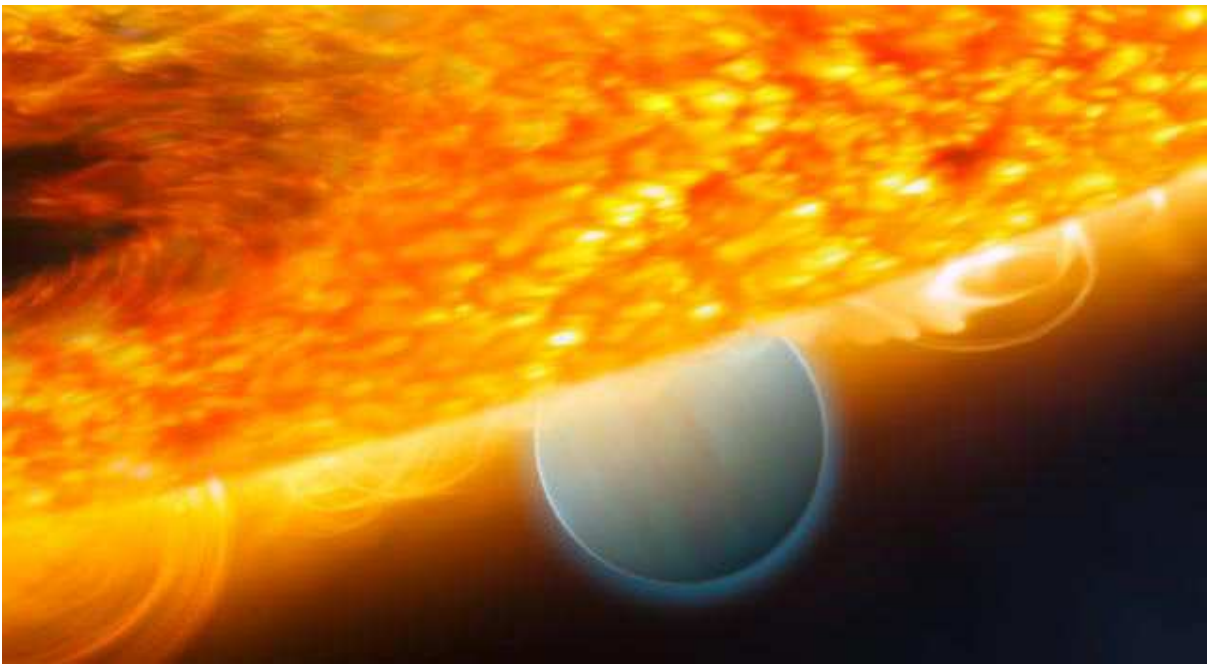


## Cultuur ontwikkeling en Metaprogramma's



## Inhoudsopgave

|                                                                                  | pagina |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 0. Inhoudsopgave                                                                 | 2      |
| 1. Inleiding                                                                     | 3      |
| 2. Nelson & Burns: Model voor Top-prestatie leverende organisaties               | 4      |
| 3. De Reactieve organisatiecultuur                                               | 6      |
| 4. Het Metaprogramma profiel van de Reactieve cultuur                            | 7      |
| 5. Het scheppen van een Responsieve organisatie                                  | 8      |
| 6. Suggestie voor het Metaprogramma van de Responsieve cultuur                   | 9      |
| 7. Het scheppen van een Pro-actieve organisaties                                 | 10     |
| 8. Suggestie voor het Metaprogramma Profiel van de Pro actieve fase              | 11     |
| 9. Het scheppen van een Top prestatie leverende cultuur                          | 12     |
| 10. Suggestie voor het Metaprogramma Profiel van de Top prestatie leverende fase | 13     |
| 11. Afronding en conclusies                                                      | 14     |
| 12. Literatuur                                                                   | 14     |

## 1. Inleiding

Ik loop al langer met de gedachte rond dat, wil een mens overal succes hebben, deze in staat zou moeten zijn alle denkstijlen te benutten; op de momenten dat het nodig is. Dat zou een mens in staat stellen alle situaties het hoofd te bieden! Maar hoe zit het eigenlijk met organisaties? In deze tijd waar duurzaamheid zo belangrijk is? In het boek van John Adams: "Transformatie, van Productgericht naar mensgericht ondernemen" (1), trof ik een artikel aan van Nelson & Burns: "Topprestatie-programmering: een schema voor de transformatie van organisaties." Daarin zag ik een mogelijk antwoord op mijn vraag. Zij presenteren de vier cultuur fasen van ontwikkeling van een organisatie. Dat zijn de Reactieve fase, Responsieve fase, Proactieve fase en de Topprestatieleverende fase. Zij beschrijven in dat artikel de weg die gevolgd moet worden van de Reactieve naar de Topprestatieleverende fase als deze wil blijven voortbestaan. Zij noemen het een model voor topprestatie-programmering. Elke cultuur fase wordt beschreven aan de hand van 11 kenmerken (criteria). Deze kenmerken stellen volgens Nelson & Burns een soort referentiekader voor. Zij geven eveneens aan dat de organisatie alleen de volgende fase bereikt als ook een overeenkomstige verandering optreedt in de referentiekaders van de mensen binnen de organisatie! "Hé!", dacht ik! Referentiekaders en denkstijlen. Wat kan ik daar mee? Een mogelijk verband met MPA doemde op. De moeite waard om erin te duiken!

In dit werkstuk ga ik dan ook na of MPA in de praktijk te combineren is met het Nelson & Burns model.

Maar eerst even nog deze quote van Guus Hustinx en Anneke Durlinger. Zij schrijven in hun boek op blz. 173: 'Waar metaprogramma's kenmerkende patronen in het denken en doen zijn van individuen, kunnen we ook kenmerkende patronen in denken en doen onderscheiden bij organisaties. Die patronen herkennen we als cultuurelementen van organisaties.' ["Voorbij je eigen wijze: effectief communiceren met metaprogramma's in professionele relaties; 2005 PM reeks, Nelissen, Soest].

Ik houd deze woorden steeds in mijn achterhoofd als ik bezig ben met patronen van denken en doen [= 'gedrag'] van organisaties. In mijn ogen is een organisatie een generalisatie. Deze kan geen gedrag vertonen. Alleen een mens kan dat.

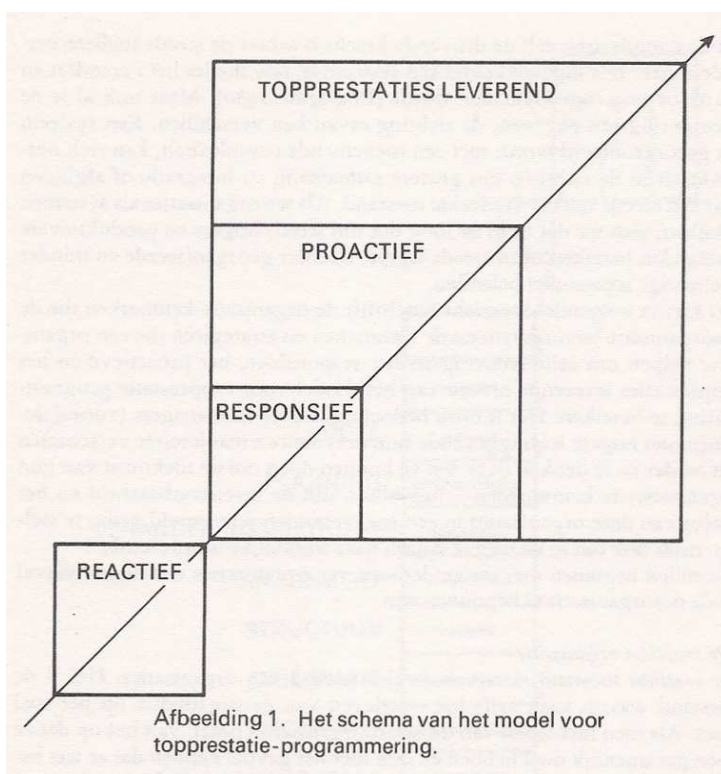
De indeling van het werkstuk is als volgt: Ik begin met een korte uiteenzetting van het model van Nelson & Burns. Achtereenvolgend beschrijf ik daarna eerst de kenmerken van een cultuur fase (referentiekader) en rond ik deze af met een MPA profiel suggestie [voorstel] van mijn hand voor leidinggevenden.

Ik sluit af met een paar bevindingen en conclusies.

## 2. Nelson & Burns: Model voor Top-prestatie leverende organisaties

Het model van Nelson & Burns voor topprestatie-programmering geeft een overzicht van ideeën die helpen bij het transformeren van een organisatie tot een systeem dat (duurzaam) topprestaties levert. Met het woord programmeren benadrukken zij dat het huidige prestatieniveau van een organisatie een gevolg is (een functie is van) van de impliciete en expliciete opdrachten die 'het systeem' heeft gekregen in het verleden. Op dezelfde manier zijn dus ook de toekomstige prestaties afhankelijk van de manier waarop de organisatiecultuur wordt geprogrammeerd. " De toekomstige prestaties van een organisatie zijn met name rechtstreeks het gevolg van de organisatiecultuur en het referentiekader dat die cultuur aan de medewerkers verschaft. ", aldus Nelson & Burns.

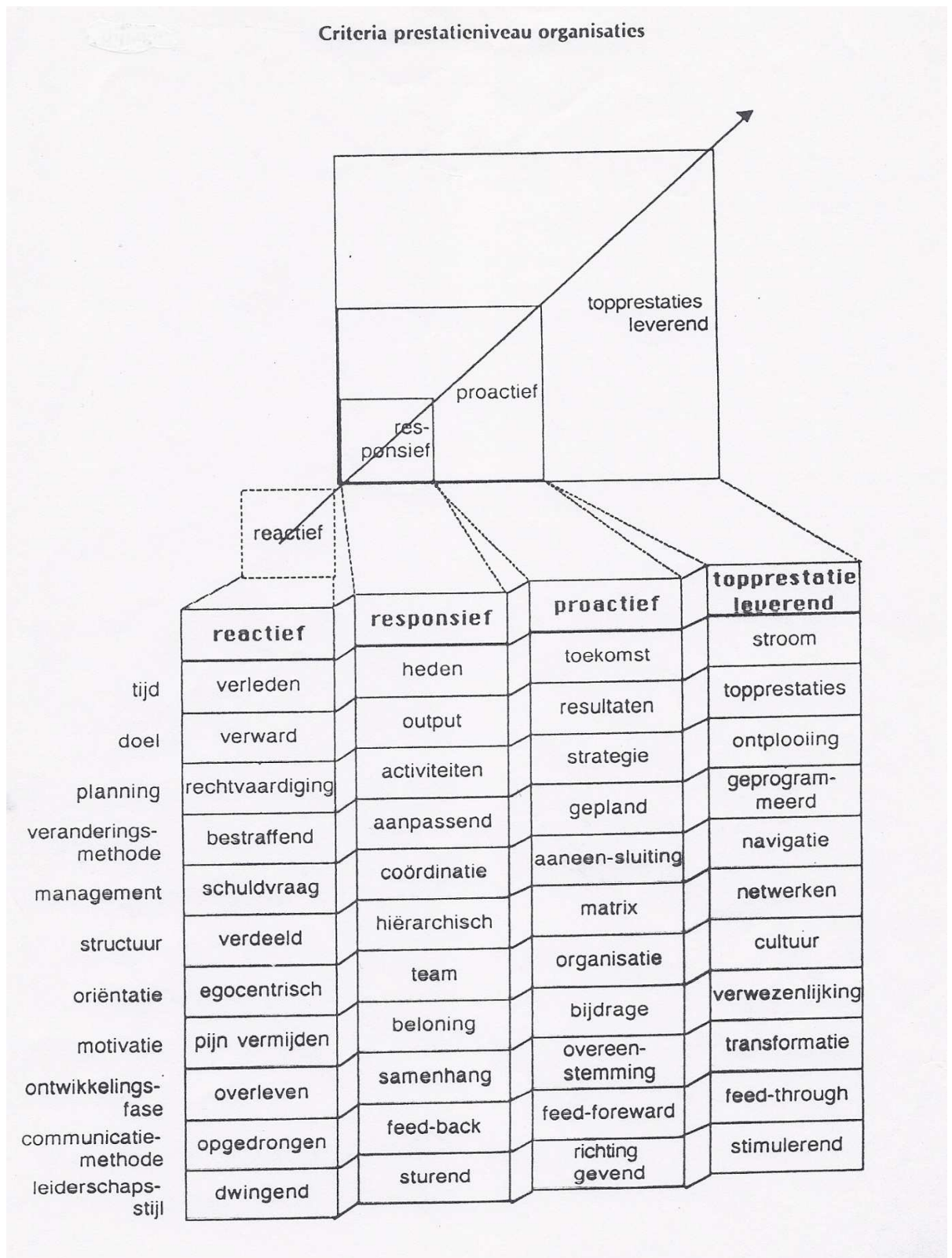
Schematisch ziet de gefaseerde weg er als volgt uit:



Nelson & Burns onderscheiden 4 fasen van cultuur ontwikkeling: Reactief, Responsief, Proactief en Topprestaties leverend. Elke fase is in hun ogen ook een soort referentiekader. Voor de organisatie, leidinggevend en de medewerkers. Om zich überhaupt te kunnen ontwikkelen moet een organisatie, die zich in de Reactieve fase (slechte tijden) bevindt, eerst de stap maken naar de Responsieve (betere en goede tijden). Pas dan is er een basis voor verdere ontwikkeling naar de Pro-actieve en Topprestaties leverende fase (allebei goede tijden). Elk ruimer referentiekader bouwt zo voort op de vroegere kaders en verschaft zo een uitgebreidere culturele context. De overgang van het Reactieve naar het Responsieve referentiekader is volgens Nelson & Burns de meest veeleisende. Dit vanwege het bijzondere karakter van de reactieve cultuur waar in beginsel geen ontwikkeling mogelijk is. Als leidinggevend een ontwikkeling van de organisatie willen inzetten dan is de stap naar de Responsieve fase de eerste om te zetten. Pas dan is het mogelijk om de organisatie culturen en hun referentiekaders verder te ontwikkelen.

Elke fase wordt beschreven aan de hand van 11 aspecten. De invullingen per aspect geven verticaal gezien het bijbehorende referentie kader van elke fase aan. Horizontaal wordt per

aspect aangegeven wat er in de diverse fasen extra nadruk heeft. Het zijn zaken die op dat moment in die fase belangrijk zijn. Criteria dus. Het schematisch overzicht hieronder geeft dit weer:



Afbeelding 2 . Criteria prestatieniveau organisaties

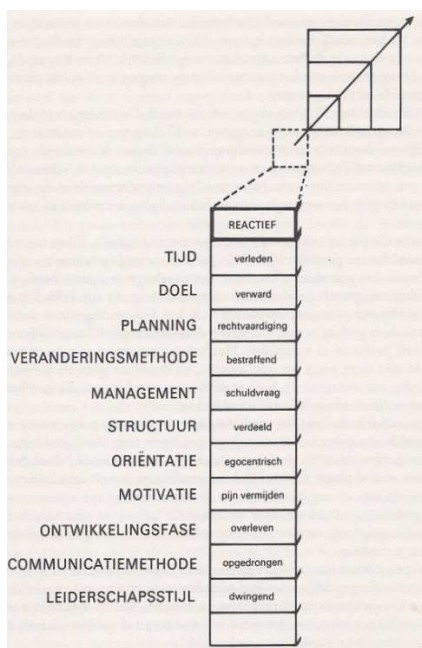
Er zijn maar weinig concrete MPA termen in het schema terug te vinden. We herkennen alleen de fasen “reactief” en “pro-actief” en de tijdsaanduidingen “verleden – heden – toekomst” in de betreffende cultuur. Om een Metaprogramma Profiel te maken zal ik een vertaling moeten maken van de woorden (criteria) en de uitleg van Nelson & Burns. Zij geven m.i. een indicatie van welke Metaprogramma’s in ieder geval aanwezig moeten zijn wil de aangegeven org. cultuur kunnen werken.

Het is bijna universeel. Zo ook bij Nelson & Burns. In de beschreven culturen zijn de Leidinggevendenden verantwoordelijk voor het functioneren van de organisatie in welke fase dan ook. Door zich bezig te houden met de in de aspecten beschreven elementen en zelf ook het bijbehorende gedrag te vertonen, laten zij de medewerkers zien wat belangrijk is in het betreffende referentiekader van die cultuurfase. In een MPA test van de leidinggevendenden zou dit te zien moeten zijn. Het voorleven van deze kenmerken nodigt de medewerkers uit om het voorbeeld te volgen. Volgens Nelson & Burns zullen de medewerkers geleidelijk aan het referentiekader gaan overnemen en dragen. Stel dat dat gebeurt. De vraag is of je dat zou kunnen zien in de MPA testen van de medewerkers. Iets om nader te onderzoeken. Wel verwacht ik dat de kenmerken terug te vinden zijn in het collectieve overzicht van de MPA’s van alle medewerkers.

Laten we maar eens gaan kijken welke relatie het model van Nelson & Burns heeft met het MPA. We beginnen bij het referentiekader van de Reactieve cultuur. Vervolgens bekijken we de overgang naar de Responsieve. De moeilijkste overgang zeggen Nelson & Burns!

### 3. De Reactieve organisatiecultuur

De overgang van het Reactieve naar het Responsieve referentiekader is volgens Nelson & Burns de meest veeleisende. Dit vanwege het bijzondere karakter van de Reactieve cultuur waar ontwikkeling praktisch onmogelijk is. Mensen vertonen daar defensieve reflexen als reactie op de dagelijkse gebeurtenissen. Pas als mensen in de organisatie ‘uit hun loopgraven’ komen en zich bezig gaan houden met een vorm van reflectie en zelfreflectie over het functioneren van de organisatie en van henzelf wordt ontwikkelen mogelijk. Dan zit men in de Responsieve fase. Zie afbeelding 3 hieronder.



Afbeelding 3. De Reactieve organisatiecultuur

De Reactieve cultuur beschrijft de toestand waarin vaak zelfs het overleven van de organisatie (en dus ook de banen van de medewerkers!) op het spel staat. Geleid door defensief ingestelde managers en leidinggevendenden, die op hun eigen manier het voortbestaan van de organisatie (en hun baan) proberen te bewerkstelligen.

Wat zijn nu kenmerken van dit cultuurbeeld? T.a.v. het doel of de doelen heerst er verwarring. Mensen in de organisatie hebben geen gemeenschappelijk doel en ook niet het gevoel iets te bereiken. Als er geen gemeenschappelijke oriëntatie op de toekomst kan zijn, gaan mensen gaan zich weer bezig houden met het verleden. Maar dit bestaat niet meer. De structuur wordt een verzameling losse elementen die elkaar gaan tegenwerken. Zoeken naar zekerheid wordt het devies. Mensen zijn doorlopend cynisch, pessimistisch en wantrouwig. Zij zitten in een situatie van wat men wel noemt 'negatieve reinforcement'. De oriëntatie en het gedrag wordt egocentrisch en pijn vermijdend. Men gaat elkaar beconcurreren om de aanwezige middelen en de macht en elkaar de schuld geven als het fout gaat ('policy not invented here!'). Om toch maar enig succes af te dwingen gaat het management 'oude' oplossingen bedenken en deze middels een dwingende stijl van leidinggeven opleggen aan de medewerkers. Als deze pogingen mislukken zoekt het management zondebokken en legt men de schuldvraag bij de medewerkers. Deze inmiddels bestraffende omgeving doet mensen in hun schulp kruipen. Men steekt zijn nek niet meer uit. Mensen worden ongevoelig. Feedback vanaf de werkvloer geeft veelal een vertekend (meestal optimistisch) beeld en komt bijna tot stilstand. Men ondergaat de beslissingen die van bovenaf komen zonde maar zelfs te vragen naar de argumenten.

De vertaling naar MPA: ➔ Als het gaat om het vinden van 'patronen van denken en doen' dan heb ik hier een probleem. In deze Reactieve cultuur kan ik weinig waarnemen van wat er zoal gedacht wordt. Mensen trekken zich terug, doen hun mond niet open. Communicatie beperkt zich tot het uiterst noodzakelijke. Natuurlijk, 'die Gedanken sind frei!' Maar wat er precies wordt gedacht blijft binnenskamers! We zullen het moeten doen met het waarneembare 'doen' van mensen. En een inschatting maken van de kerngedachten die aan het gedrag ten grondslag liggen.

Welke patronen van denken en doen komen hier naar voren? En welke metaprogramma's [denkstijlen] kunnen we nu in de beschrijving van de Reactieve cultuur terugvinden? En, hoe ziet het mogelijke profiel eruit?

Zoeken dus in het MPA model in de context Organisatie.

#### **4. Het Metaprogramma profiel van de Reactieve cultuur**

Men is terughoudend en afwachtend op de impulsen uit de omgeving.[Ra]; men vermijdt pijn en is dus 'weg van' [Aw]; Zelfbehoud en egocentrisme doet mij denken aan het hanteren van eigen criteria van veiligheid = 'interne referentie' [It]; alleen bij concrete opdrachten van 'boven' kan er sprake zijn van 'externe referentie'; mensen volgen de extern opgelegde 'procedures' [Pc] als het niet anders kan; de opties [Op] houden ze voor zichzelf; men reageert op wat er niet goed is: = 'mismatch' [Mi]; men heeft geen invloed op de situatie, dingen overkomen mensen [Elc]; mensen houden zich alleen nog bezig met de (belangrijke) details van de opdrachten,[Sp]; handhaving van de status-quo (een baan) en vooral niet meer bewegen dan nodig is, is hier sterk aanwezig [Mn]; gericht op de informatie [If] van welke activiteiten [Ac] men moet doen; gebruik [Us] staat hier voorop t.o.v. Structuur [St]; men is voornamelijk alleen bezig [So] met overleven; oriëntatie in de tijd is het verleden [Pt] en de gemoedstoestand (angst - cultuur) ligt hier aan de basis [Ki].

Hoe nu verder? Als de Topleiders dat willen?

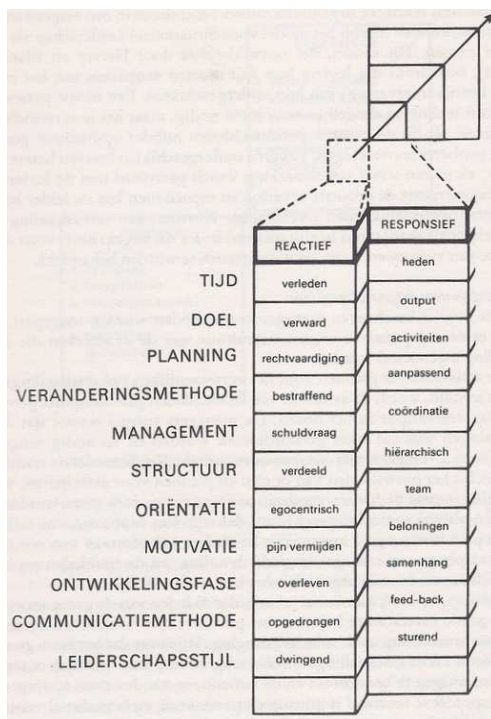
De volgende stap na het nemen van het besluit van de organisatie om de Reactieve cultuur te verlaten, is op weg te gaan naar de schepping van de Responsieve cultuur! Dat wordt dus de het

eerstvolgende doel! Een dergelijk besluit kan alleen in de top van de organisatie worden genomen. Door één of meerdere leiders die zelf tenminste het besef van het Responsieve cultuur hebben. De leidinggevende die verantwoordelijk wordt voor de uitvoering van het besluit zal het bijbehorende referentiekader hebben. Nog beter is het als de leiding zelf een Pro-actief referentiekader (profiel) zou hebben. Mensen die een top prestatieleverend profiel hebben staan nogal eens (te) ver weg van de alledaagse menselijke praktijk. Veelal zijn de verwachtingen dan naar medewerkers toe te hoog. Het voorleven van wat men van de medewerkers wil zien en horen is onontbeerlijk voor een succesvol verloop van de overgang die niet zonder weerstand zal verlopen. Ik ga ervan uit dat de Top van de organisatie een dergelijke leiding heeft.

## 5. Het scheppen van een Responsieve organisatie:

Eerst weer even terughalen hoe die Responsieve cultuur (referentiekader) er volgens Nelson & Burns uit ziet:

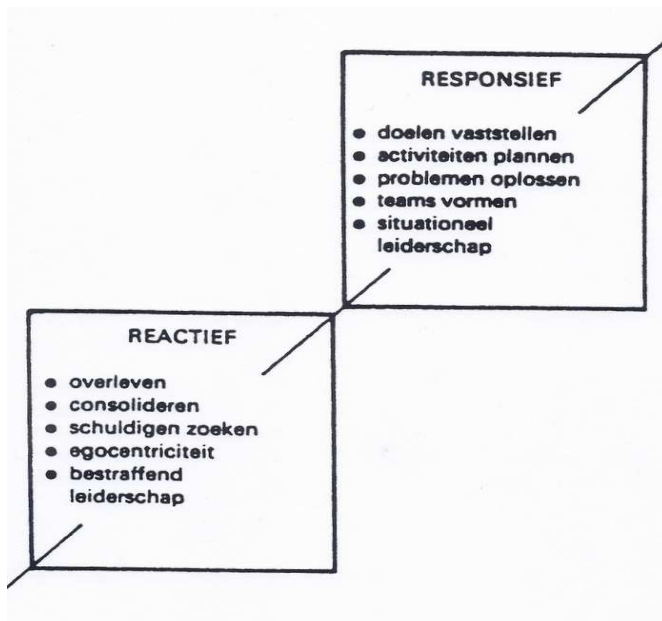
Zie afbeelding 4:



Afbeelding 4. De Responsieve organisatiecultuur

Mooi. Nu weten we weer aan welke criteria we moeten gaan voldoen als we de Responsieve fase in willen gaan. Vanuit sociaal oogpunt voelt dit beter aan de reactieve fase. En als de leiding van de organisatie de Responsieve fase als volgend doel wil, welke zaken moeten er volgens Nelson & Burns dan gaan ontstaan om dat te laten gebeuren? Er moeten doelen (output) komen! Positief geformuleerde, concrete, meetbare, haalbare doelen. Die positieve bijdragen (effecten) hebben op de gezondheid en duurzaamheid van de organisatie. De cultuur blijft voorlopig hiërarchisch. Leiders moeten al bij de start begrip hebben voor de behoefte van volwassenen om als volwassenen te worden behandeld. En de medewerkers betrekken bij het bedenken van activiteiten voor het verwezenlijken van doelstellingen op korte termijn. Rondom concrete bedrijfsprocessen plaatst men mensen in teams. Men laat ze ook meedenken over de oplossingen van planningsproblemen die zij tegen komen. Zo bevordert men de teamprocessen waaraan zij werken. Proces belemmerende factoren van buiten de teams moeten vrijwel direct worden aangepakt door de leiding en worden opgelost. Zo herstelt men de banden tussen

leidinggevend en medewerkers. Gemeenschappelijke doelen (output), meepraten over de activiteiten en de planning, het bewijs van het luisteren van de leidinggevend door problemen aan te pakken en op te lossen zorgt voor een groeiende toenadering tussen leiding en medewerkers en medewerkers onderling. Men kruipt uit de eigen schuttersputjes, heeft weer contact met elkaar, leert weer samenwerken op een zakelijke basis in het werk. Er is sprake van toenemende hechting. Elke medewerker heeft een eigen referentiekader. Situationeel leiderschap is vereist om deze referentie kaders naar elkaar toe te laten bewegen. Dit tegen de concrete achtergrond van het referentiekader van de Responsieve organisatie cultuur. Aanpassingsvermogen van de teams (gevolgd door de hele organisatie) krijgt daardoor een positieve stuwung. Flexibiliteit van de organisatie neemt mede toe. Individuele mensen bewegen zich ook weer gevoelsmatig naar de gemeenschappelijke ruimte onder de paraplu van hun 'esprit de corps'. Gemeenschappelijk helder Doelbewustzijn, Doelgerichtheid, onderling begrip, wederzijdse betrokkenheid, onderling vertrouwen bevorderen het ontstaan van zo'n esprit de corps. Functionele communicatie patronen in de organisatie ontstaan weer. Ze worden geleidelijk aan steeds opener waardoor de doorgestuurde informatie steeds betrouwbaarder wordt. Leidinggevend dienen zich voortdurend te blijven beseffen dat hun opstelling en instelling ten opzichte van de medewerkers de cruciale succesfactoren zijn om vertrouwen te creëren. Eenmaal aanwezig dan zullen de referentiekaders van de mensen gaan verschuiven in de richting van de Responsieve cultuur kenmerken. Leiders dienen een Pro-actief referentiekader (en Meta profiel) te bezitten en in de spieren te hebben. Zie afbeelding 3 voor de wegen naar de Responsieve cultuur:



Afbeelding 5. Het Responsieve referentiekader

## 6. Suggestie voor Het Metaprogramma Profiel van de Responsieve cultuur:

Responsief handelen betekent dat er meer ruimte is voor de pro-actieve denkstijl van MPA dan in de vorige cultuur;. Een soort overgangsvorm waarin het handelen en functioneren in het heden nadrukkelijker onder de aandacht worden gebracht en waarmee men concreet aan de slag gaat in alle geledingen van de organisatie → Meer Pa en veel minder Ra; gericht zijn op de output en blijven betekent [Tw]; in teams neem men meer notitie van de impulsen en de criteria van de persoonlijke omgeving herkenbaar in o.a. het sturende leiderschap en de beloningen die worden gegeven [Ex]; men gaat gemeenschappelijke wegen(procedures?) bewandelen gericht op mogelijkheden (meer Op dan Pc); kijken naar halfvolle glazen i.p.v. half lege wordt belangrijk [Ma]; gevoelde invloed op de

omgeving neemt toe ten koste van geen invloed hebben [meer Ilc dan Elc]; het groter geheel (coördinatie van samenhang in teams en tussen teams) wordt belangrijker terwijl details ook nog van belang blijven [meer evenwicht tussen Gl en Sp]; beweging in de richting van ontwikkelings denken wordt heel belangrijk [Dv denkstijl]; meer mens en activiteiten gericht met concrete feedback als noodzakelijke ondersteuning [Pp - Ac - If]; de focus is hier op de (hiërarchische) samenhang van de werkbare en werkende structuur samen met gebruik [St en Us]; nu zijn nabijheid en samen belangrijke programma's in de hechting [Px en Px]; tijdsoriëntatie is nu het heden met de toekomst (doelen) op achtergrond [Pr]; belangrijk is dat mensen zien en/of horen dat de leiding zijn eigen referentiekader op zijn minst naleeft (of zoals u wil, voorleeft). Dat geeft vertrouwen. [Vi in balans met Au] ←

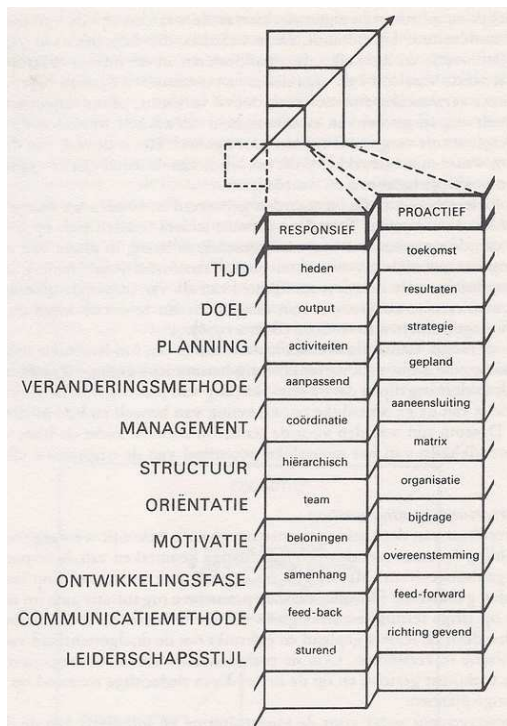
Deze combinatie van dominante en minder dominante denkstijlen zorgen voor een aanpassende veranderingstijl.

Hiermee wordt de basis gelegd voor de volgende ontwikkelingsfase: de Pro-actieve cultuur met bijbehorend referentiekader.

## 7. Het scheppen van een Pro-actieve organisatie:

Eerst weer even terughalen hoe die Proactieve cultuur (referentiekader) er volgens Nelson & Burns uit ziet:

Afbeelding 6 geeft de cultuur kenmerken aan.

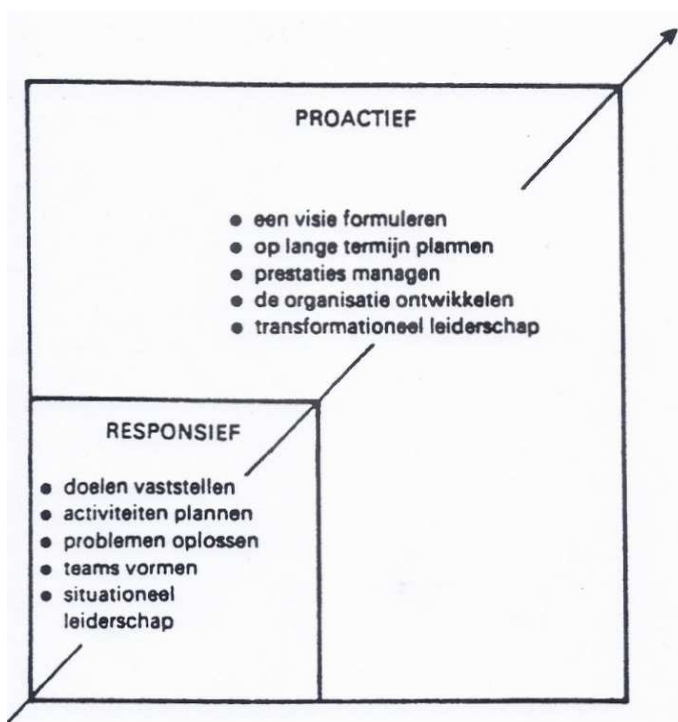


Afbeelding 6. De Pro-actieve organisatiecultuur.

Mooi. Nu weten we weer aan welke criteria we moeten gaan voldoen als we de Proactieve fase in willen gaan. Wie een proactief referentiekader heeft (of ambieert), kijkt naar de toekomst en neemt initiatieven. De toekomst is een keuze die men zelf maakt. Er moet een visie op de toekomst komen! Daarin is de eerste belangrijke factor het waardesysteem van de organisatie. De gekozen toekomst moet passen in een algemeen aanvaarde visie die klopt met de waarden van de medewerkers. Op de tweede plaats moet die visie duidelijk maken dat de organisatie grote waarde hecht aan mensen. Medewerkers zullen dan het gevoel gaan krijgen

dat de organisatie van hen is en dat de organisatie hen zowel zakelijke [werk] als op het persoonlijke vlak waardeert. De derde belangrijke factor is, dat er uit de visie op de toekomst een betrokkenheid moet spreken bij menselijke waarden die de medewerkers een diep, persoonlijk gevoel van voldoening geven. Een hoog doel kan alleen worden bereikt, als het gebaseerd is op waarden van een hogere orde. Een geaccepteerd waardesysteem van de organisatie kan werken als een leidraad voor individueel gedrag waardoor er minder behoefte is aan formele beleidslijnen, regels en voorschriften. De waarden moeten wel speciale waarden zijn! Zo zijn waarden die het gevoel van wederzijdse afhankelijkheid met de omgeving (zoals klanten) versterken, belangrijk voor het ontwikkelen van de wens om gewenste resultaten te boeken. Strategische lange termijn plannen dienen om de visie te verwezenlijken. T.b.v. de voortgang dient de leiding feedbacksystemen te maken die hen op de hoogte houden van belangrijke veranderingen en ontwikkelingen in de prestaties. De waarden vormen de lijm die de organisatie cultuur bijeenhoudt en zorgt voor een verdere aaneensluiting. De bijbehorende leiderschapsstijl noemen Nelson & Burns **transformationeel**. In de omgang met hun medewerkers zijn waarden heel belangrijk. Zij geven de gehele persoonlijkheid de aandacht die nodig is om zich verder te ontwikkelen. Transformationeel leiders begrijpen dat de ontwikkeling van hun organisatie altijd een gevolg is van de gezamenlijke ontwikkeling van henzelf en die van hun medewerkers.

Afbeelding 7 geeft de zaken aan die moeten worden gedaan voor de overgang naar de Pro-actieve cultuur.



Afbeelding 7. Het Pro-actieve referentiekader

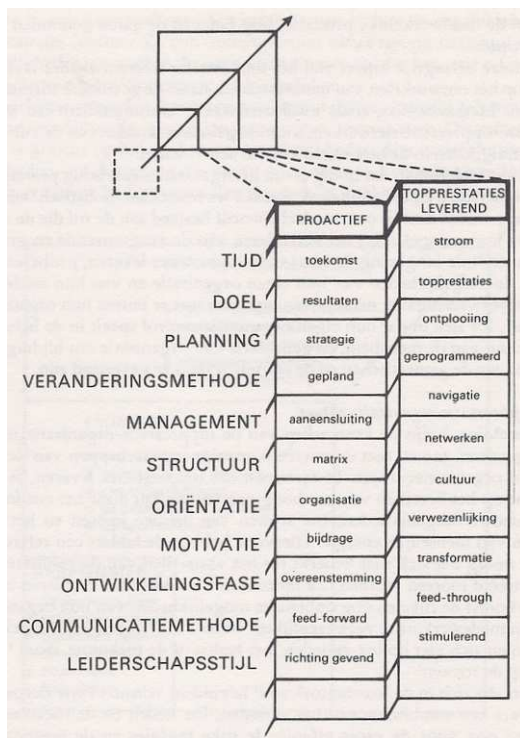
#### 8. Suggestie voor Het Metaprogramma Profiel van de Pro-actieve fase:

De leiding heeft een proactieve stijl [Pa]; gericht zijn op bereiken [Tw]; balans hebben tussen interne en externe waarden [It – Ex]; meer gericht zijn op opties dan procedures [Op]; gericht zijn wat wel voldoet [Ma]; meer invloed op de omgeving [Ilc]; meer gericht op globaal [Gl]; naast ontwikkeling wordt verandering belangrijker [Ch]; gericht op mensen [Pp]; gebruik maken van

concepten [Co]; gericht op nabijheid en samen [Px – Tg]; de toekomst {Fu} en alle zintuiglijke kanalen [Vi – Au – Ki].

## 9. Het scheppen van een Top prestatie leverende cultuur: (TPL)

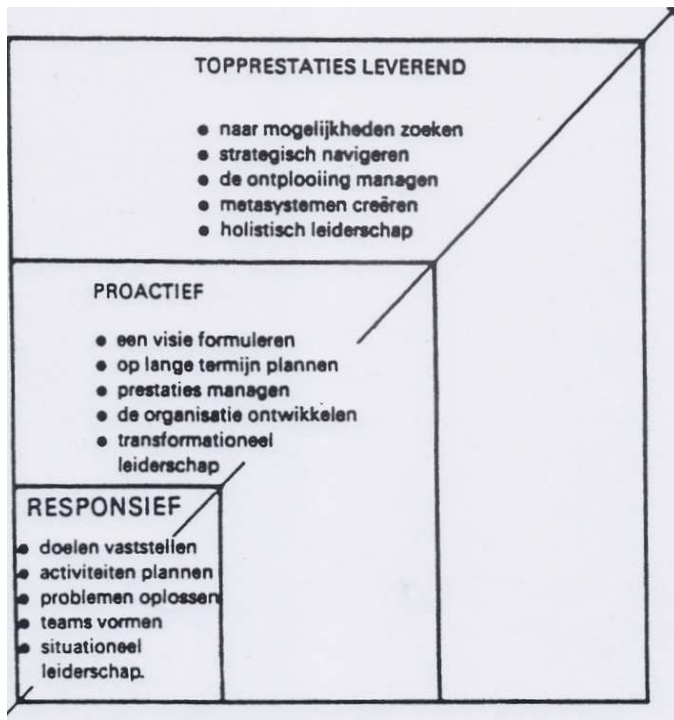
Eerst weer even terughalen hoe die Top prestatie leverende cultuur (referentiekader) er volgens Nelson & Burns uit ziet: Zie afbeelding 8.



Afbeelding 8. De Top-prestatie leverende organisatiecultuur

Nelson & Burns: “In organisaties die top prestaties leveren, is men gericht op het bereiken van een hoog prestatieniveau door het ontdekken van nieuwe mogelijkheden, het zoeken van nieuwe kansen en het vrijmaken van menselijke energie. Ze moeten zoeken naar manieren om in de toekomst de rijke en nog onbenutte mogelijkheden van hun organisatie en hun medewerkers te verwezenlijken.” De leiding doet dat door van tijd tot tijd oorzaken en gevolgen uit het verleden naar het heden te laten zien aan de medewerkers. Daarmee kunnen ze een duidelijke visie formuleren voor de toekomst en laten zien welke (top)prestaties zij op het oog hebben voor de organisatie. De planning is gericht op bewust gekozen ontplooiing van de organisatie en de medewerkers. De noodzakelijk voorwaarden voor creativiteit, vernieuwing en een hoog energieniveau wordt ingebouwd in de waarden en normen van de cultuur. De veranderingsmethode is gericht op duurzaamheid en dus geprogrammeerd. Het management navigeert op strategisch niveau de organisatie door de relevante omgeving op zoek naar nieuwe mogelijkheden. Het creëren van nieuwe vormen van samenwerking zoals bijv. netwerken van alle mogelijke interne en ook externe betrokkenen is dan de opdracht voor de structuur. Die kunnen o.a. fungeren als denktanks. De cultuur krijgt hier nog meer aandacht dan voorheen. Gericht op het welbevinden van de medewerkers en relevante externe belanghebbenden. Medewerkers worden zo gestimuleerd om zichzelf verder te ontplooiën en verwezenlijken en daarmee de organisatie. Zodoende komt de organisatie heeft in een duurzaam proces van transformatie en

vernieuwing te verkeren. De communicatie methode zorgt ervoor dat de informatie daar terecht komt waar deze in dit kader nodig is voor bijvoorbeeld elke medewerker, deelnemers aan groepen, netwerken. Leidinggeven zal in hoofdzaak gericht zijn op het stimuleren van medewerkers om zichzelf als mens te verwezenlijken. Het gaat om het scheppen en versterken van een wederzijdse band van sterke emotionele betrokkenheid en trouw. Dit schept de nodige ruimte voor continue vernieuwing. Afbeelding 9 geeft aan welke zaken moeten worden geregeld wil men in de Top-prestatie leverende fase komen en blijven.



Afbeelding 9. Het Top-prestatie leverende referentiekader

#### 10. Suggestie voor Het Metaprogramma Profiel van de Top prestatie leverende fase:

De leiding heeft een proactieve stijl [Pa]; gericht zijn op bereiken [Tw]; balans hebben tussen interne en externe waarden [It – Ex]; meer gericht zijn op opties met aandacht voor routines van de productie [Op - Pc]; gericht zijn op wat wel voldoet [Ma]; zowel invloed op de omgeving als de omgeving op de organisatie [Ilc - Elc]; kunnen schakelen tussen globaal en specifiek [Gl - Sp]; gericht op verandering en ontwikkeling [Ch - Dv]; gericht op mensen en informatie [Pp-lf]; gericht op concepten en structuren en het nut [Co - St]; gericht op nabijheid en samen en ook alleen kunnen werken [Px – Tg - So]; gericht op alle tijden en de samenhang daartussen [Pa > Pr > Fu . v.v.] en alle zintuiglijke kanalen [Vi –Au – Ki].

## 11. Afronding en conclusies

Ik heb laten zien dat het mogelijk is vanuit de beschrijvingen van het Nelson & Burns model corresponderende Metaprogramma profielen te maken. Deze profielen zijn voor de Top van een organisatie, voor de leidinggevenden. In die zin kunnen de Metaprogramma profielen worden gebruikt om leidinggevenden aan te trekken die geschikt zijn om in elke cultuur fase hun rol te vervullen. Dat betekent dat de Mindsonar ook gebruikt kan worden in vele andere organisatorische processen en individuele ontwikkelingen. Op die manier kan de Mindsonar bijdragen aan het versterken van de levensvatbaarheid van organisaties. In deze tijd een welkome aanvulling op het ontwikkelings-denken en doen van Nelson & Burns.

Mensen maken organisaties! Mensen zijn met elkaar bezig om dingen te laten gebeuren in organisaties. Levensvatbaarheid van een organisatie is afhankelijk van de mate van vervulling van manifeste behoeften in de omgeving. N&B geven een nuttig model dat enige houvast biedt voor een duurzame ontwikkeling van de organisatie. De cultuur van een organisatie is hier van groot belang voor het scheppen van een waardevolle (in termen van duurzaamheid) structuur.

De Mindsonar is daarbij een nuttig hulpmiddel.

***‘Ons brein, onze taal en onze sociale systemen vormen natuurlijke hiërarchieën oftewel procesniveaus. De functie van die procesniveaus is om de interactie op het lagere niveau te organiseren en richting te geven.’***

***[Derks en Hollander (1996) in Essenties van NLP]***

### Literatuur:

John Adams; Transformatie, van productgericht naar mensgericht ondernemen.

Lemniscaat 1984 ; ISBN 90 6069 630 1.

Artikel: Linda Nelson en Frank L. Burns Topprestatie-programmering: een schema voor de transformatie van organisaties.