

White Paper

Organiseren vanuit de Logica van Leven

L. Braskamp 2026

Organiseer zoals het leven bedoeld is

Waarom de grootste organisatievraagstukken van deze tijd misschien geen afzonderlijke problemen zijn, maar signalen van verstoorde afstemming.

Een pleidooi voor een andere kijk op gezondheid, leiderschap en organisaties
We weten meer over mensen en organisaties dan ooit tevoren.

We meten werkdruk en werkbeleving, betrokkenheid en bevlogenheid, psychologische veiligheid, duurzame inzetbaarheid, leiderschap, cultuur en verzuim. We voeren risico-inventarisaties uit, medewerkerstevredenheidsonderzoeken, PMO's, PAGO's en engagement surveys. We ontwikkelen vitaliteitsprogramma's, leiderschapstrajecten, cultuurprogramma's en interventies tegen werkstress.

En toch is er iets merkwaardigs aan de hand.

Ondanks al die kennis en aandacht neemt de mentale belasting van werk niet overtuigend af. In 2025 voelde 21 procent van de Nederlandse werknemers zich enkele keren per maand of vaker psychisch vermoeid door het werk. Tien jaar eerder was dat 13 procent. TNO rapporteerde in 2026 bovendien dat het aandeel werknemers met burn-outklachten tussen 2014 en 2024 is gestegen van 14 naar 20 procent. (longreads.cbs.nl)

Ook ziekteverzuim blijft een fors organisatievraagstuk. In het vierde kwartaal van 2025 bedroeg het Nederlandse ziekteverzuim 5,6 procent. In zorg en welzijn lag het verzuim eerder dat jaar zelfs boven de acht procent. ([Centraal Bureau voor de Statistiek](https://www.cbs.nl))

Dat vraagt om meer dan de volgende interventie.

Het vraagt om een fundamentele vraag.

Wat als werkdruk, uitval, verloop, gebrek aan eigenaarschap, sociale onveiligheid, verandervermoeidheid en leiderschapsproblemen niet alleen verschillende vraagstukken zijn, maar óók verschillende signalen van dezelfde onderliggende dynamiek?

Wat als we organisaties steeds verder zijn gaan opdelen in functies, processen, KPI's, risico's en individuele problemen, terwijl het systeem waarin dit allemaal plaatsvindt één levend geheel is?

Dan hebben we misschien niet in de eerste plaats een tekort aan maatregelen.
Misschien hebben we een tekort aan samenhang.

De organisatie bestaat niet uit functies. Zij bestaat uit leven.
Een organisatie is op papier eenvoudig voor te stellen. Er is een strategie, een structuur, een begroting, een formatie, een governance-model en een verzameling processen.
Maar geen van die dingen komt 's morgens binnen.
Mensen komen binnen.

Mensen met gevoel. Met een privésituatie, misschien een lichaam dat moet herstellen. Met een zenuwstelsel dat reageert op veiligheid en dreiging. Met behoefte aan invloed, verbondenheid en betekenis. Mensen die ergens goed in zijn en ergens naar op weg willen. Mensen die energie krijgen van bepaalde omstandigheden en uitgeput raken van andere.
Dat klinkt misschien vanzelfsprekend. Maar onze manier van organiseren is er lang niet altijd consequent op gebaseerd.

We spreken over human resources, capaciteit, formatie, performance en productiviteit. We ontwerpen processen alsof gedrag voorspelbaar is, leggen veranderingen vast in plannen en verwachten vervolgens dat mensen zich aanpassen.

Maar een mens is geen productiemiddel.

Een mens is een levend systeem. En levende systemen functioneren fundamenteel anders dan machines.

Ze zijn dynamisch, zelforganiserend en adaptief. Ze bestaan niet onafhankelijk van hun omgeving, maar in voortdurende wisselwerking ermee. Ze kunnen zich buitengewoon goed aanpassen, maar niet onbeperkt. En ze kunnen alleen groeien wanneer de condities waaronder dat leven plaatsvindt voldoende gezond zijn.

Dat uitgangspunt vormt de basis van de *Constitutie van het Stroomkompas®* en de daaruit ontwikkelde **Theorie van Continue Afstemming**. De constitutie brengt inzichten uit onder meer biologie, ecologie, fysiologie, psychologie, gezondheidswetenschappen, systeemtheorie, complexiteitswetenschap en organisatiekunde bij elkaar. Niet om deze wetenschappen te vervangen, maar om een vraag te beantwoorden die door hun afzonderlijke grenzen gemakkelijk uit beeld raakt:

hoe ontstaat gezond functioneren in de voortdurende relatie tussen mens, werk en organisatie?

De verkeerde vraag

Veel organisatiebeleid begint zodra een probleem zichtbaar wordt. Het verzuim stijgt.
Dus komt er een verzuimprogramma.
De medewerkers ervaren werkdruk.
Dus starten we een vitaliteitsprogramma.
De samenwerking hapert.

Dus organiseren we teamontwikkeling.
Mensen voelen zich onvoldoende veilig.
Dus introduceren we een programma psychologische veiligheid.
Leidinggevendens hebben moeite met verandering.
Dus ontwikkelen we leiderschap.
Elk van deze interventies kan waardevol zijn. Daar zit het probleem niet.

Het probleem ontstaat wanneer we aannemen dat de zichtbare verschijnselen ook de plaats zijn waar de oorzaak zich bevindt.

Wanneer een plant vergeelt, kun je immers naar het blad kijken. Je kunt het blad meten, classificeren en zelfs behandelen. Maar wie werkelijk wil begrijpen waarom de plant niet groeit, kijkt ook naar de bodem, het water, het licht, de temperatuur, voedingsstoffen en de wisselwerking tussen die factoren.

Bij mensen en organisaties doen we dat veel minder vanzelfsprekend.

Wanneer iemand uitvalt, richt onze aandacht zich gemakkelijk op die persoon. Wanneer een team vastloopt, kijken we naar de teamdynamiek. Wanneer verloop stijgt, onderzoeken we medewerkersbeleving.

Maar misschien vertelt het individu soms iets over het systeem waarin hij probeert te functioneren.

De constitutie formuleert daarom een andere centrale vraag. Niet uitsluitend:

Wat is er mis met deze medewerker?

maar:

Hoe verloopt de afstemming tussen deze mens en zijn omgeving?

Dat is geen semantisch verschil.

Het verandert de plaats waar we zoeken.

Gezondheid is geen individuele prestatie

Een van de hardnekkigste denkfouten in organisaties is dat gezondheid vooral eigendom van het individu is.

We spreken over persoonlijke veerkracht, leefstijl, vitaliteit, stressmanagement en zelfregie.

Die zijn relevant. Mensen hebben vanzelfsprekend ook een eigen verantwoordelijkheid.

Maar eigen verantwoordelijkheid bestaat nooit los van omstandigheden.

Een verpleegkundige kan leren beter grenzen te stellen. Maar wanneer structurele onderbezetting betekent dat iedere grens ten koste lijkt te gaan van een collega of patiënt, is de autonomie beperkt.

Een manager kan leren herstellen. Maar wanneer agenda's van vroeg tot laat gevuld zijn en iedere vrije ruimte onmiddellijk wordt opgeslokt door escalaties, is herstel niet alleen een individuele vaardigheid.

Een medewerker kan worden aangemoedigd eigenaarschap te nemen. Maar wanneer besluiten elders worden genomen, rollen onduidelijk zijn en prioriteiten voortdurend verschuiven, kan een training eigenaarschap niet herstellen wat organisatorisch wordt ondermijnd.

Dat inzicht staat niet los van bestaande wetenschap.

De WHO benoemt onder psychosociale risico's op het werk onder meer buitensporige werkbelasting, geringe controle over werk, onduidelijke rollen, gebrekkige communicatie, onvoldoende ondersteuning en schadelijke organisatieculturen. De organisatie zelf is daarom expliciet een aangrijpingspunt voor preventie. WHO-richtlijnen adviseren naast ondersteuning van individuen en managers juist organisatorische interventies die psychosociale risico's verminderen of wegnemen. ([Wereldgezondheidsorganisatie](#))

Ook het Nederlandse onderzoek wijst die kant op. TNO laat bijvoorbeeld zien dat hoge taakeisen niet automatisch tot schadelijke stress hoeven te leiden; regelmogelijkheden en autonomie maken wezenlijk verschil. In 2024 had ongeveer één op de zes werknemers een combinatie van hoge taakeisen en weinig vrijheid in het werk. ([tno.nl/nl](#))

De vraag is dus niet óf het individu of de organisatie verantwoordelijk is.

Dat is een vals dilemma.

De interessantere vraag is:

hoe goed zijn mens, werk en organisatie op elkaar afgestemd?

Wat bestaande modellen ons al leren

De **Theorie van Continue Afstemming** begint nadrukkelijk niet bij de gedachte dat alles wat we tot nu toe over organisaties weten onjuist is.

Integendeel.

Veel bestaande modellen beschrijven essentiële delen van dezelfde werkelijkheid.

De Self-Determination Theory van Deci en Ryan laat bijvoorbeeld overtuigend zien hoe belangrijk autonomie, competentie en verbondenheid zijn voor motivatie en welzijn. Wanneer deze psychologische basisbehoeften worden ondersteund, nemen autonome motivatie en gezond functioneren toe; frustratie ervan hangt juist samen met minder welzijn en motivatie.

Het Job Demands-Resources-model laat een andere dimensie zien. Hoge taakeisen hangen vooral samen met uitputting, terwijl het ontbreken van hulpbronnen samenhangt met disengagement. Hulpbronnen kunnen bovendien het negatieve effect van hoge taakeisen op burn-out temperen.

Salutogenese, ontwikkeld door Aaron Antonovsky, verplaatste de aandacht van de vraag waarom mensen ziek worden naar de vraag waardoor mensen, ondanks belasting, gezond kunnen blijven. Het begrip sense of coherence legt daarbij nadruk op begrijpelijkheid, hanteerbaarheid en betekenisvolheid.

Het dynamische gezondheidsbegrip dat in Nederland mede door Machteld Huber is ontwikkeld, benadrukt eveneens het vermogen om je aan te passen en zelf regie te voeren bij fysieke, emotionele en sociale uitdagingen.

Systeemtheorie en complexiteitswetenschap voegen daar vervolgens een cruciale observatie aan toe: onderdelen van een complex systeem kunnen niet volledig worden begrepen wanneer de relaties ertussen buiten beschouwing blijven.

Deze modellen spreken elkaar niet tegen.

Ze kijken alleen door verschillende ramen naar hetzelfde huis.

En precies daar begint de **Theorie van Continue Afstemming**.

Van afzonderlijke factoren naar één organiserend principe

De *Theorie van Continue Afstemming* stelt gezondheid niet voor als een vaste toestand die bereikt en daarna behouden kan worden.

Leven staat nooit stil.

De mens verandert.
Het team verandert.
De omgeving verandert.
De organisatie verandert.
De opdracht verandert.
Technologie verandert.
Privéomstandigheden veranderen.

Daarom kan 'balans' nooit betekenen dat alles permanent in evenwicht staat. Gezond functioneren vraagt juist om het vermogen om steeds opnieuw te reageren op een veranderende werkelijkheid.

De constitutie noemt dat continue afstemming:

het vermogen van mensen, teams en organisaties om zich zodanig aan te passen dat gezondheid, ontwikkeling en gezamenlijke prestaties mogelijk blijven terwijl de omstandigheden veranderen.

Daarmee verschuift ook de centrale analyseeenheid.

Niet alleen de persoon.

Niet alleen de taak.

Niet alleen leiderschap.

Niet alleen cultuur.

Niet alleen gezondheid.

Maar:

de kwaliteit van de afstemming tussen mens, werk, organisatie, omgeving en gezamenlijke bedoeling.

De theorie onderscheidt daarbij vijf samenhangende domeinen:

1. universele levenscondities,
2. fundamentele psychologische behoeften,
3. talenten,
4. organisatiecondities en,
5. gezamenlijke bedoeling.

De oorspronkelijke theoretische bijdrage is niet de claim dat deze afzonderlijke factoren nieuw ontdekt zijn. Zij ligt juist in het systematisch verbinden ervan en in de hypothese dat de kwaliteit van hun onderlinge afstemming een betekenisvolle analyse eenheid vormt voor gezondheid, ontwikkeling en organisatiekracht.

Dat onderscheid is essentieel.

Want zodra samenhang de analyse eenheid wordt, verandert ook onze reactie op problemen.

Een signaal is niet hetzelfde als een probleem

In een levend systeem heeft een signaal een functie.

- ≈ Pijn maakt iets zichtbaar.
- ≈ Vermoeidheid vertelt dat belasting en herstel niet meer in dezelfde verhouding staan.
- ≈ Honger zegt iets over behoefte aan voedingsstoffen.
- ≈ Angst mobiliseert wanneer veiligheid wordt bedreigd.
- ≈ Ook in organisaties ontstaan signalen.
- ≈ Mensen worden prikkelbaar.
- ≈ Besluitvorming vertraagt.
- ≈ Overleggen worden langer.
- ≈ Eigenaarschap neemt af.
- ≈ Er ontstaan eilandjes.
- ≈ Mensen trekken zich terug.
- ≈ Het cynisme groeit.
- ≈ Vacatures blijven open.
- ≈ Verloop stijgt.
- ≈ Mensen melden zich ziek.

De gebruikelijke reflex is het signaal zo snel mogelijk te reduceren.

Maar de *Theorie van Continue Afstemming* stelt een andere vraag:

waar is dit signaal informatie over?

De constitutie formuleert het scherp: lichamelijke, psychologische en organisatorische signalen zijn geen eindpunt van analyse, maar informatie over de kwaliteit van afstemming in het systeem.

Daarmee verandert bijvoorbeeld ook het gesprek over verzuim.

Verzuim blijft een individueel en medisch vraagstuk waar dat nodig is. Een organisatie-model mag nooit medische diagnostiek vervangen en het Stroomkompas® pretendeert dat nadrukkelijk niet.

Maar op populatie-, team- en organisatieniveau mag een bestuurder wel een tweede vraag stellen:

welke informatie geeft ons verzuim over de omstandigheden waaronder mensen hier proberen te functioneren?

Dat is bestuurlijk een wezenlijk interessantere vraag dan uitsluitend: hoe krijgen we het percentage omlaag?

Organiseer zoals het leven bedoeld is

Daarmee komen we bij de meest elementaire laag.

Leven vraagt condities.

Geen enkel organisme kan zonder.

Een plant heeft water, licht en een gezonde bodem nodig. Menselijk leven vraagt onder meer zuurstof, voeding, water, beweging, veiligheid, ritme en herstel. Het lichaam kent grenzen aan voortdurende belasting en past zich continu aan temperatuur, inspanning, rust en omgeving aan.

Die biologische werkelijkheid verdwijnt niet wanneer iemand door de draaideur van een kantoor, ziekenhuis of school loopt.

De werkorganisatie beïnvloedt voortdurend of mensen kunnen bewegen, herstellen en reguleren. Zij beïnvloedt ritme via roosters en agenda's. Veiligheid via leiderschap en sociale omgang. Herstel via belasting en bereikbaarheid. Uitwisseling via communicatie. Een gezonde bodem ontstaat organisatorisch onder meer door duidelijkheid over rollen, verantwoordelijkheid, besluitvorming en richting.

De vergelijking tussen natuur en organisatie moet daarbij niet letterlijk worden gemaakt alsof een organisatie biologisch identiek is aan een organisme. Dat zou wetenschappelijk te gemakkelijk zijn.

Het punt is subtieler en belangrijker:

organisaties bestaan uit organismen.

En daardoor heeft de wijze waarop we werk organiseren reële gevolgen voor het biologische, psychologische en sociale functioneren van mensen.

De constitutie formuleert dit als een grondbeginsel: organisaties kunnen gezondheid niet produceren, maar zij beïnvloeden iedere dag de condities waaronder gezondheid kan ontstaan. Dat maakt organisatiegezondheid tot een bestuurlijke verantwoordelijkheid.

Van beheersen naar condities creëren

Veel managementdenken is gebouwd rondom de vraag hoe gedrag kan worden gestuurd.

Doelen.

Targets.

Competenties.

Performancegesprekken.

Dashboards.

Protocollen.

Controle.

Daar is op zichzelf niets mis mee. Een organisatie heeft richting, afspraken en verantwoordelijkheid nodig.

Maar levende systemen hebben nog iets anders nodig:

ruimte om zichzelf te organiseren binnen heldere grenzen.

De constitutie beschrijft zelforganisatie als een fundamenteel kenmerk van levende systemen. Duurzame ontwikkeling kan volgens die logica niet simpelweg van buitenaf worden afgedwongen. De omgeving kan wél de omstandigheden scheppen waaronder ontwikkeling mogelijk wordt.

Dat levert een andere definitie van leiderschap op.

Niet minder leiderschap.

Juist méér.

Maar anders.

De primaire verantwoordelijkheid van leiderschap wordt dan niet: zorgen dat iedereen precies doet wat gepland is.

Zij wordt:

de condities creëren en onderhouden waarin mensen gezond kunnen functioneren,
samenwerken, verantwoordelijkheid nemen en zich ontwikkelen in relatie tot de gezamenlijke
bedoeling.

Dat vereist kaders.

Duidelijkheid.

Grenzen.

Besluitvorming.

Perspectief.

Feedback.

Maar ook autonomie.

Herstel.

Luisteren.

Verschil.

Betekenis.

En voortdurend opnieuw kijken of die factoren nog op elkaar aansluiten.

Want condities die gisteren werkten, hoeven morgen niet meer passend te zijn.

Waarom meer meten alleen ons niet gaat redden

Dit is geen pleidooi tegen data.

Organisaties moeten meten.

Risico's moeten zichtbaar worden.

Patronen moeten worden gevolgd.

Bestuurders moeten weten wat er gebeurt.

Maar een meting is een waarneming, geen verandering.

Een dashboard kan laten zien dat het verzuim stijgt.

Het kan niet vertellen welke betekenis dat signaal in deze specifieke organisatie heeft.

- ≈ Een medewerkeronderzoek kan aantonen dat autonomie laag scoort.
- ≈ Het organiseert geen autonomie.
- ≈ Een cultuurmeting kan blootleggen dat vertrouwen ontbreekt.
- ≈ Zij herstelt het vertrouwen niet.
- ≈ En een PMO kan gezondheidsrisico's vaststellen.
- ≈ Het kan niet zelfstandig de organisatiecondities veranderen waardoor die risico's mede ontstaan.

Daarom moet de vraag na iedere meting zijn:

En wat begrijpen we nu beter over onze afstemming?

Daar zit het verschil tussen data verzamelen en leren.

De methodologie van **Continue Afstemming** beschrijft daarom geen eenmalige scan, maar een cyclische beweging van waarnemen, begrijpen, analyseren, afstemmen, ontwikkelen, verankeren en leren.

Metten krijgt daarmee zijn juiste plaats terug.

Niet als eindpunt.

Maar als informatie voor dialoog, betekenisgeving en handelen.

Waarom meer meten alleen ons niet gaat redden

Dit is geen pleidooi tegen meten. Organisaties moeten weten wat er gebeurt. Risico's moeten zichtbaar worden. Patronen moeten worden gevolgd. Bestuurders moeten kunnen zien waar gezondheid, veiligheid en functioneren onder druk staan.

Maar een meting is een waarneming. Geen verandering.

Een dashboard kan laten zien dat het verzuim stijgt.

Een medewerkeronderzoek kan aantonen dat autonomie laag wordt ervaren.

Een cultuurmeting kan zichtbaar maken dat vertrouwen ontbreekt.

Een PMO kan gezondheidsrisico's signaleren.

Dat is waardevolle informatie.

Maar vervolgens begint misschien wel de belangrijkste vraag:

Wat vertelt deze informatie ons over de omstandigheden waaronder mensen hier proberen te functioneren?

Daar verschuift meten naar begrijpen.

En precies daar positioneert het Stroomkompas® zich.

Niet in plaats van bestaande instrumenten

Het Stroomkompas® is niet ontwikkeld als vervanging van instrumenten als de RI&E, het PAGO of het PMO.

Deze instrumenten hebben ieder een eigen functie.

Een RI&E brengt risico's in het werk en de werkomgeving in kaart.

Een PAGO richt zich op gezondheidseffecten die kunnen samenhangen met specifieke arbeidsrisico's.

Een PMO brengt aspecten van gezondheid, inzetbaarheid en gezondheidsrisico's van medewerkers in beeld.

Het **Stroomkompas®** stelt een aanvullende vraag:

onder welke condities kunnen mensen, teams en organisaties gezond functioneren, zich ontwikkelen en duurzaam waarde blijven creëren?

Daarmee kijken we niet alleen naar risico, klacht of uitkomst, maar naar de afstemming tussen:

- mens;
- werk;
- team;
- organisatie;
- omgeving;
- en gezamenlijke bedoeling.

Het Stroomkompas® verbindt zichtbare signalen aan de onderliggende condities waaronder mensen functioneren.

Aan de mogelijkheid om te herstellen.

Aan veiligheid.

Aan ritme en bewegingsruimte.

Aan autonomie en competentie.

Aan verbondenheid en betekenis.

Aan talent en perspectief.

Aan de structuur, richting en omstandigheden van het werk zelf.

De vraag wordt daarmee niet alleen:

Wat meten we?

maar:

Wat begrijpen we hierdoor beter over onze afstemming?

En vervolgens:

Waar vraagt die afstemming om beweging?

Daar zit het verschil tussen data verzamelen en leren.

Van eenmalig meten naar Continue Afstemming

De methodologie van Continue Afstemming beschrijft daarom geen eenmalige scan.

Mens en organisatie blijven immers bewegen.

Werk verandert.

Teams veranderen.

Privéomstandigheden veranderen.

Technologie verandert.

Strategieën veranderen.

De buitenwereld verandert.

Een conditie die vandaag passend is, hoeft dat morgen niet meer te zijn.

Gezond organiseren vraagt daarom om een cyclische beweging:

waarnemen → begrijpen → analyseren → afstemmen → ontwikkelen → verankeren → opnieuw waarnemen.

Metten krijgt daarmee zijn juiste plaats terug.

Niet als eindpunt.

Maar als informatie voor dialoog, betekenisgeving en handelen.

Kijk eerst naar de signalen

Die beweging hoeft niet te beginnen met een uitgebreid onderzoek.

Je kunt beginnen met waarnemen.

Want in een organisatie zijn voortdurend signalen zichtbaar.

Vermoeidheid.

Irritatie.

Onrust.

Terugtrekken.

Cynisme.

Verandervermoeidheid.

Verzuim.

Verloop.

Stroeve samenwerking.

Een afname van eigenaarschap.

Projecten die moeizaam landen.

Besluiten die steeds opnieuw ter discussie staan.

Zo'n signaal vertelt nog niet wat de oorzaak is.

Het is een uitnodiging om verder te kijken.

Waar is dit signaal informatie over?

Daarvoor is de Stroomverkenner® ontwikkeld.

Kijk op het niveau waar de signalen zichtbaar worden

Organisatie

Voor bestuurders en HR.

Waar zien we patronen in verzuim, verloop, onrust, samenwerking, belasting en verandervermogen?

Team

Voor leidinggevenden.

Wat valt op in het functioneren van het team, de onderlinge dynamiek en de omstandigheden waaronder mensen hun werk proberen te doen?

Jijzelf / medewerker

Voor individuele medewerkers.

Welke fysieke, emotionele, sociale of gedragsmatige signalen merk ik bij mezelf en hoe verhouden die zich tot werk en privé?

De Stroomverkenner® stelt geen diagnose.

Hij helpt signalen ordenen en maakt zichtbaar waar verder kijken zinvol kan zijn.

Start met de gratis Stroomverkenner®

Kies het perspectief dat past bij jouw situatie en kijk in enkele minuten welke signalen op dit moment aandacht vragen.

Eerst waarnemen.

Dan begrijpen.

Dan afstemmen.

Want een signaal hoeft niet zo snel mogelijk te worden weggewerkt.

Misschien probeert het eerst iets te vertellen.

De dertien beginselen van Continue Afstemming

De Constitutie van het Stroomkompas® brengt de Theorie van Continue Afstemming terug tot dertien publieke beginselen. Samen vormen zij een grondslag voor gezond organiseren: niet vanuit de maakbaarheid van mensen, maar vanuit de principes waaronder leven kan groeien, herstellen en zich ontwikkelen.

I. Leven ontwikkelt zich voortdurend.

Mensen, teams en organisaties zijn voortdurend in beweging. Een gezonde organisatie kan daarom nooit worden 'afgemaakt'. Zij moet zich kunnen blijven aanpassen, herstellen en ontwikkelen.

II. Gezondheid ontstaat in de afstemming tussen mens en omgeving.

Gezondheid is niet uitsluitend een individuele eigenschap. Hoe mensen functioneren wordt mede bepaald door de omgeving waarin zij leven en werken. Mens en context kunnen daarom niet los van elkaar worden gezien.

III. Universele levenscondities vormen de biologische basis voor ontwikkeling.

Veiligheid, ritme, herstel, beweging, voeding, uitwisseling en een gezonde leefomgeving zijn geen luxevoorwaarden. Mensen kunnen niet duurzaam functioneren en presteren tegen hun biologische natuur in.

IV. Fundamentele behoeften vormen de psychologische basis voor motivatie en betrokkenheid.

Autonomie, competentie, verbondenheid, betekenis, perspectief, talent en een positieve sociale omgeving zijn geen extra's nadat de strategie is bepaald. Zij beïnvloeden het vermogen van mensen om aan die strategie bij te dragen.

V. Ieder mens beschikt over unieke talenten en ontwikkelvermogen.

Mensen verschillen in talent, ervaring, perspectief en persoonlijkheid. Juist die verschillen vergroten het leervermogen, de creativiteit en de veerkracht van het geheel. Diversiteit is daarmee niet alleen een sociaal ideaal, maar een bron van adaptief vermogen.

VI. Mensen hebben betekenis en perspectief nodig om zich te kunnen richten.

Mensen willen weten waaraan zij bijdragen, waarom hun werk ertoe doet en waar zij gezamenlijk naartoe bewegen. Organisatiedoelen krijgen kracht wanneer zij verbonden kunnen worden met persoonlijke waarden, talenten en een herkenbare bedoeling.

VII. Organisaties zijn levende sociale systemen.

Organisaties bestaan uit mensen, relaties, structuren en een gezamenlijke bedoeling. Wie één onderdeel verandert, beïnvloedt andere delen van het geheel. Organiseren vraagt daarom om kijken naar samenhang in plaats van naar geïsoleerde onderdelen.

VIII. De kwaliteit van de afstemming is belangrijker dan de kwaliteit van afzonderlijke onderdelen.

Een uitstekende medewerker kan vastlopen in een ongezonde context. Een goed ontworpen systeem kan tekortschieten wanneer het niet aansluit bij de mensen die erin werken.

Gezondheid ontstaat waar mens, werk en organisatie elkaar versterken.

IX. Signalen vragen om begrip voordat zij om correctie vragen.

Werkdruk, vermoeidheid, gedrag, conflicten, verzuim, verloop, betrokkenheid en prestaties vertellen iets over de afstemming. De centrale vraag is daarom niet eerst wie of wat moet worden gerepareerd, maar wat het signaal ons probeert te vertellen.

X. Ontwikkeling ontstaat door betekenisgeving en leren.

Mensen veranderen niet duurzaam doordat een plan of presentatie uitlegt wat de nieuwe situatie is. Zij moeten veranderingen kunnen begrijpen, verwerken en betekenis kunnen geven aan wat die verandering van hen vraagt.

XI. Leiderschap creëert en bewaakt de condities waarin mensen kunnen groeien.

Leiderschap gaat niet uitsluitend over het sturen op resultaten. Het draagt verantwoordelijkheid voor de context waarin mensen werken en voor de afstemming tussen mens, werk en organisatiedoelen.

XII. Continue afstemming is geen interventie, maar een manier van organiseren.

Afstemming is een voortdurend proces van waarnemen, begrijpen, leren en bijstellen. Er komt daarom geen moment waarop een organisatie 'klaar' is met afstemmen.

XIII. Organisatiegezondheid is een gezamenlijke en voortdurende verantwoordelijkheid.

Een gezonde organisatie verbindt haar doelen blijvend met de condities van leven en de fundamentele behoeften van mensen. Die verantwoordelijkheid ligt niet uitsluitend bij HR of bij de leiding, maar krijgt vorm in leiderschap, governance, samenwerking en dagelijkse besluitvorming.

Gezond organiseren betekent daarmee niet dat alles voortdurend in balans moet zijn. Het betekent dat een organisatie het vermogen ontwikkelt om signalen waar te nemen en de afstemming steeds opnieuw te herstellen wanneer mens, werk, organisatie en omgeving uit elkaar beginnen te bewegen.

Een nieuwe bestuurlijke vraag

We leven in een periode waarin organisaties geconfronteerd worden met personeelsschaarste, technologische versnelling, toenemende mentale belasting, vergrijzing, complexe maatschappelijke opdrachten en voortdurend veranderende verwachtingen.

Meer controle lijkt dan verleidelijk.

Maar juist in complexe omstandigheden wordt adaptief vermogen belangrijker.

Misschien moeten we daarom een andere bestuurlijke vraag leren stellen.

Niet alleen:

Hoe verhogen we productiviteit?

Maar:

Onder welke omstandigheden kunnen mensen duurzaam waarde blijven creëren?

Niet alleen:

Hoe verlagen we het verzuim?

Maar:

Wat vertelt het patroon van uitval ons over mens, werk en organisatie?

Niet alleen:

Hoe vergroten we eigenaarschap?

Maar:

Hebben mensen werkelijk de richting, veiligheid, competentie en autonomie om verantwoordelijkheid te kunnen nemen?

Niet alleen:

Hoe veranderen we onze cultuur?

Maar:

Welke dagelijkse condities maken het huidige gedrag logisch?

Niet alleen:

Hoe maken we medewerkers veerkrachtiger?

Maar:

Hoe veerkrachtig is de omgeving waarin wij hen vragen te functioneren?

Dat is geen zachte organisatiefilosofie.

Het is misschien juist een veel preciezere vorm van besturen.

Omdat de mens niet langer wordt beschouwd als sluitstuk van de organisatie, maar als onderdeel van het systeem waarop de organisatie volledig afhankelijk is.

Gezonde mensen. Gezonde organisaties. Duurzame resultaten.

De tegenstelling tussen menselijkheid en resultaat is een merkwaardige tegenstelling.

Een organisatie zonder gezonde mensen kan niet duurzaam gezond zijn.

Een organisatie zonder richting kan menselijke behoeften evenmin onbeperkt vervullen.

De vraag is dus niet of de mens óf de organisatie centraal moet staan.

De vraag is hoe beide in verbinding blijven met hun gezamenlijke bedoeling.

Dat is de kern van Continue Afstemming.

De theorie stelt niet dat zij ieder organisatieprobleem kan verklaren. Ook pretendeert zij niet dat haar volledige raamwerk al empirisch gevalideerd is. Juist haar uitbreiding van bestaande psychologische behoeften, de vijf domeinen en de relatie tussen organisatiecondities en gezondheid vragen om verdere wetenschappelijke toetsing. De constitutie benoemt dat expliciet en positioneert de theorie als een open, toetsbaar interdisciplinair raamwerk.

Dat is belangrijk.

Want nieuwe kennis ontstaat niet doordat we een overtuiging tot waarheid verklaren.

Zij ontstaat doordat we een goede hypothese formuleren, haar in de werkelijkheid onderzoeken en bereid zijn haar aan te scherpen.

De hypothese die hier voorligt is tegelijk eenvoudig en verstrekkend:

gezondheid, ontwikkeling en organisatiekracht ontstaan niet uit de optimalisatie van afzonderlijke onderdelen, maar uit het vermogen van mens, werk en organisatie om zich voortdurend opnieuw op elkaar en op hun gezamenlijke bedoeling af te stemmen.

Als dat waar blijkt, heeft dat consequenties.

Voor hoe we naar verzuim kijken.

Voor leiderschap.

Voor HR.

Voor duurzame inzetbaarheid.
Voor organisatieontwikkeling.
Voor de manier waarop we meten.
En uiteindelijk voor hoe we organisaties ontwerpen.

Want misschien is de organisatie van de toekomst niet de organisatie die haar mensen het beste weet te beheersen.
Misschien is het de organisatie die het beste heeft leren luisteren naar de signalen van het leven waarvan zij afhankelijk is.

Een organisatie is immers geen machine.
Een organisatie is een huis vol mensenleven.
En leven wil groeien.

Daarvoor zijn condities nodig.
Daarvoor zijn behoeften nodig die vervuld kunnen worden.
Daarvoor moet talent ruimte krijgen.
Daarvoor is richting nodig.

En omdat mens en omgeving voortdurend veranderen, vraagt dat niet om één perfecte inrichting. Het vraagt om een voortdurend vermogen om opnieuw af te stemmen.

Organiseer daarom niet tegen het leven in.
Organiseer zoals het leven bedoeld is.

Over de Theorie van Continue Afstemming

De Theorie van Continue Afstemming is ontwikkeld vanuit de Constitutie van het Stroomkompas®:

een interdisciplinair theoretisch raamwerk waarin inzichten uit biologie, ecologie, fysiologie, gezondheidswetenschappen, psychologie, systeemtheorie, complexiteitswetenschap en organisatiekunde met elkaar worden verbonden.

De theorie beschouwt gezondheid, ontwikkeling en organisatiekracht als dynamische uitkomsten van de voortdurende wisselwerking tussen vijf domeinen: universele levenscondities, fundamentele psychologische behoeften, talenten, organisatiecondities en gezamenlijke bedoeling.

Het Stroomkompas® vormt de praktische methodologie waarmee signalen en patronen binnen die afstemming zichtbaar, bespreekbaar en ontwikkelbaar worden gemaakt.
De theorie en methodologie zijn nadrukkelijk in ontwikkeling en nodigen uit tot wetenschappelijke toetsing, samenwerking en praktijkonderzoek.

Leonie Braskamp
Grondlegger Theorie van Continue Afstemming
Gewoon Anders
Gezonde mensen. Gezonde organisaties. Duurzame resultaten.

