

Van sturen naar stromen

...Anders denken is geen
afwijking, maar een gave



Van sturen naar stromen

Mensontwikkeling als strategische randvoorwaarde voor gezonde organisaties

Onze culturele bedding: waarom we zijn gaan sturen

De manier waarop wij naar werk, prestaties en mensontwikkeling kijken, is geen toeval. Zij is diep verankerd in onze westerse cultuur.

Generaties lang zijn we geschoold in groei, vooruitgang en voldoen aan normen. In het onderwijs leren we meten, vergelijken en kwalificeren. In de opvoeding leren we aanpassen, presteren en doorzetten. In werk leren we productief zijn, doelen halen en efficiënt omgaan met tijd en mensen.

Dit alles met een begrijpelijk doel: het draaiend houden van een economie en samenleving.

Deze manier van kijken heeft ons veel gebracht. Welvaart, kennis, organisatiekracht. Maar zij heeft ook een schaduwzijde.

We hebben nauwelijks geleerd om te kijken naar wat mensen nodig hebben om gezond te functioneren. We zijn vooral getraind in *wat er geleverd moet worden*, niet in *wat er nodig is om te kunnen blijven leveren*.

Daarom zijn veel van de huidige problemen geen uiting van onwil of onkunde, maar van culturele blindheid. We weten vaak niet beter. Het zit in onze systemen, onze taal, onze verwachtingen. Niemand is hier persoonlijk debet aan.

Juist daarom mogen we leren van het verleden.

De klachten die we nu zien – stress, uitval, vervreemding, verlies aan betekenis – zijn geen tekenen van zwakte. Het zijn signalen. Net zoals in de natuur signalen ontstaan wanneer ecosystemen structureel worden overvraagd, laat ook de menselijke natuur van zich horen wanneer levenscondities onder druk staan.

Deze whitepaper nodigt uit om die signalen niet langer te bestrijden, maar te begrijpen. Om te leren luisteren naar wat zowel de natuur als onze eigen natuur ons vertelt. Van sturen naar stromen begint bij erkennen waar we vandaan komen.

Samenvatting voor beslissers

Organisaties bevinden zich in een tijdperk van structurele schaarste: aan mensen, energie, vertrouwen en veerkracht. Hoog verzuim, verloop, werkdruk en psychologische onveiligheid zijn geen incidenten meer, maar symptomen van een dieperliggend probleem. Veel organisaties reageren hier nog steeds op met optimalisatie, controle en interventies op gedrag. Dat werkt steeds minder.

Deze whitepaper introduceert een fundamenteel andere kijk op mens en organisatie. Niet de mens als productiefactor, maar als levend systeem binnen een groter ecosysteem. Gebaseerd op inzichten uit organisatiepsychologie, positieve psychologie, systeemdenken en fysiologie laat deze whitepaper zien waarom duurzame prestaties alleen mogelijk zijn wanneer organisaties leren sturen op condities in plaats van op gedrag.

De kernboodschap is helder: gezonde mensen maken gezonde organisaties. En gezondheid ontstaat wanneer zowel levenscondities als mentale basisbehoeften structureel worden gerespecteerd.

1. De context: waarom sturen niet meer werkt

De uitputtingsspiraal

In veel organisaties zien we dezelfde patronen:

- structureel hoog ziekteverzuim;
- toenemend verloop en krapte;
- verlies van vakmanschap en betrokkenheid;
- druk op leidinggevenden;
- een HR-agenda die vooral reactief is.

Deze patronen lijken op zichzelf staand, maar zijn in werkelijkheid met elkaar verbonden. Ze wijzen op overvraging. Niet alleen van mensen, maar van het hele systeem.

Net zoals de natuur uitgeput raakt wanneer zij structureel meer moet leveren dan zij kan herstellen, raakt ook de mens uitgeput in organisaties waar ritme, herstel en autonomie ontbreken.

Van incident naar systeemvraagstuk

Verzuim wordt vaak benaderd als individueel probleem: stress, mentale klachten, fysieke uitval. Maar wie verder kijkt, ziet dat dezelfde klachten zich herhalen binnen teams, afdelingen en sectoren.

Dat maakt verzuim geen individueel falen, maar een systeemvraagstuk.

2. De organisatie als levend systeem

Waarom organisaties geen machines zijn

Veel organisaties zijn ingericht volgens een industrieel paradigma: plannen, controleren, optimaliseren. Dit werkt goed bij machines, maar slecht bij mensen.

Mensen zijn geen lineaire systemen. Zij reageren op context, relaties, betekenis en veiligheid. Gedrag is geen oorzaak, maar een gevolg.

Parallellen met ecologie

In gezonde ecosystemen zijn een aantal principes leidend:

- balans tussen belasting en herstel;
- diversiteit;
- wederkerigheid;
- natuurlijke ritmes;
- veerkracht in plaats van maximale efficiëntie.

Deze principes gelden ook voor organisaties.

In veel organisaties zien we dat er voortdurend brandjes worden geblust. Medewerkers zijn moe, soms opgebrand, en het verloop is hoog. Tegelijkertijd worden er op strategisch niveau besluiten genomen die logisch en goedbedoeld zijn, maar onvoldoende landen in de praktijk. De bodem waarop deze initiatieven moeten rusten, is uitgeput.

Wanneer de grond haar draagkracht verliest, kunnen plannen niet wortelen.

Verandering blijft dan hangen in goede intenties en tijdelijke interventies.

Juist daarom vraagt deze situatie om aandacht en richting vanuit de board. Niet alleen door koers te bepalen, maar door bewust te investeren in de bodem van de organisatie. In gezonde grond in plaats van drijfzand.

Een bodem die diversiteit en structuur draagt. Die wordt gevoed, in beweging blijft, en ruimte biedt voor ritme en herstel. Alleen vanuit zo'n fundament kunnen mensen, teams en organisaties duurzaam tot bloei komen.

3. De levenscondities van de mens

Een gezond menselijk systeem heeft basisvoorwaarden nodig om te kunnen functioneren. In organisaties worden deze vaak impliciet verondersteld, maar zelden expliciet gefaciliteerd.

De belangrijkste levenscondities zijn:

- Adem en zuurstof: ruimte, pauze, mentale ademruimte;
- Ritme: balans tussen inspanning en ontspanning;
- Herstel: slaap, verwerking, rust;
- Voeding en energie: zowel fysiek als mentaal;
- Beweging: letterlijk en figuurlijk in ontwikkeling;
- Veiligheid: fysiek én psychologisch;
- Bedding: duidelijke kaders, voorspelbaarheid en structuur.

Wanneer deze condities structureel onder druk staan, ontstaan fysieke en mentale klachten.

4. De mensbehoeften

Naast levenscondities heeft ieder mens fundamentele mensbehoeften. Deze zijn universeel en niet afhankelijk van functie of generatie.

De belangrijkste zijn:

- Perspectief en richting;
- Autonomie en ruimte;
- Verbondenheid;
- Competentie en vakmanschap;
- Betekenis;
- Positieve sfeer en waardering;
- Talent: mogen werken vanuit het natuurlijke patroon.

Wanneer deze behoeften vervuld zijn, ontstaat intrinsieke motivatie, veerkracht en eigenaarschap. Wanneer zij structureel worden gefrustreerd, ontstaan stress, verzuim en disengagement.

5. Leiderschap in complexe systemen

Van sturen naar mogelijk maken

Leiderschap in deze tijd vraagt iets anders dan controle of loslaten. Het vraagt systeemintelligentie: het vermogen om te zien wat mensen nodig hebben om gezond te functioneren.

De rol van leiders verschuift van sturen op output naar bewaken van condities.

De kapitein en de vloot

Een organisatie is te vergelijken met een vloot. Elk individu heeft zijn eigen boot, talenten en tempo. De taak van leiderschap is niet om alle boten gelijk te laten varen, maar om koers, veiligheid en samenhang te bewaken. Een leider moet de vloot koers laten houden.

6. HR: van instrumenteel naar relationeel

HR bevindt zich op een kantelpunt. Van controle en beleid naar dialoog en bedding.

Dat vraagt:

- andere gesprekken;
- andere indicatoren dan alleen KPI's;
- aandacht voor de onderstroom;
- samenwerking met leidinggevenden.

HR wordt daarmee geen uitvoerder, maar hoeder van mensontwikkeling.

7. Wat dit oplevert voor organisaties

Organisaties die sturen op levenscondities en mensbehoeften zien:

- daling van verzuim;
- lager verloop;
- hogere betrokkenheid;
- sterkere teams;
- duurzamer leiderschap;
- betere prestaties op de lange termijn.

Gezondheid wordt geen kostenpost, maar strategisch kapitaal.

8. Conclusie: een strategische keuze

De vraag is niet of organisaties moeten veranderen, maar hoe.

Blijven we optimaliseren binnen een systeem dat mensen uitput? Of kiezen we voor een fundamenteel andere manier van kijken?

Van sturen naar stromen is geen zachte benadering, maar een realistische en toekomstbestendige keuze.

Gezonde mensen maken gezonde organisaties. En gezonde organisaties dragen bij aan een gezonde samenleving.

Het Stroomkompas®: zicht krijgen op wat onder de oppervlakte speelt

Om werkelijk van sturen naar stromen te bewegen, is taal en inzicht nodig. Niet alleen op strategisch niveau, maar ook in het dagelijkse gesprek tussen medewerker, leidinggevende en organisatie.

Het Stroomkompas® is ontwikkeld als praktisch en mensgericht instrument om persoonlijke, team- en organisatievraagstukken zichtbaar te maken. Het brengt geen gedrag in kaart, maar de **onderliggende condities** waaruit gedrag ontstaat.

Het kompas maakt twee lagen expliciet:

- de **levenscondities** (zoals ritme, herstel, veiligheid en bedding);
- de **mensbehoeften** (zoals perspectief, autonomie, verbondenheid en betekenis).

Door deze lagen samen te bekijken ontstaat een ander gesprek:

- niet *“wat gaat er mis?”*
- maar *“welke condities staan onder druk?”*

Het Stroomkompas® helpt organisaties om:

- klachten te duiden als signaal in plaats van probleem;
- patronen te herkennen op individueel, team- en organisatieniveau;
- vroegtijdig het gesprek te voeren, vóór uitval ontstaat;
- verantwoordelijkheid te delen tussen mens en systeem.

Daarmee ondersteunt het kompas leiderschap, HR en medewerkers in het gezamenlijk dragen van organisatiegezondheid. Niet door oplossingen op te leggen, maar door zicht te geven op wat nodig is om weer te kunnen stromen.

Gezonde mensen maken gezonde organisaties. En gezonde organisaties dragen bij aan een gezonde samenleving.

“Wanneer we bereid zijn te luisteren naar de signalen die mens en systeem ons geven.”

Deze whitepaper is gebaseerd op het boek ‘Van sturen naar stromen’ en de daarin beschreven visie op mensontwikkeling, organisatiegezondheid en systeemintelligentie.