

Vergeten hoe het werkt

*In de aanloop naar een boek dat zij momenteel schrijven, delen organisatiepsycholoog **Leonie Braskamp** en lector Ethisch Werken **Rogier van der Wal** in twee artikelen hun kijk op leiderschap en organisatie – en hoe het beter kan.*

Door
**LEONIE
BRASKAMP**
en
**ROGIER
VAN DER
WAL**

We hebben het leven steeds slimmer georganiseerd. Efficiënter. Meetbaarder. Controleerbaarder. En toch gebeurt er iets vreemds. Het verzuim stijgt. Mensen raken uitgeput. Bevlogen professionals verlaten het vak waar ze ooit met hart en ziel voor kozen. Niet omdat ze het werk niet meer belangrijk vinden, maar omdat ze zichzelf er steeds minder in terugvinden.

Wie om zich heen kijkt, ziet hetzelfde patroon terug in verschillende domeinen. In de zorg, waar de registratiedruk blijft toenemen. In het onderwijs, waar kinderen steeds vroeger worden gemeten en vergeleken. In organisaties, waar systemen steeds geavanceerder worden, maar de samenwerking stroever. We hebben veel verbeterd. En toch voelt het alsof we iets fundamenteels zijn kwijtgeraakt. De vraag is: wat?

Denkfout

Misschien begint het antwoord bij een simpele, maar diepgaande denkfout. We zijn organisaties gaan behandelen alsof het machines zijn. Machines kun je optimaliseren. Je kunt processen aanscherpen, variabelen controleren en output verhogen. Als iets niet werkt, draai je aan een knop en stel je bij. Echter: een organisatie is geen machine maar een ecosysteem. Een huis vol leven. En leven werkt anders.

In een ecosysteem draait het niet om controle, maar om condities. Niet om maximale output, maar om samenhang, ritme en balans. Niet om sturen, maar om afstemmen. Wie naar de natuur kijkt, ziet dat een ecosysteem floreert wanneer de omstandigheden kloppen. Wanneer er voldoende voedingsstoffen zijn. Wanneer er diversiteit is. Wanneer er ruimte is voor herstel. Maar wanneer die condities onder druk staan, raakt het systeem uit balans. Dan neemt veerkracht af, ontstaan verstoringen en vallen onderdelen uit. Precies dat zien we ook in onze organisaties.

Niet geleerd

We hebben geleerd hoe we systemen moeten bouwen. Maar niet hoe we ons moeten verhouden tot leven. We sturen op targets, KPI's en resultaten. Maar we hebben nauwelijks taal ontwikkeld voor wat mensen nodig hebben om goed te functioneren. Wat maakt dat iemand energie krijgt van zijn werk? Dat iemand zich veilig voelt om zich uit te spreken? Dat talent tot bloei komt – of juist verdwijnt? Dat zijn geen zachte vragen. Dat zijn de voorwaarden waaronder mensen kunnen werken, leren en leven.

In de natuur zouden we dit de condities noemen. In organisaties raken die condities vaak uit beeld, omdat we sturen op wat zichtbaar en meetbaar is. Maar wat het verschil maakt, speelt zich vaak onder de oppervlakte af. Daar waar het schuurt. Of juist stroomt.

De prijs van efficiëntie

De afgelopen decennia hebben we met de beste intenties gebouwd aan systemen die efficiënter, sneller en voorspelbaarder zijn. En dat heeft ons veel gebracht. Maar tegelijkertijd zien we een andere beweging ontstaan. We overvragen mensen structureel. Of we ondervragen ze – waardoor talent onbenut blijft. We organiseren werk zo strak dat er weinig ruimte overblijft voor herstel, reflectie of betekenis. We standaardiseren processen, terwijl mensen per definitie verschillend zijn. En misschien nog wel het meest ingrijpend: we zijn gaan geloven dat als we het systeem maar goed genoeg inrichten, het vanzelf goedkomt met de mens. Maar het werkt ook andersom. Als het niet goed gaat met mensen, gaat het uiteindelijk ook niet goed met het systeem.

Het lichaam liegt niet

Wat we in organisaties zien, zien we ook in het lichaam. Stressklachten, vermoeidheid, concentratieproblemen, uitval. Het zijn geen op zichzelf staande verschijnselen.

Rogier van der Wal is Lector Ethisch Werken aan Fontys HRM en Toegepaste Psychologie. **Leonie Braskamp** is organisatiepsycholoog, talentontwikkelaar en coach positieve psychologie.



Het zijn signalen dat er iets uit balans is geraakt. In de natuur zouden we die signalen serieus nemen. Kijken naar de bodem, het water, het klimaat. Onderzoeken welke condities ontbreken of verstoord zijn. In organisaties doen we vaak iets anders.

We proberen het probleem op te lossen bij de persoon. Met coaching, training of interventies gericht op (individueel) gedrag. Dat kan helpend zijn. Maar zolang we de onderliggende condities niet meenemen, blijft dit symptoombestrijding. Het systeem blijft vragen wat het altijd al vroeg. En het lichaam blijft reageren zoals het altijd al deed.

Kantelpunt

Het is niemand kwalijk te nemen. We zijn allemaal opgegroeid en opgeleid in systemen die werken volgens deze logica. Efficiëntie, groei en controle zijn lange tijd succesvolle principes geweest. En ergens zijn ze dat nog steeds. Maar steeds meer mensen voelen dat het begint te wringen. Dat het tempo niet meer klopt. Dat de druk niet meer in verhouding staat tot wat het oplevert. Dat er iets ontbreekt, zonder dat we precies kunnen benoemen wat. Dat gevoel is geen zwakte maar een signaal.

Opnieuw leren kijken

Misschien ligt de sleutel niet in nóg betere systemen. Maar in een andere manier van kijken. Wat als we organisaties niet langer benaderen als machines die

geoptimaliseerd moeten worden, maar als ecosystemen die gevoed moeten worden? Wat als we niet alleen sturen op resultaten, maar ook op de condities die die resultaten mogelijk maken? Wat als we opnieuw leren luisteren naar signalen — van mensen, van teams, van het systeem als geheel?

Dat vraagt geen radicale omwenteling. Maar wel een verschuiving in aandacht. Van bovenstroom naar onderstroom. Van controle naar afstemming. Van oplossen naar begrijpen.

Een andere vraag

Misschien is de belangrijkste vraag die we onszelf kunnen stellen niet: Hoe maken we het systeem nog efficiënter? Maar: Wat heeft dit systeem nodig om gezond te zijn? En wat heeft de mens daarin nodig om tot zijn recht te komen, zelfs te floreren?

Dat zijn geen snelle vragen. Maar wel de vragen die ertoe doen. Omdat we uiteindelijk niet werken in systemen. We werken in omgevingen vol leven. En leven laat zich niet optimaliseren. Alleen begrijpen. 'Wanneer we anders leren kijken, worden we pas echt gezond.' Onderkant formulier

In een volgend artikel verkennen we wat er gebeurt als we organisaties daadwerkelijk gaan benaderen als levende ecosystemen. Wat vraagt dat van leiderschap? En hoe maak je zichtbaar wat vaak onzichtbaar blijft — daar waar het schuurt of juist stroomt?

**'WAT HET
VERSCHIL
MAAKT,
SPEELT
ZICH VAAK
ONDER DE
OPPERVLAKTE
AF'**