

De kracht van het onderbewustzijn in organisaties

Door Carla Verkeste

Denken we in bedrijven en organisaties alles op basis van ratio en logica te kunnen doen? Het tegendeel is waar. Aangezien de impact van ons onbewuste op ons gedrag geschat wordt op méér dan 90% is de kracht van het onderbewustzijn in organisaties gigantisch. Helaas is dit nog steeds een sterk onderbelicht thema wat in bedrijven toch aanzienlijke consequenties kan hebben!

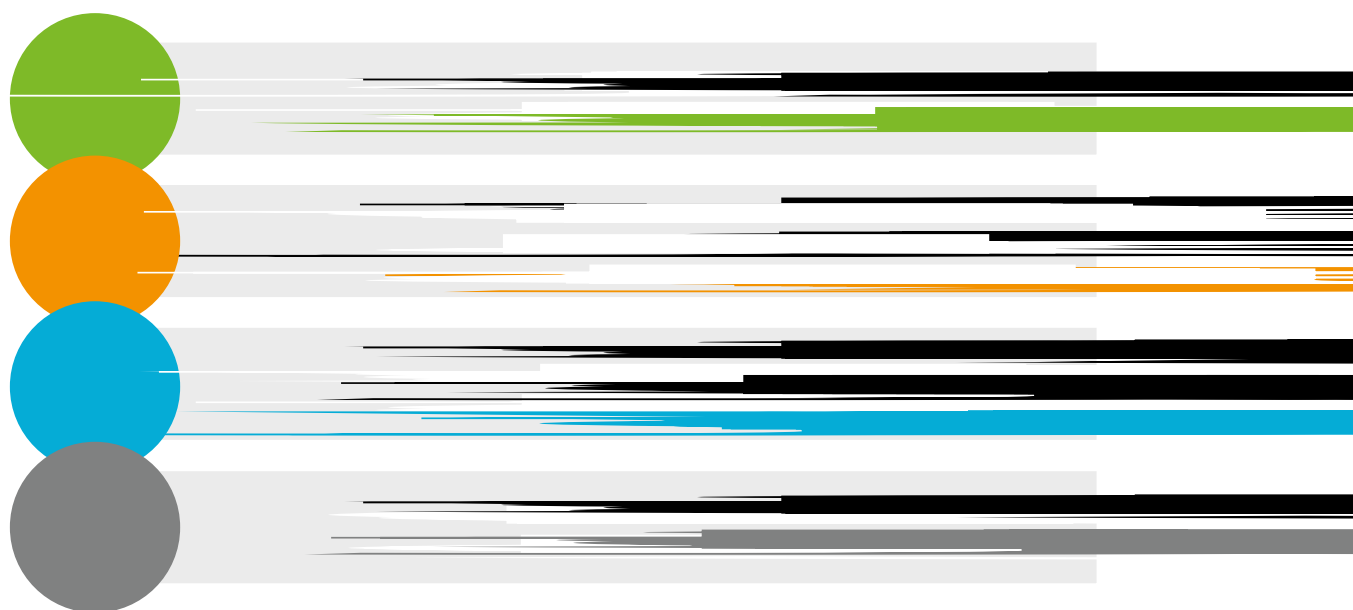
Al jarenlang hou ik me bezig met organisatieontwikkeling en het heeft me altijd gefascineerd dat veranderingen, waarbij vaak grote aantallen medewerkers betrokken waren, veelal niet tot het gewenste resultaat leidden. Er wordt meestal sterk gestuurd op het naleven van veranderingstheorieën en een hoop aandacht besteed aan communicatie maar desalniettemin blijken zo'n 70% van de veranderingen in organisaties niet of onvoldoende te slagen. Het spreekwoord "Als je blijft doen wat je altijd deed, krijg je wat je altijd kreeg" blijkt hieraan ten grondslag te liggen.

Elke verandering doet een beroep op de mindset van diegene die erbij betrokken is en veranderingen zijn voor veel medewerkers lang niet altijd eenvoudig. Heb je geleerd te luisteren naar je ouders en zelf geen inbreng te leveren? Hoe ga je dan je rol in een zelforganiserend team invullen? Heb je geleerd dat je altijd afmaakt waar je aan begint? Wanneer hak je dan een knoop door om een project te stoppen omdat het niet winstgevend wordt? Er zijn talloze voorbeelden te noemen waarbij ons onbewuste ons enorm kan hinderen om onszelf verder

te ontplooiën, samenwerking met anderen in de weg kan staan en organisatieveranderingen volledig te laten mislukken.

Ook zonder veranderingen blijkt de invloed van ons onbewuste op het uitvoeren van ons werk groot. Uit onderzoek weten we dat de gemiddelde medewerker slechts 65% van zijn/haar natuurlijke kracht benut. De overige 35% wordt ingezet vanuit aangeleerd gedrag en blokkades in het onbewuste waardoor we continu energie verliezen en risico lopen op uitputting.

Als je gedragsstrategieën op medewerker-niveau uitvergroot naar organisatieniveau dan is de impact van het onbewuste van alle medewerkers op een organisatie gigantisch. De reden waarom ik met de opleiding tot hypno-psychotherapeut startte was dat ik de kans op succesvolle organisatieveranderingen graag wilde vergroten door op een verantwoorde manier bij de bron te beginnen. Om het onbewuste in kaart te brengen in organisaties maak ik gebruik van het Odin Development Compass (ODC-meting). Aan de basis van deze meting



Figuur 1 Principe van de ODC-meting, het in kaart brengen van de natuurlijke kracht, het ontwikkelbaar talent, de kwetsbare kracht en het onbekende gebied.



Foto: Iker Urteaga

“Als je blijft doen wat je altijd deed, krijg je wat je altijd kreeg.”

ligt het gedachtegoed van de analytische psychologie van Carl Gustav Jung. De ODC-meting is een gevalideerde en beproefde online meting. Het brengt zowel het bewuste gedrag als de onbewuste drijfveren in beeld. Hierdoor ontstaat zicht op de talenten, het ontwikkelpotentieel en het aangeleerde gedrag. (Zie figuur 1).

Tijdens de terugkoppeling van ODC-meting wordt het een medewerker vaak al duidelijk welke gedragsstrategieën tijdens het werk worden ingezet. En hier begint het werk van de hypnotherapeut-organisatieontwikkelaar door samen met een medewerker te beschouwen wat er vanuit de werkgever wordt verwacht en welke gedragsstrategieën de medewerker inzet om aan die verwachtingen te voldoen. Op dit moment wordt er een match gemaakt tussen het bewustzijn en het onbewuste. Voor de medewerker wordt dan helder waarom je doet zoals je het doet (gedragsstrategieën in kaart brengen, kijken naar hardnekkige patronen), en kan gestart worden om het ontwikkelbare talent te gaan inzetten en de kwetsbare

kracht te vermijden. Hierdoor gaat de medewerker ook voelen dat er meer energie gegenereerd wordt door dingen los te laten, dat je mag zijn wie je bent en hoe je de regie over je eigen (levens)proces kan hebben.

Vanuit mijn praktijk weet ik dat het omgekeerde ook waar kan zijn. Worden in een organisatie resultaten niet behaald of lukken veranderingen niet? Dan is de kans groot dat hier een hardnekkig onderliggend onbewust patroon aan ten grondslag ligt. De hypnotherapeut-organisatieontwikkelaar probeert ook dan weer het onderliggende patroon te ontrafelen en in de begeleiding van de organisatie een match te maken tussen het bewustzijn (harde resultaten) en het onbewuste (patronen, cultuuraspecten).

Een concreet voorbeeld vanuit mijn praktijk. Een leidinggevende neemt contact met mij op omdat volgens haar de medewerkers niet meedenken hoe het bedrijfsproces beter en doelmatiger kan maar alleen maar bezig zijn om ‘klakkeloos’ hun taken uit te voeren. Daarnaast begint het team aan veel dingen maar maken



Schematische vereenvoudigde weergave van de stappen in een reguliere bedrijfsvoering. Volgens Jung kunnen slechts de helft van de vaardigheden die voor een reguliere bedrijfsvoering nodig zijn, als natuurlijke kracht (GROEN) verenigd zijn in één individu. Worden de niet-van-nature-aanwezige vaardigheden tóch ingezet, dan spreken we van kwetsbare kracht (BLAUW). Hierbij treedt er verlies van energie op en risico op verstorend gedrag.

Verstorend gedrag ontstaat met name wanneer een individu/organisatie onder druk staat zoals bij organisatieontwikkeling. In een organisatie kan druk resulteren in cultuurproblemen als **AFSTANDELIJKHEID, MACHT, REBELLIE, DWANG EN CONTROLE** waardoor het behalen van beoogde doelen en/of organisatieontwikkeling wordt belemmerd.

ze niets af. Dit past volgens de leidinggevende niet in de visie op het functioneren van een zelforganiserend team. Ze is duidelijk geërgerd en voelt zich machteloos omdat ze het al zo vaak met hen besproken heeft. Ze lijken het dan wel te snappen maar per saldo verandert er weinig. Ze wil graag op basis van gelijkwaardigheid samen met het team ervoor zorgen dat de dingen die zij doen continu aangescherpt worden op de ontwikkelingen die zich in de buitenwereld afspeelen, dat het team openstaat voor vernieuwing en meedenkt. De buitenwereld verandert immers voortdurend en het team kan niet 'stil blijven staan'.

Na een procesanalyse zie ik dat veel medewerkers met behulp van een checklist en protocollen allerlei taken uitvoeren en hetgeen ze af hebben afvinken. Veel medewerkers kunnen mij niet uitleggen wat de toegevoegde waarde is van de handeling die zij uitvoeren op het grote geheel. Er worden nogal eens fouten gemaakt in de handeling doordat men bijna routinematig doet wat men

denkt wat er van hen verwacht wordt. De medewerkers hebben de neiging om 'de bal' bij de leidinggevende of de organisatie te leggen als ik reflecteer op hun gedrag. Er is sprake van hardnekkige patronen zowel bij het team als bij de leidinggevende.

In een dergelijke organisatie valt doelmatigheid en winst te behalen door de onderliggende hardnekkige patronen zichtbaar te maken en interventies te plegen. Deze interventies zijn dan zowel gericht op het bewustzijn (processen optimaliseren, goede communicatie, arbeidsomstandigheden, e.d.) als op het onbewuste. In elke organisatie is een passende balans tussen het bewustzijn en het onbewuste belangrijk. Een bank is immers geen zorginstelling en een overheidsorgaan is geen commerciële handelsfirma. Elk bedrijf heeft zo zijn eigen specifieke balans tussen de 'harde' en de 'zachte' kant.

Na het doorlichten van een team of organisatie met de ODC-meting kan ook blijken dat het hardnekkige patroon voorkomt uit een onbalans in de samenstelling van het personeel.

In het voorbeeld waarbij de medewerkers nagenoeg klakkeloos de checklist afvinken en het gevoel van 'de toegevoegde waarde in het grote geheel' verliezen, waren er in het team onvoldoende individuen die als natuurlijke kracht de drijfveren: visie, strategie en realisme bezaten. Een team dat moet werken volgens zelforganisatie zal zijn doelstellingen dan vermoedelijk niet halen. Dit is dan alleen op te lossen door medewerkers met deze drijfveren aan het team toe te voegen.

Niet alleen een patroon in de harde resultaten van een bedrijf kunnen een reden zijn om eens een slag dieper in de organisatie te gaan kijken (hardnekkig hoog ziekteverzuim, jaarlijks terugkerend negatief bedrijfsresultaat, teruglopende winst e.d.). Ook cultuuraspecten zoals afstandelijkheid, macht, rebellie, dwang en controlezucht die als verstorend of demotiverend ervaren worden door medewerkers kunnen duiden op een onderliggend hardnekkig patroon vanuit het onbewuste.

Aangezien de rol van het onbewuste in organisatieontwikkeling nog erg onderbelicht is, zet men helaas vaak nog groepsgerichte training/coachings-interventies in. Veelal zijn deze gericht op het versterken van het bewustzijn. Dit kan er echter toe leiden dat een deel van de medewerkers hierbij juist getraind/gecoachd worden in het versterken van zijn kwetsbare kracht waarmee we verlies van energie en verstorend gedrag stimuleren! Het terrein voor de hypnotherapeut ligt hierbij nog volledig open.



Carla Verkeste
Organisatieontwikkelaar en
3e jaars student hypno-
psychotherapie
www.4scenery.NL