



Ontwikkelen met archetypen

Janine Zoer

We leven in een snel veranderende tijd waarin het belangrijk is om als ondernemer, directeur of manager actiegericht te zijn en een visie te hebben. Je moet weten waar je naartoe wilt want veel organisaties kunnen in de toekomst niet blijven doen wat ze nu doen. Door te blijven ontwikkelen, blijf je relevant.

Sturen op diversiteit

HR-professionals en loopbaanadviseurs hebben een belangwekkende taak en kans hierin. Een wendbare organisatie vraagt om een sterk en divers personeels-

bestand. Dat betekent een mensgerichte blik, niet alleen ten tijde van een transitie maar voortdurend. De nieuwe wereld wordt weer oud en dan is blijvend kunnen schakelen met je personeel onontbeerlijk.

Om op een goede manier te ontwikkelen heb je tools nodig die voldoende diepgang bieden. De meeste tools zijn alleen gericht op gedrag en competenties. Hiermee kan maar tot op een bepaald niveau inzicht worden verkregen. De kern ontbreekt: de vitaliteit en het nog onbenutte potentieel van de organisatie en de mensen. Een gemiste kans want pas wanneer je aansluit op het natuurlijke ontwikkelniveau van de organisatie heb je voldoende diepgang om de transitie te versnellen en te bestendigen. Wij pleiten daarom voor een nieuw perspectief, dat de natuur van de organisatie en de mens in beeld brengt en centraal stelt.

Potentie & archetypen

De natuur van de organisatie gaat over de in aanleg aanwezige mogelijkheden. De basis van een organisatie bestaat uit onderliggende natuurlijke wetmatigheden die niet altijd direct zichtbaar zijn, maar wel invloed hebben op de vitaliteit en gezondheid van de organisatie. Prof C.G. Jung noemde deze wetmatigheden *archetypen*. Inzicht in de samenstelling van de archetypen van de organisatie biedt enorme voordelen omdat het zowel de kansen als ook de belemmeringen in beeld brengt. Deze worden vaak niet gezien aan de oppervlakte.

In ieder transitieproces zou men de natuur van de organisatie scherp in het vizier moeten hebben

Het klinkt misschien als een ingewikkeld concept maar het is in wezen heel eenvoudig. Stel je een organisatie voor die fantastisch is gegroeid de afgelopen tien jaar. Ooit is de oprichter begonnen op een zolderkamer en nu is het bedrijf uitgegroeid tot een miljoenenbedrijf met meer dan honderd medewerkers. Alles ademt het gevoel van *the sky is the limit*. Als we echter naar de natuur en archetypen van de organisatie kijken is het tegengestelde van groei,

stilstand en rust, ondergronds gegaan. Aan de buitenkant lijkt het allemaal super. Kijken we dieper dan zien we dat het ten koste gaat van de inzetbaarheid, bevoegenheid en gezondheid van medewerkers. Maar ook dat de relaties in de privésfeer er onder te lijden hebben gehad.

Andersom geldt in principe hetzelfde. Lijkt een bedrijf stil te staan dan is de groei ondergronds gegaan. De ontwikkeling van de mensen is stil komen te liggen, verlangens en dromen worden niet meer gevoeld en geleefd. Medewerkers weten niet goed meer wat ze zelf willen en groeikansen blijven onbenut.

In bovenstaande voorbeelden kan HR de brug zijn tussen enerzijds het toekomstbeeld van de organisatie en anderzijds de potentie en wendbaarheid van de organisatie in het hier en nu. Het is de taak van HR om aan te sluiten bij de natuur van de organisatie en de juiste beweging in te zetten waardoor de ontwikkelmogelijkheden aangeboord worden. Dat betekent een balans tussen een langetermijnvisie die richting geeft en het hanteren van korte cycli van leren en stappen zetten.

Van cultuur naar natuur

In ieder transitieproces zou men de natuur van de organisatie scherp in het vizier moeten hebben. Hoe vaak zien we niet dat een fusie op cultuurniveau mislukt. Vaak kunnen we dan niet precies de vinger leggen op het probleem. Het zou kunnen liggen aan de eenzijdige focus op processen en gedrag. Wanneer de natuur en het ecosysteem (archetypen) van de organisatie(s) echter in beeld worden gebracht, worden de onderliggende pijnpunten helder en kunnen deze aangepakt worden. Op die manier kunnen transities worden versneld en in goede banen geleid worden.

Het in kaart brengen van de natuur gebeurt op twee lagen. Als eerste op de laag van de organisatie als geheel en de verschillende afdelingen als ecosysteem. Vervolgens op de laag van de individuele medewerkers.

Natuur van de organisatie in beeld

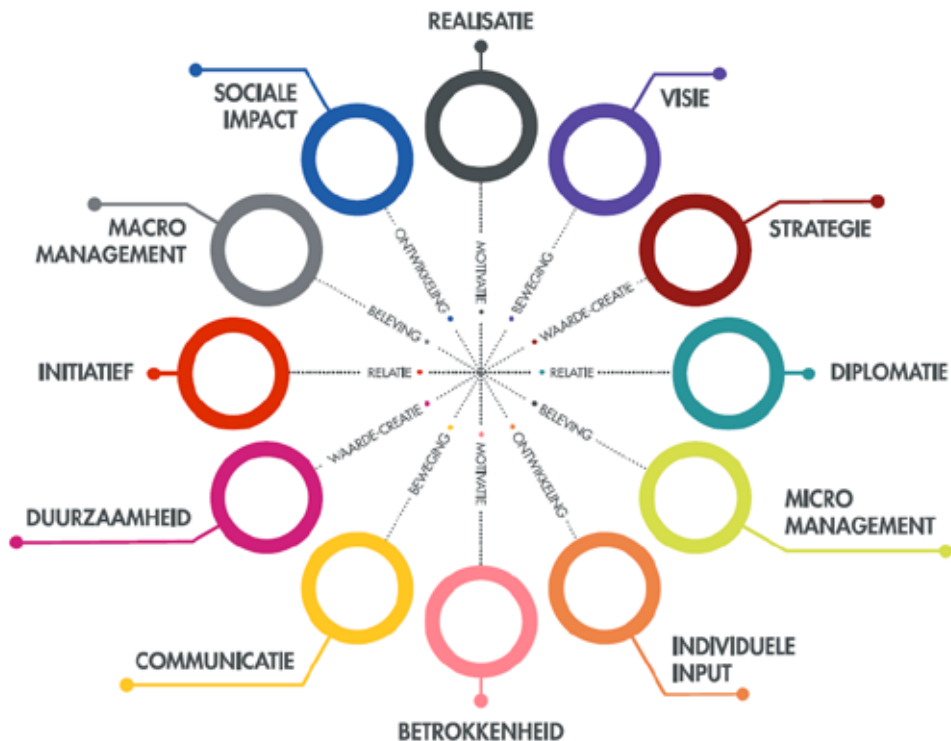
De start is altijd een natuurmeting op basis van de archetypen. Op die manier wordt de blauwdruk van de organisatie gegenereerd waarin zowel de onderliggende kern van de organisatie geanalyseerd wordt als ook het voorkeursgedrag en de cultuur van de organisatie en de afdelingen.

In de analyse van de natuur komen energiegevers en -lekken aan bod en wordt de ontwikkelpotentie inzichtelijk gemaakt. Het potentieel dat in de organisatie aanwezig is wordt vaak belemmerd door ingesleten gewoontes en processen. Een natuurmeting brengt in beeld waarom de potentie niet kan stromen en waardoor de verandering wordt

vertraagd. Het geeft daarmee direct de oplossingsmogelijkheden.

Beweging bij de mensen

Ook de medewerkers worden in beeld gebracht op basis van hun individuele talenten, ontwikkelpotentieel en energiegevers en -lekken. Vervolgens kan er gekeken worden, in het licht van de oude en nieuwe organisatie met bijbehorende rollen, hoe de medewerker zich het beste kan ontwikkelen. De archetypen geven ook de mogelijkheid om de gewenste rollen te koppelen aan functieprofielen. Hierdoor wordt voor iedereen helder wat er op dit moment en in de toekomst verwacht wordt en welke rol de



Figuur 1. Organisatie natuurmodel

medewerker daarin kan vervullen. Die rolprofielen op basis van de archetypen maken de diversiteit en toekomstbestendigheid van het personeelsbestand inzichtelijk en geven de mogelijkheid een duurzaam wendbaar personeelsbestand op te bouwen.

De juiste medewerker op de juiste plek

Op basis van de archetypische test worden de energiegevers en -lekken van de individuele medewerker gemeten. Past de rol van de medewerker bij zijn of haar energiegevers dan zit hij op de goede plek. Blijkt er nog veel ontwikkelpotentieel in de medewerker onbenut te blijven dan vindt er vaak op individueel niveau een transitie plaats. De medewerker ontdekt wat echt bij hem past en op welke plek hij zijn eigen potentie kan gaan inzetten. Door loopbaancoaching op basis van de archetypen ontstaat een natuurlijke beweging die HR kan benutten om de medewerker in te passen in het toekomstbeeld van de organisatie.

Echte verandering doet altijd een beetje pijn en vraagt om een duidelijke visie, begrip en geduld

In een leiderschapstraject wordt er vooral gekeken met de leidinggevende welke archetypen passen in de huidige wereld en welke archetypen nodig zijn in de toekomst. Op die manier kunnen er rollen opgesteld worden en wordt er een overzicht gemaakt van de diversiteit in een team. De archetypen fungeren ook als basis bij het werven en selecteren van nieuwe medewerkers en het opstellen van de benodigde nieuwe rollen.

Verwondering

Voor HR is het belangrijk om op de juiste plek te beginnen, bij de directie. Kunnen zij zich nog verwonderen over wat er gaande is? Dat betekent dat ze moeten stoppen met rennen en in plaats

daarvan stilstaan en reflecteren. Voor diepgaande verandering, innovatie (ontwikkeling) en duurzame inzetbaarheid is het noodzakelijk dat er ruimte is voor de natuur van de mens en de organisatie. Want de natuur verwondert en vanuit die verwondering ontstaan nieuwe kansen die het potentieel en de ontwikkeling van de organisatie stimuleren. Dat vraagt om commitment en vertrouwen, want vaak lijkt het eerst slechter te worden voordat het beter wordt. Een gevolg kan bijvoorbeeld zijn dat processen opnieuw ingericht moeten worden en mensen onrustig worden. Echte verandering doet altijd een beetje pijn en vraagt om een duidelijke visie, begrip en geduld. Ook wanneer er van alle kanten aan je getrokken wordt.

Ondernemers en directeurs willen vaak zo snel mogelijk verandering zien. Terwijl de oude wereld soms zo sterk lijkt dat er niets lijkt te veranderen. Net zoals in de natuur is het ontkiemen van het zaadje niet zichtbaar, het gebeurt ondergronds. Het te snel vooruit willen, is vaak juist een rem voor de transitie. Het is een kunst om te vertrouwen op de potentie en vitaliteit van de organisatie als deze nog niet zichtbaar is. HR moet als een gelijkwaardige gesprekspartner aan tafel zitten en deze spiegel voor kunnen houden. Dat vraagt om vertrouwen, volharding en daadkracht. Is de rest in paniek dan kan HR rustig blijven op basis van de kennis over de potentie van de organisatie en de mensen.

Vanuit jarenlange expertise zijn de verschillende tools ontwikkeld die eenvoudig en praktisch toe te passen zijn in verschillende soorten organisaties en tevens de diepgang bieden die nodig is. Alle tools zijn gebaseerd op de twaalf archetypen die het gehele spectrum van de natuur en de ontwikkeling van de organisatie beslaan.

Bouwen aan gezonde en succesvolle organisaties

De natuur van organisaties is de sleutel tot inzicht. Met inzicht in de archetypen zijn de talenten en valkuilen duidelijk en kun je de organisatie en de

mensen begeleiden naar een duurzame toekomst waarin het ware potentieel van de organisatie wordt geleefd. Gezonde en succesvolle organisaties die om kunnen gaan met tegenslagen en geleid worden met een heldere visie. En plek waar bevlogen mensen werken aan een gezamenlijk doel.

Met de archetypen tools werk je aan:

1. Sterk en divers personeelsbestand
Flexibiliteit
Versnelling transitities
2. Duurzame inzetbaarheid
Vermindering ziekteverzuim
Behoud van de juiste medewerkers
Aantrekken van de meest passende medewerkers
3. Talentmanagement
Persoonlijke ontwikkelmogelijkheden
Verbetering samenwerking en communicatie

Jung en het ongeziene

De grondlegger van de archetypen is Carl Gustav Jung. Hij richtte zich in zijn gedachtegoed op het onbewuste. De onderstroom, die een sterk aansturende werking heeft op het gedrag en het denken van de mens. Dr. H.A.J. Rump heeft dit gedachtegoed verder vertaald naar twaalf archetypen die de natuur, de in aanleg aanwezige mogelijkheden, van de mens en de organisatie bloot legt. Hiermee heeft hij ons een nieuw instrument in handen gegeven dat dieper gaat dan gedrag en cultuur. We kunnen nu daadwerkelijk het nog ongeziene potentieel van een mens en de organisatie in beeld brengen. ■



Janine Zoer

Janine Zoer is deskundige op het gebied van de archetypen en heeft een volledig pakket ontwikkeld waarmee ieder bedrijf en coach de ontwikkeling van de medewerkers kan stimuleren. Haar motto is *Look deep into nature, you will understand everything better*. Samen met Machtelt Romeyn geeft zij een Masterclass 'Natuur in mens en organisatie'. www.archepeople.nl