inzicht – dat wat je doet zo goed mogelijk doen. Twintig jaar geleden al en tot op de dag van vandaag staat het boek *Zen en de kunst van het motoronderhoud* van Robert M. Pirsig op de lijst van verplichte literatuur op de beroemde management scholen. Dit boek draait om de vraag 'wat is kwaliteit?'. Wat in ons systeem centraal staat is niet zozeer de vraag 'wat is kwaliteit?' maar de vraag 'hoe zorg ik ervoor dat de kwaliteit van mijn werk steeds beter wordt?'. Ook die vraag moet iedereen, individu en afdeling, leidinggevende en werknemer, voor zichzelf beantwoorden in relatie tot zijn eigen werkzaamheden en de doelen van anderen waarmee wordt samengewerkt.

Door jezelf deze vraag te stellen voorkom je dat er een onbewuste verschuiving plaats kan vinden van kwaliteit naar kwantiteit. Dit omdat je met deze vraag tegelijkertijd bespreekbaar maakt wat de voorwaarden zijn van kwaliteit.

### **5. Hoe zorg ik voor een optimale kosten/baten verhouding?**

Deze vraag lijkt eigenlijk zo duidelijk dat die nauwelijks toelichting behoeft. Doch ook hier denk ik dat het nuttig is voor iedereen om zich deze vraag elke acht weken te stellen. De herhaling van het model zorgt ervoor dat organisaties deze vragen structureel stellen en beantwoorden.

Daarmee ontstaat een periodiek plenair bewustzijnsmoment en dat werkt! Veel bedrijven stellen deze vraag. Maar hoe vaak komt het niet voor dat afdelingen bepaalde planningen hebben in het budget, maar dat aan het eind van het kwartaal pas geconstateerd wordt dat de doelstellingen weer niet gehaald worden? Door iedereen elke acht weken af te laten vragen hoe de kosten/baten verhouding ligt bij mij en alle betrokkenen, krijgen we een veel bewuster werkend team. Ook op dit praktische punt.

Kosten en baten verschillen per bedrijf en per afdeling. Niet iedereen is met economische zaken bezig. In een gezondheidscentrum gaat het over een andere efficiëntie. Deze vraag krijgt dan bijvoorbeeld zijn inhoudelijke invulling in een vraag als: "Hoe draag ik als medisch secretaresse maximaal bij aan de vermindering van de wachtlijsten?" of "Hoe kan ik zorgen dat door mijn werk het werk van de artsen soepeler verloopt?". Op die manier helpt de efficiëntie van het werken van de secretaresse indirect bij aan het drukken van de financiële kosten.

### **6. Hoe draagt mijn werk bij aan mijn geluk en aan dat van alle betrokkenen?**

In zekere zin vormt deze vraag het hart van dit model. Achter deze vraag gaat de idee schuil dat ieder mens streeft naar geluk. Daar ging de Boeddha 2500 jaar geleden al vanuit. Het boeddhisme is ook, en met name als je naar de meest oorspronkelijke teksten kijkt, een leer om mensen gelukkiger te maken. Aristoteles en de oude Grieken in het algemeen dachten eveneens dat het doel van de mens was gelukkig te worden. We zien dit tevens terugkomen in alle grote religies: Christendom en Islam, Hindoeïsme en Jodendom. Het is de grondslag van de Universele verklaring van de rechten van de mens en de Grondwet van de Verenigde Staten. De boodschap is dat ieder mens recht heeft op geluk. *Hoe* we dan gelukkig worden, daar beginnen de verschillen tussen voornoemde partijen zich te uiten (deugdelijk leven, geloven in God, bevredigen van genot et cetera). Maar laten we ons allereerst beperken tot het recht op geluk. Het is niet alleen een recht, het is denk ik ook de innerlijke drive van ieder mens. Natuurlijk kun je ook vanaf een biologisch niveau kijken en stellen dat voortplanting de primaire drive is, dat zal ik niet ontkennen, maar op sociaal emotioneel niveau denk ik dat we allemaal streven naar het grootst mogelijke geluk.

Doch – en hier wordt het interessant – er ligt nogal een taboe op deze vraag. Dit is naast het hart van het systeem ook in zekere zin de achillespees. Ik merk namelijk dat met betrekking tot dit

systeem, leidinggevend en deze vraag nauwelijks durven te stellen aan hun medewerkers. Er heerst een soortement taboe op de vraag. Geluk wordt beschouwd als een privé aangelegenheid en niet iets van de baas. Een afdoende verklaring voor de moeite die menig manager heeft om hun medewerkers te vragen naar hoe gelukkig ze zijn heb ik niet, maar ik vrees dat het 18<sup>e</sup> eeuwse idee dat geluk omgekeerd evenredig is aan productiviteit hier nog wel eens de basis van zou kunnen zijn.

Wat verstaan mensen dan onder geluk? Geluk wordt vaak gelijkgesteld met genot omdat mensen het niet gedefinieerd hebben, er dus niet over nagedacht hebben. Niet ten onrechte worden geluk en genot *geassocieerd*, maar tegelijkertijd moet geluk niet tot genot worden gereduceerd. Geluk zou ik hier willen definiëren als de *vaardigheid* van de mensen om te kunnen genieten van de uitdagingen die het leven biedt. Dat wil echter niet zeggen dat je altijd moet genieten, maar dat je de vaardigheid moet ontwikkelen om altijd te kunnen genieten. Wanneer je deze vaardigheid ontwikkelt dan kun je er ook makkelijker van afzien. Dan kun je namelijk zien dat het soms handiger kan zijn om even door de zure appel heen te bijten en het genieten even uit te stellen. Je kunt je dus distantiëren van direct genieten.

Afzien is een wezenlijk onderdeel van geluk. Sterker nog, de filosoof die traditioneel gezien geluk en genot met elkaar in verband heeft gebracht – Epicurus’ hedonisme (‘hēdonē’ betekent genot) – stelt dat hoewel genot het uitgangspunt en doel van een gelukkig leven is, ons lichaam niet in staat is een afweging te maken voor de langere termijn. Hier moet ons verstand een tegenwicht bieden. Zelfs de filosofie van het hedonisme (een woord dat vandaag de dag vrijwel samenvalt met het snel bevredigen van alle mogelijke behoefte) heeft dus een andere opvatting van ‘genot’ dan dat wij in het dagelijks taalgebruik hanteren.

Als je de potentie en de vaardigheid bezit om te genieten – en dat is gelukkig zijn – dan kun je al genieten van het afzien (uiteraard mits je een positieve afloopverwachting hebt). De training in gelukkig zijn is dus de training in de *vaardigheid* om gelukkig te zijn. Mensen die deze vaardigheid hebben, weten dat daar veel afzien bij hoort. Vergelijk het trainen van deze vaardigheid met sporten. Mensen die sporten weten dat sporten vaak afzien is. Tegelijkertijd houden ze van sporten omdat het ‘saldo’ van sporten ‘gelukkiger zijn’ is. Dit is wetenschappelijk aangetoond. Uiteindelijk is het zelfs zo dat het sporten op zichzelf waardevol gevonden wordt en niet langer alleen als instrument dat dient tot geluk. Het afzien op zichzelf krijgt intrinsieke waarde: de handeling zelf – het sporten – maakt gelukkig. Het zelfvertrouwen te ontwikkelen dat je onder steeds meer omstandigheden er toe in staat bent om van uitdagingen te genieten, daar heeft men de nodige training voor. Er zijn vele wegen voor, naast sporten is meditatie daar één van. Een gezonde geest in een gezond lichaam.

Hoe draagt mijn werk nu bij aan mijn geluk en aan het geluk van alle betrokkenen? Ik denk dat als mensen die vraag reëel beantwoorden en dus over het taboe heen stappen, we een beter

werkende en gelukkigere organisatie krijgen. In de organisaties waar we dit systeem al hebben weten in te voeren zien we dat bedrijven die deze vraag durven te stellen en eens per jaar een collectief maken van de geluksscores van mensen, dat de medewerkers gelukkiger worden. Mensen beantwoorden deze vraag volgens de methode van Ruut Veenhoven – de bekende emeritusprofessor gespecialiseerd in geluksonderzoeken – met een tienpuntschaal cijfer (zie ook [www.gelukswijzer.nl](http://www.gelukswijzer.nl)). Als bedrijfsleiding wil je weten hoe gelukkig je medewerkers zijn. Wanneer je over het taboe heen stapt, dan zie je dat mensen die vraag graag beantwoorden. Hierdoor neemt de bewustwording toe en dat maakt mensen gelukkiger. Dus het invoeren van dit systeem leidt tot gelukkigere mensen in het bedrijf.

### **7. Hoe zorg ik ervoor dat iedereen weet wat ik wil?**

Bewustwording betekent enerzijds dat mensen zelf helderder krijgen wat ze willen. Wij denken vaak wel dat we weten wat we willen, maar als we dat op moeten schrijven op een A4tje, dan blijken mensen – zo leert de ervaring – heel lang naar dat A4tje te staren. Ze krijgen in de gaten dat de vele dingen die zij eigenlijk willen te banaal zijn om op te schrijven. Mensen weten nauwelijks wat er achter deze behoeften werkelijk als oorsprong ligt. De bewustwording van hun eigen willen is een heel belangrijke pijler in dit model.

Aan de andere kant dwingt het opschrijven en delen van je antwoorden je er toe om hier extra goed over na te denken. Bijkomend voordeel van deze vraag en dit systeem is dat je het kunt delen met anderen. Daarmee ontstaat in de bedrijven waarin ik dit model introduceer een open cultuur om over de zaken te spreken die er werkelijk toe doen in het leven. En dat gaat verder dan menig verandermethodiek. Door bekend te maken wat je wilt, maak je het systeem transparanter. Dit zorgt op zijn beurt weer voor een efficiënte en effectieve, ofwel soepel draaiende organisatie. Transparantie vergroot ons bewustzijn. Het is het bewustzijn van het feit dat jij je bewust kunt zijn van wat andere mensen beweegt; hoe andere mensen, je collega's, je werkgevers, in deze zaken staan. Je hoeft het antwoord op deze vraag in een organisatie niet van iedereen altijd te weten, maar het feit dat je het elk moment van de dag op kunt zoeken in het `zen_organisatie_groei_model`, zorgt voor een hoge mate aan openheid en aanspreekbaarheid.

### **8. Tot slot: Hoe blijft mijn focus op het doel scherp?**

Het gaat hier met name over het zorgen van een goede mentale conditie. De antwoorden hierop kunnen enorm variëren. Wat je bijvoorbeeld regelmatig ziet is “door niet teveel hooi op mijn vork te nemen” en daartegenover “door de doelen steeds hoger te leggen”, maar ook antwoorden als “zorgen voor vernieuwing in het werk”. Door dat concreet uit te werken heb je gesprekstof met je collega's, je chef en klanten. Hier geldt natuurlijk ook dat niet alleen in dit soort werkrelaties het krijgen of steeds scherp houden van je focus ligt, hier zit immers ook een heel privé aspect aan. Antwoorden als “door te zorgen dat ik mijn privé leven beter op orde heb” of



“door te zorgen dat ik in staat ben een betere werk/privé balans te creëren” zie je dan ook vaak terug.

Eén keer schreef iemand op “door minder in de file te staan”. Nu zul je wellicht sceptisch zijn en denken, hoe wordt dat nu verholpen door het opschrijven ervan? Het is echter verbazingwekkend dat door het opschrijven er opeens allerlei deuren opengaan. Iedereen is bereid om je te helpen bij dat doel. In acht weken tijd had de persoon in kwestie de tijd die hij in de file stond gehalveerd. Door dit tijdens de zen\_organisatie\_groei\_model-bespreking op de afdeling te benoemen kon er gekeken worden naar mogelijke oplossingen. Zo bleek hij veel meer thuis te kunnen werken en ging hij Skype gebruiken voor vergaderingen. Zo simpel kan het zijn. Maar als je het niet deelt en alleen maar gefrustreerd bent door in de file te staan, dan motiveer je niemand om jou daarmee te helpen, simpelweg omdat jij het niet gedeeld hebt. Zulke kleine verbeteringen dragen bij aan het doel van je werk, efficiëntie, de kosten/baten verhouding, het doel van het bedrijf en het geluk van alle betrokkenen.

### **In de praktijk: een belangrijke basistruc**

De kracht van het zen\_organisatie\_groei\_model is dat het enerzijds zo veelomvattend is en dat het anderzijds zo eenvoudig is. Het gaat over het beantwoorden van acht vragen die bijdragen aan meer zelfbewustwording en meer transparantie. Zaken worden beter bespreekbaar, waardoor alle betrokkenen beter op elkaar aansluiten. Het vergt één A4tje, het is voor iedereen helder. Let wel: het werkt alleen als het op alle niveaus van de organisatie wordt toegepast.

De vragen kunnen worden beantwoord op een A4-tje, maar ook op een speciaal daarvoor ontwikkelde website. Iedereen binnen de organisatie kan daarbij elkaars antwoorden zien, evenals de geschiedenis van de antwoorden van anderen en zichzelf. De groei en ontwikkelingen in de antwoorden zijn helder waar te nemen. De website voorziet in nog meer functionaliteit, o.a. om zaken meetbaar weer te geven, voortgang te bewaken, presentaties over groeidoelen te ondersteunen, etc.

Eens in de acht weken worden alle antwoorden persoonlijk geëvalueerd. Iedereen legt uit hoe ze bezig zijn met de uitvoering van de antwoorden op de vragen. De mensen op de werkvloer en de leidinggevendenden gaan telkens in dialoog. Dit zorgt voor optimale betrokkenheid bij iedereen, omdat men het gevoel heeft dat er ook werkelijk iets gedaan wordt met de antwoorden die zijn gegeven.

In combinatie met de persoonlijke besprekingen eens in de acht weken blijft de invulling van het model bovendien scherp; het verwatert niet. Dat is namelijk de uitdaging van elk systeem. De verantwoordelijkheid daarvoor ligt bij iedereen in de organisatie, maar primair bij de leidinggevendenden. Eigenlijk is, mijns inziens, de enige functie en verantwoordelijkheid van de leiding van een organisatie om te zorgen dat alles binnen de organisatie zo soepel mogelijk

verloopt. Wat dus eigenlijk betekent: te zorgen dat dit model zo goed mogelijk wordt uitgevoerd. Dit zijn de juiste prikkels die mensen motiveren scherp te blijven.

Natuurlijk moeten we ons geen illusies maken met de bewering dat dit alles iets heel speciaals is. Wat mij betreft is dit eerder een truc om de belangrijkste basisvoorwaarden in een organisatie helder te krijgen. Maar de truc is wel zo basaal dat met het helder krijgen ervan iedereen er beter van wordt. Dit komt ook door de eenvoud ervan. Het is een beetje vergelijkbaar met dat ik als coach iedereen adviseer om te sporten. Dat is heel simpel, iedereen weet het ook, maar het is voor mij gewoon een truc. De mensen die ik coach zijn bijna allemaal succesvol, onder andere omdat ik ze zeg dat ze moeten sporten. De basis is net zo simpel als dat deze belangrijk is. En die basis – goed in conditie zijn – die wordt te veel over het hoofd gezien. Deze basis ervaring wordt al te vaak geminacht, terwijl mensen tegelijkertijd proberen op een zeer wankel mentale en fysieke basis allemaal ingewikkelde systemen te bouwen, zonder dat ze zelf werken aan hun eigen mentale en fysieke conditie.

Beantwoording van de acht vragen maakt je bewust van je uniciteit. En dat is belangrijk want daardoor krijg je het gevoel er toe te doen. Maar niet alleen krijg je het gevoel er toe te doen, door die bewustwording van je uniciteit *kun* je er ook werkelijk toe doen. Het creëert andere medewerkers dan medewerkers die denken dat ze voor de leiding gemakkelijk vervangbaar zijn. Het creëert gelukkigere mensen, een betere werksfeer, hogere winsten en een grotere toegevoegde waarde aan de maatschappij. En doordat er veel minder fouten worden gemaakt is er niet alleen minder re-work, maar ook minder verspillen van grondstoffen, dus minder milieu belasting. Kortom het zen\_organisatie\_groei\_model is de basisstructuur voor echt verantwoord ondernemen.