



WIJSHEID IN ORGANISATIES

Alex werkt al bijna 20 jaar bij dit bureau, hij heeft het zien groeien naar een van de grootste marketing advies bureaus van Nederland. Ook heeft hij al veel meegemaakt met het bedrijf; de exponentiele groei van vóór de eeuwwisseling, maar ook het verplicht vertrek van veel collega's toen de markt kleiner werd tijdens de crisis. Daarnaast heeft de oprichter tien jaar geleden zijn aandeel verkocht en sindsdien leidt een nieuwe directie het bedrijf met een sterk financiële focus . Dat ging best aardig, maar aan het begin van de crisis hebben ze alle zeilen bij moeten zetten. Door klanten werd steeds minder besteed aan marketing en de omzet per opdracht nam af. Ondanks alle inspanningen van hem en zijn collega's moesten veel van zijn collega's weg. Het bedrijf was nog een tiende van wat het vroeger was. Vroeger waren ze bezig met nieuwe ontwikkelingen en was het een team vol inspiratie en daadkracht. Ze liepen altijd voorop in de markt. Sinds de crisis in Nederland was de financieel directeur leidend in alle plannen en was reorganisatie het nieuwe woord voor ontwikkelen.

Hoe werkt energie in organisaties?

Energie is de drager van informatie in een team. Het vormt het bewustzijn van de organisatie. Als je goed kijkt en luistert is energie zichtbaar, aan de oppervlakte. Zo is disbalans in energie vaak merkbaar, zoals hieronder beschreven in het verhaal van Alex, senior consultant bij een marketing adviesbureau. Hij wordt moe van vergaderingen in plaats van dat hij er energie van krijgt. Disbalans kan zich ook uiten in bijvoorbeeld het ziekteverzuim, dat opvallend hoog is en onverklaarbaar. Energiemanagement is in organisaties daarom van net zo groot belang als strategie, structuur en organisatiecultuur.

Zo zichtbaar als het symptoom en de klacht, zo onzichtbaar kan de bron van de klacht zijn. Daarvoor is het nodig om inzicht te krijgen in hoe energie werkt en het bewustzijn van een organisatie. Door het bewustzijn in een organisatie te ontwikkelen kan een bedrijf groeien en steeds een nieuwe balans vinden, intern en in relatie tot de markt. Acties zijn dan geen 'plannen-maak-reflex', maar ontsproten vanuit het bewustzijn van de organisatie. En gefeliciteerd, de organisatie is gegroeid! Wakker, vitaal en authentiek. Bij een mens vinden we dat heel normaal. Bewustzijn en jezelf zijn is voor velen zelfs een doel. Nu de organisaties in Nederland nog. Van 'overleven' naar 'leven'! Als voorbeeld het verhaal van Alex.

Alex is senior consultant bij een gerenommeerd marketing adviesbureau. Hij klaagt al een tijd over de vergaderingen op zijn werk. Zijn werk zelf is heel zelfstandig. Hij acquireert zijn eigen opdrachten en voert vervolgens de projecten uit met een aantal medewerkers uit zijn team. Daarnaast zit hij ook in het management team. Na vergaderingen met dit team voelt hij zich vaak moe en de laatste tijd wordt hij zelfs boos en gefrustreerd. Hij probeert een positieve bijdrage te hebben, de mogelijkheden te zien, maar het lijkt allemaal zo zinloos. Hij heeft wel eens het idee dat wat hij ook doet, er niets verandert. Dat er niet uitkomt wat er in zit. Hij en zijn collega's stoppen net zoveel energie in acquisitie als vroeger, maar het resultaat is er niet. Sales overleg is er genoeg, maar er wordt steeds om de hete brei heen gedraaid, ze dringen niet door tot de kern van de zaak! Volgens hem is er iets anders aan de hand. Het valt Alex bijvoorbeeld op dat er onderling veel succesverhalen van vroeger worden verteld en dat er tegelijk veel geklaagd wordt over de markt en de klanten. En in de offertes mist hij de spirit om onderscheidend te willen zijn. Eigenlijk worden er veel oude concepten en marketing tools uit de kast gehaald waar ze 10 jaar geleden succesvol mee waren. Ook al stopt hij veel tijd in het helpen van zijn collega's, hij mist de scherpte. Het liefst is hij bezig met waar het binnen zijn bedrijf werkelijk om gaat. De marketing van klanten optimaliseren, tevreden klanten, lekker met zijn werk bezig zijn... Hij heeft zo'n leuk werk! Maar het is net of de aandacht steeds naar iets anders gaat.

Als een organisatie alles op orde heeft, kan het toch zijn dat ondanks alle inzet de doelstellingen niet worden gehaald en de resultaten achter blijven. Er komt niet uit wat erin zit. Het bedrijf heeft iets onder de leden. In termen van ziekte is het team chronisch verkouden. En zo heeft elke organisatie zijn eigen verhaal. Behalve aandacht voor strategie, structuur en cultuur is er tegenwoordig steeds meer aandacht voor de energie van de organisatie.

Wat we weten is dat mensen op hun best zijn als hun energie in balans is en ze zichzelf zijn, authentiek zijn. Ze voelen zich zelfverzekerd, beleven plezier aan hun werk en lijken gedreven door een natuurlijke drijfveer. Wanneer energie niet goed stroomt, heeft dit invloed op hun functioneren en prestaties. Het kan op termijn zelfs leiden tot vermoeidheid, fysieke klachten, stress of burn-out. Op team- en organisatieniveau is ook sprake van een energiebalans. In een succesvol team of krachtige organisatie stroomt energie moeiteloos. Nieuwe initiatieven komen makkelijk en snel van de grond. Doelen worden neergezet en gerealiseerd.

Alex werkt al bijna 20 jaar bij dit bureau, hij heeft het zien groeien naar een van de grootste marketing advies bureaus van Nederland. Ook heeft hij al veel meegemaakt met het bedrijf; de exponentiele groei van vóór de eeuwwisseling, maar ook het verplicht vertrek van veel collega's toen de markt kleiner werd tijdens de crisis. Daarnaast heeft de oprichter tien jaar geleden zijn aandeel verkocht en sindsdien leidt een nieuwe directie het bedrijf met een sterk financiële focus. Dat ging best aardig, maar aan het begin van de crisis hebben ze alle zeilen bij moeten zetten. Door klanten werd steeds minder besteed aan marketing en de omzet per opdracht nam af. Ondanks alle inspanningen van hem en zijn collega's moesten veel van zijn collega's weg. Het bedrijf was nog een tiende van wat het vroeger was. Vroeger waren ze bezig met nieuwe ontwikkelingen en was het een team vol inspiratie en daadkracht. Ze liepen altijd voorop in de markt. Sinds de crisis in Nederland was de financieel directeur leidend in alle plannen en was reorganisatie het nieuwe woord voor ontwikkelen.

Wanneer een organisatie 'vast' zit, dan is dit soms gemakkelijk op te lossen door de manager en de medewerkers. Soms is de verstrikking echter diep in de organisatie ingesleten. Het uiterlijke symptoom is dan wel duidelijk, zoals ziekteverzuim, voortdurende slechte prestaties of een grote afstand tussen het management en de medewerkers. De dieper liggende oorzaak is dan echter niet direct herkenbaar, maar wel wezenlijk voor het oplossen van het probleem. Uit onderzoek blijkt dat 'energie' een zeer grote impact heeft op mensen, hun werk en de organisatie. Een mens, een team en een organisatie kunnen in oorsprong krachtig, authentiek, vitaal en energiek zijn. Maar daar kan van alles tussen komen waardoor de persoon, het team of de organisatie niet meer in zijn kracht zijn. Tijdens de ontwikkeling kunnen allerlei overtuigingen, ideeën en patronen maken dat de organisatie verstrikt raakt. Ze zijn zo gewoon geworden dat ze bij wijze van spreken of eigenlijk letterlijk in de energie vast zijn gaan zitten. De mensen hebben zich een bepaald gedrag of een (fysieke) houding aangemeten.

In zijn bedrijf hebben Alex en zijn collega's het wel eens over Energie. Meestal gaat het dan over 'energievreters'. Zo had hij jaren geleden een collega die veel klaagde en snel geneigd was om in zijn emoties te schieten, zoals boosheid. Er ging veel tijd verloren aan ruziën in plaats van samenwerken. Hij nam niet de tijd om de ander te begrijpen en was niet bereid om daar iets aan te doen. Maar ook andere samenwerking vormden energievreters, zoals onduidelijke afspraken met klanten of de neiging van het bedrijf om dingen moeilijker te maken door bureaucratie. Bijvoorbeeld het vastleggen van de doelen en afspraken per klant en vervolgens het dichttimmeren van alle uitzonderingen. En toen de crisis maakte dat de omzet daalde, ontbrak het aan visie en waren de verwachtingen te hoog. De aansturing werd strakker, de mensen kregen steeds minder bevoegdheden en waren bang om hun baan te verliezen. De spirit was weg. Dat was een zware tijd.

Alex miste in het bedrijf het plezier maken met elkaar, de positiviteit en het samen lekker bezig zijn: de lol gecombineerd met professionaliteit. Voor hem allemaal 'energiegevers'. Toen de oorspronkelijke oprichter het bedrijf een jaar geleden terugkocht, was Alex dan ook blij verrast. Hij had hem altijd al heel inspirerend gevonden. Het is een open man, die een glimlach op je gezicht bracht en vertrouwen uitstraalde. Hij maakte het bovenliggende doel weer helder en legde de nadruk op de positieve gebeurtenissen in de relatie tussen mensen. Hij gaf positieve feedback, en benadrukte ieders aandeel als ze samen met de groep iets bereikten. Dat gaf Alex veel energie. Eigenlijk zorgde hij dat de mensen elkaar beter leerden kennen. Een leuke ontwikkeling voor Alex was dat hij meer ging samenwerken met een van zijn collega's, heel anders dan hij, maar heel talentvol. De samenwerking en het op één lijn komen kostte wat moeite, maar de klik was daardoor wel veel steviger. Door hun verschillen ontstond er energie.

Eigenlijk is energie een term uit de metafysica en heeft het een bijna vanzelfsprekende plek gekregen in ons taalgebruik. Wanneer je aan mensen vraagt wat in hun ogen energie is, blijkt iedereen daar een goed beeld bij te hebben en praktische voorbeelden te kunnen noemen. Maar wat is energie eigenlijk? Is het tastbaar? En hoe kun je het herkennen terwijl je het niet kan zien? Mensen hebben meer of minder energie, hoe komt dat? Hoe werkt energie dan in een organisatie? En welke energiebronnen heb je binnen je organisatie tot je beschikking?

Management van energie binnen organisaties heeft nog weinig inhoud, terwijl het daar de komende decennia in managementland over zal gaan. Het woord 'energie' kun je vanuit allerlei contexten en wetenschappen bekijken. Wat betreft energie zal een natuurkundige praten over de E van energie in de formule $E=MC^2$. Vanuit de psychologie kom ik bij het woord energie uit op 'kracht' of 'sterkte'. Energiek zijn, duidt dan op vol geestkracht of wilskracht zijn. Verder kunnen we bij energie nog spreken over de fysieke kant van energie hebben, de lichamelijke fitheid, die maakt dat je je werk fysiek aankan.

Er is ook nog een andere energiebron, die maakt dat je je vitaal, energiek en krachtig voelt. Het is het gevoel van vitaliteit en helderheid dat ontstaat door te weten wie je bent, te weten wat je wilt en het gevoel van innerlijke richting te hebben. De intrinsieke motivatie van mensen is een krachtige energiebron, die maakt dat datgene wat iemand doet geen moeite kost. Deze energiebron komt voort uit authenticiteit, wie je in je kern bent. En 'jenzelf zijn' of geïnspireerd blijven heeft ook verzorging en aandacht nodig.

Iemand die veel sport, een gezond lichaam heeft en een grote fysieke kracht heeft kan lichamenlijk heel energiek zijn. Wanneer deze persoon al zijn energie gebruikt om te voldoen aan verwachtingen, van zichzelf of zijn omgeving, zal hij dat op de lange duur niet volhouden. Het blijven voldoen aan die norm is op den duur geen energiegever, maar wordt een energievreter. Wat geldt voor een persoon, geldt ook voor een team of een organisatie. Ook daar is een energiebron die voortkomt uit de kern of het bestaansrecht. Is de verbinding met deze bron sterk, dan is de energie binnen het team gericht. En zoals dit een energiegever is, zo zijn er ook energievreters die invloed hebben op de gerichtheid en energie van het team of de organisatie.

Een klein jaar nadat de oorspronkelijke oprichter terug was in het bedrijf en de spirit weer voelbaar was, was Alex verbaasd dat hij na vergaderingen van het management team en andere teambijeenkomsten nog altijd heel moe was. Het bedrijf was nog niet de oude. De overname leek niet voldoende te zijn om het

bedrijf weer in balans te brengen. Alex had alweer veel meer lol in zijn werk, maar hij voelde dat er nog iets niet klopte in de energie. Er was nog een club oude medewerkers en verder waren er inmiddels veel nieuwe collega's aangenomen. Steeds opnieuw praatten mensen over het verleden, hoe leuk het vroeger was en hoe succesvol ze waren. Het verleden speelde nog een grote rol.

Alex voelt en ervaart de energie binnen het bedrijf. Energie - of een energieveld - was tot voor kort een onbekend of nog niet eerder benoemd begrip in de wetenschap. Dat wil niet zeggen dat het er niet was, integendeel dit energieveld was er altijd al, er is alleen steeds meer over bekend. In haar boek *'Het Veld'* geeft onderzoeksjournaliste Lynne McTaggart (2004) een overzicht van onderzoeken naar een allesomvattend energieveld, dat mens en materie met elkaar verbindt. Natuurkundigen dachten dat de kleinste deeltjes binnen een molecuul 'leeg' waren; dat de inhoud bestond uit een vacuüm, een leegte. In de kwantummechanica is echter aangetoond dat zo'n absolute leegte niet bestaat. De kleinste deeltjes blijken niet 'leeg' of luchtledig te zijn en uit een vacuüm te bestaan, maar 'gevuld' te zijn met een energieveld. Natuurkundigen noemen dit veld het 'nulpunt energieveld', omdat bij het absolute nulpunt nog steeds energie te meten is. Geen enkel deeltje is in volledige rust, allemaal zijn ze continu in beweging en onder invloed van een soort 'basisveld' van energie. Het is een onophoudelijke wisselwerking van het energieveld met materie.

Volgens de Hongaarse systeemdeskundige Ervin Laszlo is het energieveld ook een belangrijke informatiedrager. De informatie ontstaat door de interactie van de deeltjes die in het energieveld zijn. De golfbeweging die tussen deeltjes ontstaat, bevat informatie. Je zou het kunnen vergelijken met de telefoonlijn tussen twee telefoons, die op een bepaald moment ook de informatie 'draagt'. Het nulpunt energieveld bestaat uit één groot veld van golven waar alles met elkaar is verbonden. Als binnen dit energieveld de materie beweegt, dan ontstaat er informatie in het energieveld, namelijk over die beweging en de bron van die beweging. Als het ware draagt het energieveld de informatie van het eerste deeltje via een golfbeweging over naar deeltjes die er mee verbonden zijn en creëert daar een beweging (Laszlo, 2004). Het is vergelijkbaar met een boot die op zee golven teweegbrengt. Deze golven zijn voelbaar voor een andere boot en brengen deze in beweging. Het verschil is alleen dat de golven in de zee, veroorzaakt door de boot, op den duur afzwakken en dat de golven in het energieveld niet afzwakken en altijd blijven bestaan. De golf die ontstaat door de boot zegt iets over de boot, bijvoorbeeld hoe snel hij vaart of hoe groot hij is. En zo zegt de golf in het energieveld iets over materie die de golf in beweging zette. Nu wetenschappers het nulpunt energieveld hebben ontdekt, weten we dat alles en iedereen met elkaar is verbonden door een energieveld. Ook weten we dat dit energieveld de aanwezigheid van materie en de beweging daarvan opslaat, als een geheugen. Dit geheugen is als het ware een spiegel van wat wij als materie zien.

Alex heeft dit letterlijk ervaren. Ieder mens straalt energie uit. Zo straalde de 'financiële managers' uit dat ze controle wilden en straalde de oorspronkelijke oprichter 'vertrouwen' uit. Rond 4 en 5 mei had Alex een ingeving. Het voelde altijd heel goed om even stil te staan bij alle slachtoffers van de oorlogen, vooral de Tweede Wereldoorlog. Eigenlijk hadden zij als bedrijf ook een groot verlies geleden. Het bedrijf was een tiende van wat het in zijn glorie dagen was. Er was een groot verlies geweest en het enige waar de oprichter mee bezig was, ook al was hij heel

inspirerend, was de omzet en het weer tot wasdom komen van het bureau. Er waren inmiddels nieuwe collega's aangenomen en er was veel meer plezier en enthousiasme, maar toch was er ook heel veel verdriet.

Het energieveld dat wij met ons gedrag en uitingen continu creëren heeft een 'geheugen'. De informatie die wij er in stoppen wordt als het ware opgeslagen en wordt niet meer gewist. En net zoals wij het beïnvloeden, worden wij er ook continu door beïnvloed. Energiemanagement is dan omgaan met die energie, in contact blijven met de kernenergie van de organisatie. Het is zaak om van daaruit te ontwikkelen en de ervaringen die je als bedrijf hebt verwerken. Het is belangrijk om bewust om te gaan met energie en het energieveld, als zender en ontvanger. Als manager en medewerker heb je invloed op wat er in het bedrijf gebeurt. Door een reorganisatie kan bijvoorbeeld een bedrijf voortbestaan, maar vallen er wel veel ontslagen. De ervaring zelf en de manier waarop men hiermee omgaat kan jaren later nog meespelen in de manier waarop mensen reageren op veranderingen. Daarnaast heb je als manager en medewerker invloed op de energie binnen een organisatie of een team, door je basishouding en stijl van leidinggeven. Zo kan een niet gegrond besluit, bijvoorbeeld genomen uit angst en overleving, onrust teweeg brengen en nog lang effect hebben op het basisvertrouwen van de mensen. Peter Senge (1992) noemt een bedrijf en andere menselijke groepsactiviteiten dan ook een systeem. *"Onze daden zijn onderling verbonden door onzichtbare weefsels en het kan vaak jaren duren voor het effect van de ene actie op de andere zichtbaar wordt."*

Bij Alex in het bedrijf veranderde iets bij een bijzondere bijeenkomst waarbij iedereen zijn verbinding met het bedrijf helder maakte. Het was een idee van Aex, dat hij de directeur had voorgesteld. Een van de medewerkers was gespecialiseerd in het begeleiden hiervan. Zij ging eerst in dialoog over hoe het was. Iedereen mocht vertellen hoe ze de afgelopen jaren hadden ervaren. De regel was dat je de ander niet mocht interrumperen of corrigeren, maar dat je probeerde te doorzien wat de ander bedoelde te zeggen. Er kwamen veel ervaringen en emoties langs, die allemaal erkend werden, stuk voor stuk. Dat luchtte veel op. Veel van de ervaringen gingen over het gemis van de oud collega's en hoe het vroeger was. Meer dan Alex had verwacht. Daarnaast klaagde de meesten over de ontwikkeling van social media en hoe lastig het marketingadvies tegenwoordig is. Uiteraard werden ook de bekende spotjes op tv waar zij als bureau aan hadden bijgedragen uitgebreid geroemd. Altijd leuk op een verjaardagsfeestje als je kunt zeggen dat die jingle of tune bedacht is door jouzelf of je collega. Uiteindelijk concludeerden ze dat de wereld veranderd was en dat er tegenwoordig meer nodig is dan een jingle. De wereld is veel dynamischer geworden. Aan het eind van de ochtend ging het gesprek eigenlijk vanzelf naar de leuke nieuw projecten waar ze mee bezig waren. De sfeer veranderde als bij toverslag. Na de lunch brachten ze samen hun bedrijf in beeld. Vol enthousiasme gingen de creatieve marketeers ermee aan de slag. Het werd een heel treffende collage met veel kleur en iedereen was het er mee eens dat het een goed beeld was van wie ze zijn. Toen legden ze de tekening neer en om de beurt mochten ze erop gaan staan om de energie ervan te voelen. Uiteindelijk vond iedereen zijn plek rondom dit beeld. De een wat dichterbij, de ander wat verder weg. Bij een van de medewerkers heeft deze dag ertoe geleid dat zij besloot

het bedrijf te verlaten. Ze ontdekte dat ze niet meer zo enthousiast was als vroeger en in de verbinding met het bedrijf uitte zich dat. Toen ze op de collage ging staan, dacht ze steeds aan iets anders en ze werd niet enthousiast toen ze haar plek ten opzicht van de collega zocht. Afgelopen jaren had ze kinderen gekregen en was steeds enthousiaster geworden over 'juf worden'. Ze had al uitgezocht wat ze daarvoor moest doen. Nu was de knoop doorgemaakt, ze was toe aan een carrière *move*. Voor andere medewerkers was deze dag juist een versterking van de verbinding met het bedrijf.

Ook voor Alex. Hij was altijd al gevoelig voor de sfeer, de laatste jaren kostte hem dat veel energie. In de maanden na deze bijeenkomst merkte Alex dat de sfeer veranderde, deze gaf hem nu energie. De energie was nog niet helemaal 'gereset', maar door de teambijeenkomsten die volgden kwam de organisatie steeds meer in balans. Het vertrouwen en enthousiasme kwam terug, vergaderingen waren constructief en ook was het contact onderling beter en opener. Hij was blij dat hij naar zijn intuïtie had geluisterd op 4 mei en dat de directeur meeging in zijn idee om bewust stil te staan bij de huidige situatie en het verleden van het bureau.

Stokt de bedrijfsenergie - de omzet daalt, een team blijft hangen in ingesleten patronen, er komt niet uit wat erin zit - dan wordt het management al gauw bezorgd bij elkaar geroepen. De meest gehoorde conclusie is dan: er moet een organisatieverandering komen! In 99% van de gevallen komt de directie met 'verbeter- en actieplannen'. Zo'n plan wordt vervolgens top-down de organisatie in 'geperst'. Komt er daarmee ook nieuwe energie vrij? Gaat het weer stromen? Meestal niet, meestal creëert het juist angst. Veel beter is het de 'plannen-maak-reflex' te doorbreken, een time-out te nemen en de direct betrokkenen met elkaar in dialoog te brengen. Te onderzoeken en naar boven te laten komen wat er in essentie speelt, wat de dieperliggende bron van het probleem is. Uitzoeken welke overtuigingen en gewoonte je had, die misschien wel niet meer kloppen. Niet gas geven, maar stilstaan! Naar elkaar luisteren, naar je intuïtie en herkennen en erkennen wat er onbewust speelt. Elkaars persoonlijke energie en drijfveren opzoeken en waar de organisatie in essentie voor staat, werkt heel stimulerend. Het richt de energie van mensen, het focust ze. Ze voelen zich dan ook weer herkend: dit is waarvoor ze bij deze organisatie zijn gaan werken!

Geschreven door: Annelita Reinders