

Geslaagde organisatieontwikkeling

vereist ontwikkeling van de *emotionele intelligentie*

Helmi Tunnissen en Joost Simons

Hoe komt het dat ondanks de duidelijke wil daartoe, in sommige organisaties open communiceren niet echt lijkt te lukken? Waarom wordt in sommige bedrijven of organisaties zelden gedelegeerd door het management, terwijl toch bekend is dat delegeren een motivatie-instrument is bij uitstek? En waarom valt het sommige bedrijven zo zwaar om, ondanks hun visie en missie daartoe, klantgericht te werken?

Dat heeft volgens ons te maken met de mate van emotionele intelligentie van het management en van medewerkers en dientengevolge met het niveau van organisatieontwikkeling.

Organisatieontwikkeling en EQ

We beschrijven eerst vier niveaus van organisatieontwikkeling: het reactieve niveau, het actieve, het proactieve en het topprestatieniveau. Vervolgens worden deze vier niveaus gerelateerd aan de ontwikkeling van de emotionele intelligentie van management en medewerkers. Wij laten zien dat er sprake is van een stapsgewijze, kwalitatieve ontwikkeling, die parallel loopt aan het steeds verbeterende leiderschapsgedrag, geflankeerd door een bijpassende kwalitatieve ontwikkeling van medewerkers. Aan deze kwalitatieve ontwikkeling van leiders en medewerkers ligt de ontwikkeling van hun emotionele intelligentie ten grondslag. En het goede nieuws is dat het weliswaar tijd en moeite kost, maar dat verschillende EQ-competenties goed zijn te ontwikkelen.

Niveaus van organisatieontwikkeling

Willem Wanrooij maakt in zijn boek *Corporate Change* onderscheid in de mate van volwassenheid van organisaties (Wanrooij, 2002). Hij onderscheidt vier niveaus van organisatieontwikkeling aan de hand van tien organisatiekenmerken en een bijpassende stijl van leidinggeven. Deze organisatiekenmerken hebben betrekking op de werkprocessen en op het gedrag en de competenties van management en medewerkers: 1. doelen, 2. planning, 3. beweging, 4. sorteerstijl, 5. communicatie, 6. oriëntatie, 7. motivatie, 8. leiderschap, 9. energie en 10. lerend vermogen.

Vervolgens relateert hij de tien organisatiekenmerken aan een bepaalde managementstijl, namelijk dwingend, sturend, richtinggevend en bezielend. Wanrooij maakt daarbij verschil tussen manage-



*drs. H. Tunnissen (helmi.tunnissen@hetnet.nl) is loopbaancoach in Gouda en doceert aan de Hogeschool INHOLLAND. Zij publiceerde onlangs het boek *Investeren in emoties - psychologisch gereedschap voor managers*.*

drs. J.M.M. Simons (j.m.m.simons@planet.nl) is klinisch psycholoog/psychotherapeut in Wilnis en geeft persoonlijke begeleiding aan managers

ment en leiderschap. Ook al is het verschil gradu- eel, managen is volgens hem meer gericht op het inrichten van de organisatie en leiden is gericht op het beïnvloeden van gedrag van medewerkers. De ontwikkeling van het ene niveau naar het andere, verloopt volgens Wanrooij stap voor stap, in chro- nologische volgorde. Er kunnen geen ontwikke- lingsfases worden overgeslagen.

Hij komt tot de volgende indeling:

- De *reactieve* organisatie, met een dwingende managementstijl
- De *actieve* organisatie, met een sturende ma- nagementstijl
- De *proactieve* organisatie, met een richtingge- vende managementstijl
- De *topprestatie* organisatie, met een bezielen- de managementstijl (Wanrooij, 2002)

Om te kunnen spreken van succesvolle, blijvende organisatieontwikkeling, dient de ontwikkeling van het gedrag parallel te lopen aan de ontwikke- ling van de werkprocessen. Want mensen moeten in staat worden gesteld om het nieuwe gedrag toe te passen in nieuwe werkprocessen, stelt Wan- rooij.

Hieronder volgt een samenvatting van de vier ont- wikkelingsstadia van organisaties, zoals geschetst door Wanrooij.

De reactieve organisatie

Kenmerkend voor de reactieve organisatie is het gebrek aan gemeenschappelijke doelen¹; mede- werkers stellen vaak hun eigen doelen. Hierdoor schiet de planning tekort en vindt beweging en verandering alleen plaats wanneer er sprake is van een bedreigende situatie voor de organisatie. Wat de sorteerstijl betreft: mensen reageren veelal afwijzend of kritisch op nieuwe informatie. De communicatie lijkt in een reactieve organisatie op het oog vriendelijk en harmonieus. Maar dat is slechts oppervlakkig, want men spreekt elkaar niet aan op het gedrag. De oriëntatie in de reactieve or- ganisatie is gericht op het ego. Samenwerking en klantgerichtheid zijn minder belangrijk dan het overeind houden van de eigen ik. De motivatie van gedrag bestaat uit het vermijden van pijn. Het lei- derschap wisselt tussen enerzijds dwingend door het stellen van sancties en anderzijds '*laissez faire*'. De energie van veel medewerkers kenmerkt zich

door 'afzetgedrag' tegen organisatie en manage- ment. Het lerend vermogen in de reactieve organi- satie is daardoor gering. De dwingende manage- mentstijl, die past bij de reactieve organisatie, wordt gekenmerkt door het inzetten van functio- nele macht, waardoor een klimaat wordt gevestigd van wantrouwen en bovenstaande cultuurken- merken.

De actieve organisatie

In de actieve organisatie worden doelen concreet vertaald in haalbare opdrachten, waardoor de planning realistischer is. De beweging is coöpera- tief, medewerkers begrijpen dat aanpassingen noodzakelijk zijn. Qua sorteerstijl richten mede- werkers zich op het selecteren van kansen en mo- gelijkheden. In de communicatie zijn evaluatie en feedback geven normaal geworden om beter te kunnen presteren. De oriëntatie is gericht op out- put en werken in (project)teams. De motivatie van de medewerkers wordt gestimuleerd door belo- ningen en complimenten en het leiderschap wordt gekenmerkt door problemen oplossen en leren van fouten. De energie is in de actieve organisatie posi- tief en coöperatief. De actieve organisatie heeft een lerend vermogen. Het management is sturend (bijvoorbeeld via functioneringsgesprekken en be- oordelingssystemen) om het gewenste prestatie- niveau te halen.

De proactieve organisatie

De proactieve organisatie stelt zichzelf doelen op basis van een visie en formuleert op basis daarvan de gewenste output, bijvoorbeeld in termen van toekomstige klantverwachtingen. De planning is een afgeleide van de visie en staat dus in het teken van zingeving en strategie. Door een aantrekkelij- ke visie worden beweging en verandering als van- zelf in gang gezet. Informatie wordt gesorteerd op basis van de vraag wat nodig is om de doelen te bereiken. De communicatie is *feed-forward*: de se- lectie en het behoud van contacten zijn gericht op het realiseren van het toekomstplan. De oriëntatie is niet meer gericht op zichzelf en het eigen team, maar ook op de organisatie en de klant. De moti- vatie komt voort uit de behoefte een bijdrage te le- veren aan een groter geheel en om deel uit te ma- ken van een succesvolle organisatie. Leiderschap wordt uitgeoefend in het besef van wederzijdse

¹ de onderstreepte woorden verwijzen naar de tien dor Wanrooij onderscheiden organisatiekenmerken en de bijpassende stijl van leidinggeven.

afhankelijkheid tussen management en medewerkers: kwaliteiten van medewerkers worden benut en verder ontwikkeld. De energie is sterk en duurzaam, zegt Wanrooij. Het lerend vermogen kenmerkt zich door het overnemen van 'best practises' van andere, soortgelijke bedrijven. De blik is naar buiten gericht. De managementstijl is richtinggevend, zowel in voorbeeldgedrag van het management zelf, als in mondeling overleg met medewerkers.

De top-prestatie organisatie

Dit type organisatie is innovatief. De organisatiekenmerken staan in het teken van het doel om grenzen te verleggen. De werkprocessen worden zodanig beheerst dat de leden ervaren dat men kan reiken naar de top van het eigen kunnen. De planning laat ruimte voor nadenken, ontspannen en tijd. Beweging en verandering zijn ingebouwd. De sorteerstijl is dat in principe 'alles kan'. De communicatie is vrij en open. Iedereen is doordrongen van het feit dat de onderlinge relaties onmisbaar zijn om gezamenlijk een schitterende innovatie te leveren. De oriëntatie is het besef deel uit te maken van het universum en in tijd verbonden te zijn met verleden, heden en toekomst. De motivatie komt voort uit het innerlijke besef dat je in deze ontwikkelingsfase in staat bent om iets geheel nieuws te ontwikkelen. Leiderschap bestaat uit het vermogen om verbindingen aan te gaan en om er voor te zorgen dat er besproken wordt wat mensen werkelijk bezielt. Regels en procedures of contracten zijn niet meer zo nodig. De energie is hoog en positief. Het lerend vermogen bestaat uit het ontdekken en nadoen van wat bij andere topprestaties de voorwaarden waren voor succes. De managementstijl is bezielend. De leider kan door zijn eigen onvoorwaardelijke geloof in de haalbaarheid van de innovatie anderen het vertrouwen schenken en het enthousiasme bij hen wekken.

EQ-competenties: grondslag voor organisatieontwikkeling

Wij hebben ons de vraag gesteld wat nu het verschil verklaart tussen deze vier niveaus. Hoe komt het dat in de ene organisatie medewerkers worden bestraft en fouten zich herhalen, terwijl in de andere organisatie er fouten mogen worden gemaakt en de energie daar leidt tot zelfontplooiing en tot creativiteit?

Wij schrijven het verschil in organisatieontwikke-

lingsniveau toe aan het verschil in EQ in de vier organisatievormen. Emotionele intelligentie is een begrip dat is samengesteld uit diverse competenties, of factoren. Het emotioneel intelligente individu is in evenwicht met zichzelf. Vanuit die evenwichtige positie kan iemand effectief presteren in zijn beroep en tot zoveel mogelijk zelfactualisatie komen. Op de eerste plaats betekent EQ dat je je gevoelens kent, op het moment dat ze zich voordoen. Het betekent vervolgens dat je je gevoelens respecteert en dat je ze onder woorden kunt brengen. EQ betekent ook dat je rekening kunt houden met de gevoelens van je medemens en je gevoelens kunt beheersen.

Emotioneel intelligente mensen hebben een realistisch kijk op zichzelf en hun omgeving. Omdat zij in staat zijn om op het kompas van hun gevoel te varen, kunnen zij beslissingen in hun leven nemen, die in positieve zin bijdragen aan hun zelfbeeld. Zij hebben zelfvertrouwen en zijn optimistisch, want zij voelen zich opgewassen tegen het leven.

We leggen nu voor de verschillende organisatiekenmerken de relatie met de EQ-competenties, gekoppeld aan de vier niveaus van organisatieontwikkeling. Het zal duidelijk worden dat naarmate het EQ zich verder ontwikkelt, de grens steeds verder kan worden verlegd. Er treedt een verschuiving op van oriëntatie: van het ego naar het team en dan naar de klant en tot slot naar autonomie in de wereld. De vier stadia van organisatieontwikkeling lopen hieraan parallel.

Reactieve organisatie: aandacht voor het eigen ik

Het stellen van heldere, haalbare doelen, passend bij het competentieniveau van de medewerkers, vraagt realiteitszin van het management. Omdat de doelen in een reactieve organisatie onvoldoende helder zijn gedefinieerd en omdat er weinig feedback wordt gegeven, is het medewerkers vaak niet duidelijk wat hun bijdrage aan de organisatie is en in hoeverre het gewaardeerd wordt wat ze doen. Dat is een gemiste kans voor de ontwikkeling van een positief zelfbeeld van de medewerkers.

Hoe komt het dat in dit type organisatie in verhouding zo weinig sprake is van de managementstijl delegeren? Wat zegt dat over de emotionele intelligentie in de reactieve organisatie? ► ►

10 organisatiekenmerken, gekoppeld aan 11 EQ-competenties

Organisatie-kenmerken	EQ-Competenties
Doelen stellen	➔ Realiteitszin
Plannen	➔ Probleemoplossend, -en analytisch vermogen
Beweging	➔ Flexibiliteit en Creativiteit
Sorteerstijl	➔ Positieve instelling, Optimisme
Communicatie	➔ Inlevingsvermogen, Assertiviteit en Relationale vaardigheden
Motivatie	➔ Zelfactualisatie
Oriëntatie	➔ Inlevingsvermogen, Assertiviteit en Relationale vaardigheden
Leiderschap	➔ Inlevingsvermogen, Assertiviteit en Relationale vaardigheden
Energie	➔ Zelfbeeld en Zelfactualisatie
Lerend vermogen	➔ Probleemoplossend, - en analytisch vermogen en Stressbestendigheid

Aan delegeren ligt het vermogen ten grondslag om vertrouwen te schenken. Als het management delegeert, draagt zij bij aan het ontwikkelen van het zelfrespect van medewerkers. Delegeren vereist echter zelfvertrouwen van het management, want als je medewerker fouten maakt, is het de kunst om jezelf dat niet aan te rekenen, ook al ben jij er als leidinggevende verantwoordelijk voor. Delegeren vereist verder een goed inlevingsvermogen en een goed ontwikkelde realiteitszin. Je moet immers een zorgvuldige afweging kunnen maken aan wie je wat delegeert? Delegeren veronderstelt bovendien dat de aandacht gericht kan zijn op de ander in plaats van op het instandhouden van het eigen ego.

De stressbestendigheid is in een reactieve organisatie over het algemeen laag en er is in de organisatie ook niet echt sprake van een positieve instelling. Dat heeft te maken met het emotionele klimaat van de reactieve organisatie.

In de reactieve organisatie wordt bijvoorbeeld veel gesproken over *open communiceren*. Maar, zoals een gemeenteambtenaar het verwoordde, men denkt hier: *“als jij mij feedback geeft, vindt jij mij kennelijk niet aardig; dan kan ik jou dus niet vertrouwen”*. Deze overtuiging weerspiegelt een bedrijfsklimaat van onveiligheid.

De EQ-competenties als een startpunt voor groei zijn: zelfbeeld, zelfrespect, zelfvertrouwen. In een later stadium van emotionele ontwikkeling kunnen dan de competenties assertiviteit, inlevingsvermogen en realiteitszin volgen.

Actieve organisatie: verschuiving van het ik naar het team

Actieve organisaties hebben een outputgerichte stijl en zijn gericht op samenwerking. De EQ-competenties inlevingsvermogen en relationele vaardigheden, zijn hier nog niet zo sterk ontwikkeld. Als de boel intern nog niet voldoende op orde is, kan de aandacht nog nauwelijks gericht worden op de klant. Het probleemoplossend vermogen is in de actieve organisatie al verder ontwikkeld dan in de reactieve fase, maar beperkt zich voorlopig tot het analyseren van de procedures en de kennis. De bereidheid tot zelfreflectie over het eigen gedrag is in deze ontwikkelingsfase nog geen sterk punt.

Ter illustratie: Philips had tot voor kort de slagzin: *“Let’s make things better”*. Hieruit blijkt dat men zich beperkt tot technische verbeteringen aan het product. Deze slogan weerspiegelt treffend het niveau van analytisch denken in de actieve organisatie.

In de actieve organisatie is de probleemanalyse op strategisch niveau voor verbetering vatbaar. Het belang van de buitenwereld en de consequenties op langere termijn worden nog onvoldoende in de analyse betrokken. Er wordt gedacht in termen van wij-zij.

Het vooroverleg in de bouwwereld is hiervan een voorbeeld. De EQ-competentie assertiviteit, verdient dan ook nog ontwikkeling. Want assertief gedrag betekent dat je oog hebt voor het belang van jezelf én van de ander. Werken in teamverband kan soms de matige assertiviteit van de indi-

viduele leden verbloemen. De EQ-competenties die in het bedrijfsklimaat van de actieve organisatie effectief tot ontwikkeling kunnen worden gebracht, zijn: relationele vaardigheden, inlevingsvermogen, probleemoplossend vermogen en assertiviteit.

Proactieve organisatie: aandacht voor de klant

De basale EQ-competenties zijn in proactieve organisaties zo goed ontwikkeld dat een flinke blikverruiming van mens en bedrijf mogelijk is geworden. Als intern de zaak op rolletjes loopt, ontstaat er vanzelf ruimte voor de klant en dus voor de bredere omgeving. Philips heeft sinds kort de slagzin: "Sense en simplicity", want dat is wat de klant wil. Daarmee lijkt Philips te groeien richting een proactieve organisatie. Het management van een proactieve organisatie heeft

een kwalitatieve ontwikkeling doorgemaakt. Pas als er sprake is van innerlijke harmonie kan de aandacht verlegd worden naar de buitenwereld. In psychologische zin is er waarschijnlijk pas ruimte voor "klantgericht handelen" als je 'goed in je vel zit'. En uiteraard zijn de medewerkers de 'interne klanten' van de 'bedrijfs-leider'. Zelfrespect en respect voor de ander vormen een fundament van waaruit men leeft en handelt. Het leiderschapsgedrag richt zich op de ontplooiing van medewerkers. In deze fase van organisatieontwikkeling is sprake van coachend leiderschap. Aandacht voor de EQ-factor zelfactualisatie is nu mogelijk geworden.

De communicatie wordt gekenmerkt door gelijkwaardigheid. Het zelfvertrouwen en het zelfrespect zijn bovendien zodanig ontwikkeld dat loopbaanzelfsturing realistisch is geworden. Van de medewerkers wordt voor loopbaanzelfsturing een hoge dosis EQ verwacht, namelijk bewustzijn van de eigen emoties, zelfvertrouwen, zelfrespect, assertiviteit, realiteitszin, probleemoplossend vermogen. Om te kunnen coachen zijn van de kant van het management bovendien inlevingsvermogen en relationele vaardigheden vereist. In de proactieve organisatie ontwikkelen medewerkers en ma-

nagers een positieve instelling. Beide partijen zijn gemotiveerd om een bijdrage te leveren, de een aan de bedrijfsresultaten, de ander aan de persoonlijke groei van de medewerkers.

De emotionele intelligentie is in de proactieve organisatie zo ver ontwikkeld dat creativiteit de ruimte krijgt.

Top-prestatie organisatie: aandacht voor alles

De stapsgewijze ontwikkeling van de emotionele intelligentie leidt uiteindelijk tot het kunnen aanboren van de eigen creativiteit. Op dit niveau van persoonlijke ontwikkeling ben je niet alleen in staat

tot het leveren van topprestaties, je wilt ook niets liever. Het is inspirerend om ideeën te ontwikkelen en te delen met elkaar. Je sprankelt, omdat je in staat bent je zo te gedragen als je je voelt, in harmonie met je omgeving. Je staat zo stevig in het leven dat je je flexibel kunt aanpassen

aan veranderingen, zelfs met niet-gewenste veranderingen kun je soepel omgaan. Beweging is ingebouwd, want je bent innerlijk vrij. Dit is het niveau van het persoonlijke meesterschap.

Een topprestatie-organisatie is bijvoorbeeld de club van internationaal vooraanstaande wiskundigen die zich in netwerkverband toelegt op de ontwikkeling van de 'snarentheorie'. Zij doen zeer geavanceerd, experimenteel onderzoek en het werk is hun lust en hun leven geworden. Zij worden innerlijk gedreven om een vraagstuk te doorgronden.

Tot slot

Wij zijn toegekomen aan het formuleren van ons antwoord op de vragen die wij stelden in de inleiding:

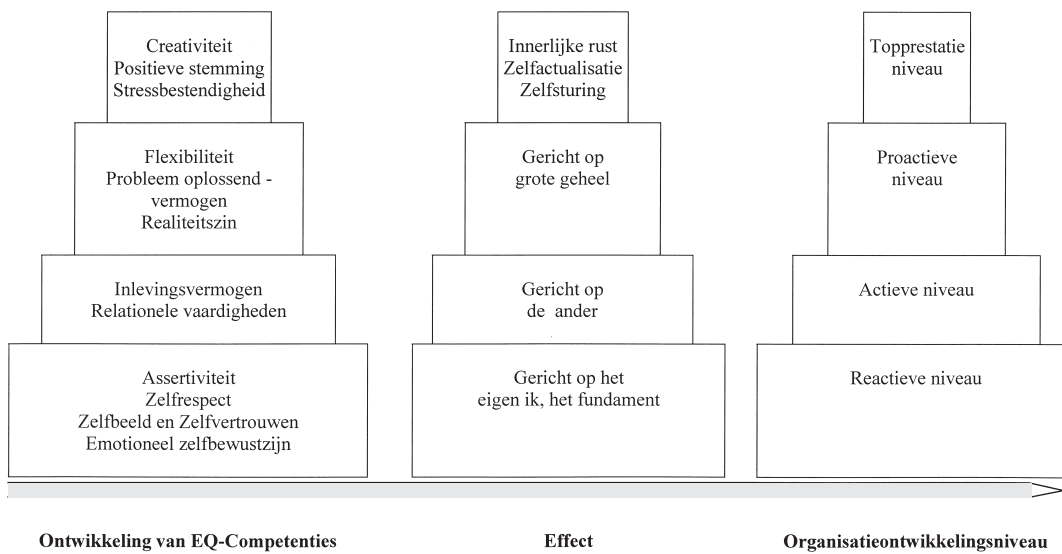
- Hoe het komt dat ondanks de duidelijke wil daartoe in sommige organisaties open communiceren niet echt lukt?
- Waarom wordt er -ondanks alle investeringen daartoe -in sommige bedrijven uiteindelijk toch slechts zelden gedelegeerd?
- Waarom lukt het sommige bedrijven toch nauwelijks om klantgericht te werken?

Pas als er sprake is van innerlijke harmonie kan de aandacht verlegd worden naar de buitenwereld.



We hopen aannemelijk te hebben gemaakt dat de mate van emotionele intelligentie van management en medewerkers in hoge mate bepalend is voor het niveau van organisatieontwikkeling. Naarmate het EQ van een afdeling of bedrijf verder is ontwikkeld, neemt het niveau van organisatieontwikkeling evenredig toe.

De relatie tussen de verschillende EQ-competenties en het niveau van organisatieontwikkeling hebben we hieronder schematisch in beeld gebracht. We willen met dit schema illustreren dat volgens ons de ontwikkeling van de emotionele intelligentie van management en medewerkers het aangrijpingspunt voor interventie is voor geslaagde organisatieontwikkeling. ▲



Literatuur

- Goleman, D., *Emotionele Intelligentie*, Olympus 1996
- Tunnissen, H., *Investeren in emoties*, Scriptum 2004
- Wanrooij, W., *Corporate Change*, Scriptum 2002