

Het bevrijden van de ziel in organisaties. Corporate Transformation Tools in de praktijk.

Door Ingrid Groenen

Verschenen in Sfinx

Tijdschrift voor persoonlijke en sociale vernieuwing

Jaargang 2001, nummer 1

In november 2000 was Richard Barrett een paar dagen in Nederland voor het geven van lezingen. Hij was hier ondermeer voor een internationale conferentie over duurzaam investeren. Zelfs het financiële bolwerk van banken, pensioenfondsen en beleggingsmaatschappijen toonden grote belangstelling voor de zienswijze van Barrett.

Barrett geldt als een nieuwlichter op het gebied van organisatieverandering. Hij staat bekend als transformatie-architect binnen bedrijven en als een spiritueel mens is zijn missie om de manier van zakendoen wereldwijd te transformeren. Met meer aandacht voor de maatschappij, persoonlijke ontplooiing van de mensen die in de organisatie werken en vanuit een andere optiek dan alleen maar winst maximalisatie. Liberating the Corporate Soul, noemt Barrett zijn missie. Hij pleit voor een waarden gedreven manier van werken. Hij adviseert bedrijven om een verbinding te maken tussen dat wat de organisatie doet en dat wat de medewerkers in die organisatie op een diep niveau belangrijk vinden. Het integreren dus –dit is meer dan afstemmen- van de belangen, doelstelling en waarden van de organisatie met de waarden van de medewerkers en die van de samenleving als geheel.

Barrett realiseert zich dat hij niet in zijn eentje de wereld kan voorzien van transformatieadviezen. Daarom geeft hij wereldwijd trainingen aan consultants en organisatieadviseurs die zich aangesproken voelen tot zijn gedachtegoed en die, eenmaal wegwijs gemaakt in de methode, deze in hun eigen klantenkring (en werkterrein) toepassen. Op dit moment werken er wereldwijd zo'n 120 consultants met de Corporate Transformation Tools van Barrett. Het is een diagnose instrument, een methode om het bewustzijnsniveau in een organisatie in kaart te brengen. Met behulp van een elektronische vragenlijst over persoonlijke waarden en organisatiewaarden kan een "cultural audit" worden gemaakt, een overzicht van de bewustzijnsniveaus in de organisatie.

Barrett onderscheidt 7 niveaus van bewustzijn. Hij benadrukt dat zowel individuen als organisaties vanuit meerdere niveaus van bewustzijn opereren. Veel organisaties scoren hoofdzakelijk op de onderste drie niveaus: van de "zandloper", niveau 1: winst en groei, niveau 2: klanttevredenheid en niveau 3: productiviteit, efficiency en kwaliteit. De meeste individuen in een organisatie daarentegen laten een score zien op niveau 1 tot en met 5, vaak met een bijzondere nadruk op zingeving. Barrett wijst erop dat succesvolle bedrijven over het algemeen scoren op alle 7 niveaus. Deze bedrijven geven in het bijzonder aandacht aan de bovenste niveaus op de zandloper. Zoals niveau 4: leren en innovatie leidend tot permanente verbetering, niveau 5: interne cohesie, niveau 6: voldoening van medewerkers en samenwerking met klanten en leveranciers en niveau 7: ethiek en maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Als consultant en bedrijfskundig antropoloog deed ik jarenlang advies- en trainingwerk voor multinationals. De afgelopen 5 jaren merkte ik hoe in het bedrijfsleven stapje voor stapje belangstelling begon te ontstaan voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Shell opende het nationale debat enige jaren geleden, door zich openlijk rekenschap te geven van de fout ingeschatte effecten op de publieke opinie rond de Brent Spar en Nigeria. Sindsdien publiceert Shell jaarlijks in het Sociaal Jaarverslag een overzicht van Shell activiteiten en -visie op maatschappelijk verantwoord ondernemen en het idee van People, Planet, Profit. Dat het bedrijf daarmee ook zichzelf helpt doet niets af aan het belang van de zaak. Hoe meer bedrijven MVO omarmen hoe beter het voor ons allen is. Hoe belangrijk het is om bij een bedrijf te werken waarbij de persoonlijke waarden en die van de organisatie verbonden zijn met maatschappelijke waarden heb ik ook zelf ervaren. Ik heb een baan vaarwel gezegd, omdat mijn persoonlijke waarden niet langer strookten met die van mijn werkgever. Ik ben ervan overtuigd dat het aantal WAO'ers in ons land minder hard zou stijgen als medewerkers niet langer een façade hoeven op te trekken als ze naar hun werk gaan. Vaak is die façade noodzakelijk omdat we onszelf niet kunnen zijn op het werk, we zijn twee verschillende mensen. Een met waarden voor thuis en de ander met waarden voor op het werk. Daar wil Barrett verandering in brengen. Zijn aanpak is een uitbreiding en verdieping van de Piramide van Abraham Maslow. De fundamentele basis van Barrett's methode is dat organisaties zijn opgebouwd uit individuen

en dat organisaties zich gedragen als levende entiteiten met dezelfde motivaties als die van individuen. Het is mogelijk om de werkomgeving naar hogere niveaus te transformeren door het loslaten van angst. Als mensen bang zijn zullen ze niet bereid zijn om kennis te delen, want kennis is macht. Waar angst overheerst in de organisatie is de focus gericht op eigenbelang. Waar vertrouwen heerst kan de aandacht worden gericht op een breder en maatschappelijk belang. Wanneer organisaties zich inzetten voor zaken die medewerkers voldoening schenken, zoals mogelijkheden voor professionele maar ook persoonlijke groei, zullen ze een hoger niveau van creativiteit losmaken met als gevolg een kwalitatief hogere productiviteit.

Er moet nog veel worden ingevuld op het gebied van waarden gedreven leiderschap en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Veel bedrijven vragen zich af of de MVO gedachte niet een modeverschijnsel is dat voorbij zal gaan. Ondertussen wordt er door anderen zoals het Social Venture Network, de Good Company, Netwerk Bedrijfsethiek en ook door mijzelf, van alles aan gedaan om ondernemers van het tegendeel te overtuigen. Wij vinden dat succesvol ondernemen niet alleen een kwestie is van financiële stabiliteit en aandeelhouderswaarde, maar ook van andere waarden, zoals gemeenschapszin, integriteit, milieu, dienstbaarheid, mensenrechten en zingeving. Dit zijn belangrijke uitgangspunten voor mijn eigen werk. Door ermee te kunnen werken samen met anderen in organisaties geef ik persoonlijk invulling aan mijn eigen behoefte aan diepgang, zingeving en integriteit

Samenvatting: Zeven niveaus van organisatiebewustzijn.

Niveau 1: Fysieke overleving. Dit niveau is gericht op financiële zaken en organisatiegroei. Waarden hier zijn winst, aandeelhouders waarde, gezondheid van medewerkers en veiligheid. Teveel nadruk op dit niveau komt voort uit angst met betrekking tot overleving van de organisatie zoals bij waarden als controle, territoriumdrift, voorzichtigheid en exploitatie.

Niveau 2: Relaties. Hierbij gaat het over de kwaliteit van interpersoonlijke verhoudingen tussen medewerkers en klanten/ leveranciers. Het omvat waarden als open communicatie, conflicthantering, beleefdheid en respect. Ook zien we hier waarden die uit angst voortkomen om controle op te geven of respect te verliezen. Dit kan leiden tot manipulatie, rivaliteit en interne competitie.

Niveau 3: Eigenwaarde. Dit niveau omvat de systemen en processen die bijdragen aan de verbetering van werkmethoden en het leveren van diensten en producten. Waarden hier zijn productiviteit, efficiency, persoonlijke groei, ontwikkelen van vaardigheden en kwaliteit. Waarden die voortkomen uit een lage eigenwaarde en uit controle zijn vallen eveneens onder dit niveau, zoals status, arrogantie, bureaucratie en inschikkelijkheid.

Niveau 4: Transformatie. Op dit niveau is de aandacht gericht op de continue verbetering en de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten. Hier gaat het om waarden als rekenschap geven, medewerkersparticipatie, leren, innovatie, teamwerk, persoonlijke ontwikkeling en het delen van kennis.

Niveau 5: Interne cohesie. Niveau 5 focust op het creëren van interne cohesie en gemeenschapszin in de organisatie. Enkele waarden hierbij zijn vertrouwen, integriteit, eerlijkheid, bewustzijn van waarden en samenwerking. De "bij producten" zijn: vreugde, enthousiasme, passie, commitment en creativiteit.

Niveau 6: Omvatting. Niveau 6 heeft van doen met het verdiepen en versterken van de relaties (van niveau 2) en voldoening van de medewerkers. Intern in de organisatie vallen hieronder de waarden zoals leiderschapsontwikkeling en, mentorschap, coaching en voldoening van de medewerkers. Naar buiten toe, ten aanzien van de externe organisatie omvat dit niveau waarden zoals samenwerking met klanten en leveranciers, partnerschap, strategische allianties, betrokkenheid bij de buurt, milieubewustzijn en meerwaarde leveren.

Niveau 7: Eenheid. Niveau 7 weerspiegelt het hoogste goed van interne en externe verbinding. Binnen de organisatie bevat dit niveau waarden als visie, wijsheid, vergevingsgezindheid en compassie. Extern zijn het waarden als sociale rechtvaardigheid, mensenrechten, perspectief op de wereld als geheel, ethiek en toekomstige generaties.