



Anton de Kom Universiteit van Suriname Bibliotheek

Universiteitscomplex, Leysweg 86, Paramaribo, Suriname, Postbus 9212
Telefoon (597)464547, Fax (597)434211, E-mail: adekbib@uvs.edu

APPROVAL

NAAM: Shankar Bhagwatpersad

verleent aan de AdeKUS kosteloos de niet-exclusieve toestemming om haar/zijn publicatie online beschikbaar te stellen aan gebruikers binnen en buiten de AdeKUS.

Titel: Het Interdependentiebewust Leiderschap voor duurzaam construeren

..... Jaar van uitgave: 2021.....

Plaats en datum, Nickerie (Suriname) ,7 Juli, 2021.....

Handtekening

B.Shankar.....

@ 2021

Het Interdependentiebewust Leiderschap om duurzaam te construeren

Bhagwatpersad Shankar

Bhagwatpersad Shankar

Ontdek ontwikkel en versterk de Mens in de mens

Copyright 2021 Bhagwatpersad Shankar

All rights reserved

No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior written permission of the author.

Voorwoord

Leidinggevend op beleids, strategisch en operationeel niveau worden mondiaal met de focus op de Caraïbische Regio, getransformeerd in INTERDEPENDENTIEBEWUSTE LEIDERS (ILers). Om doelen permanent gelijkwaardig te realiseren. Daartoe zijn zij, niet, of helemaal niet in staat door mechanische netwerken. Die gedomineerd worden door het moderne Sociaal – Cognitivistisch Perspectief. Gericht op rationaliteit, controle, instructie en overdracht. Met als gevolg sporadische evenwichtige doelrealisatie.

Om dit tegen te gaan is door mij, in 2019, de S - LNO (STERROL LERENDE NETWERK ORGANISATIE) theorie en daarop gebaseerd, het S-LNO model annex het UBPV (Uitwisseling, Bewustwording, Participatie Versterking) verandermanagement model ontwikkeld (Shankar, 2019). In de kern gebaseerd op een uitwisseling vanuit het organisch uitwisselings paradigma. Uitgekristalliseerd als Lerend samenwerken, Samenwerkend Leren. Nu wordt dit theoretisch kader aangevuld met empirisch gerijpte inzichten, dienstbaar gemaakt aan de ontwikkeling van een S- LNO inherent organisch leiderschap, oftewel, IL (Interdependentiebewust Leiderschap), voortaan S-LNO-IL.

Op simpele wijze, maar daarom niet minder wetenschappelijk gefundeerd, wordt dit alternatief geboden vanuit het postmoderne Sociaal - Constructionisme door cocreatie. Gefocust op betrokkenheid, onderlinge afstemming en overleg. Het belang van organisch leiderschap, mondiaal, wordt beklemtoond in een dynamischer, maar bovenal crisisgevoelig wordende wereld. Waarin de rationaliteit en de emotionaliteit respectievelijk technologie en politiek op gespannen voet staan. Om dit spanningsveld beheersbaar te maken, wordt geopteerd voor een gecombineerde filosofische en organische ontwikkelingsbenadering. Hiermee is in verschillende hoedanigheden (ambtenaar, consultant, filosoof en politicus), nationaal en internationaal ervaring opgedaan in de publieke en de private sector.

Het S - LNO - IL model, moet gezien worden als een inspanning om de theorie en praktijk van post moderne lerende netwerkorganisaties en verandermodellen meerwaardig te maken met de dimensie organische leiderschap en wel het IL. Door een overkoepelende spontane uitwisseling. Die successievelijk: naarmate de betrokkenheid door intrinsieke motivatie toeneemt, het karakter krijgt van een gebalanceerd zelforganiserend en coöperatief beleidsontwikkelings en implementatieproces. Waaraan wereldwijd de behoefte wordt gepercipieerd.

Desalniettemin, worden de postmoderne inzichten door met name politici, wereldwijd, niet met zoveel enthousiasme omarmd, als gepropageerd bij de verkiezingscampagnes en daarna als eventuele regeerders en coalitiegenoten. Empirisch rijpt het inzicht, dat in de meeste gevallen er een discrepantie bestaat tussen de espoused theory en de theory in use. Theoretisch worden zelforganisatie en coöperatie, alsook coaching, empowerment en facilitering, de hemel ingeprezen. Praktisch wordt de toepassing van groepsdynamische processen gefocust op organisatieontwikkeling, kennis en competentie management, emancipatie en netwerken door participatie, inspraak, meedenken, meevoelen en meedoen, eufemistisch, gebagatelliseerd.

Hierdoor worden de kansen verspeeld om doorlopend win- win situaties te creëren, door het Lerend samenwerken, Samenwerkend leren door een uitwisseling, nader aangeduid als het Informele Competentie en Organisatieontwikkeling (ICO) model. Met andere woorden, met het UBPV Model, gaan perspectieven open voor een duurzame leer en samenwerkingsvorm; het S-LNO – IL. Welke helemaal niet, of niet helemaal, wordt benut.

Dit boekwerk is niet één, naast duizenden over organiseren en leidinggeven. Uiteraard wordt daarmee niet gezegd, dat voorgaande inzichten overboord worden gegoooid. Integendeel, wordt daarop voortgebouwd. Om aan te geven waarom het “niet is zoals het bedoeld, is te zijn”. Verwijzend naar leiderschap onder organische labels. Die in de praktijk, doorgaans op ‘mechanische ladingen’ worden geplakt.

In dit boek wordt, de discrepantie tussen de theorie en de praktijk, verwaarloosbaar dan wel weggemaakt door zelfkennis. Aangeduid als de competentie: hoog of supreme interdependentiebewustzijn. Ontwikkeld door een spontaan uitwisselingsproces. Dat het verschil maakt met de tot nu toe ontwikkelde wetenschappelijke inzichten. Op het vlak van organisch leiderschap. Ook wel waarden of zelf gedreven leiderschap.

Derhalve bied ik, een werk aan, dat zowel door de niet wetenschappelijke als de wetenschappelijke onderzoekswereld, benut kan worden. Om de “Mens in de mens te ontdekken, te ontwikkelen en te blijven versterken.” Om de balans tussen welvaart en welzijn in samenlevingen, te blijven creëren. Overigens leg ik, de beoordeling van de kwaliteit van het proces en het product, vervat in 10 hoofdstukken, aan u voor.

Voor mij is een intensief en bijzonder leerzaam traject met plezier, hernieuwde kennismaking met de universitaire wereld, verdieping in de wetenschapsfilosofie, vele waardevolle contacten en ontmoetingen en niet in het minst, nieuwe drijfveren voor continue verdienstelijkheid aan maatschappij en wetenschap, afgelegd.

Dit, zou ik niet kunnen volbrengen, zonder de betrokkenheid van anderen. Dank aan allen die op een of andere manier een bijdrage hebben geleverd. Ik denk direct aan mijn ondersteuners, critici, adviseurs, compagnons, gezin, familie en well wishers. Ik kan ook niet nalaten om de ‘anderen’ in de vele hoedanigheden van taxichauffeurs tot dataverwerkers, te memoreren en mijn hartgrondige dank uit te brengen; zonder in de verleiding te komen om hun namen te noemen met het risico van onvolledigheid.

Tot slot: mogen (toekomstige) leidinggevendenden cq beleidsmakers, geïnspireerd raken om creatieve experimenteerruimte te scheppen voor horizontale reflectie door de uitwisseling van visie op de optimale sociaal economische en sociaal psychologische behoeftebevrediging en meteen collectief aan de slag te gaan voor de schepping van de condities voor de controleerbaarheid, leefbaarheid, bestuurbaarheid en beheersbaarheid.

Als eye opener, de eerste regel uit een shloka uit de Bhagwat- Gita: Karmanye vadhikaraste ma phaleshu kada chana (Lees: laten wij in het algemeen belang eensgezind en gelijkgericht handelen stimuleren en ons niet meer in de politieke en administratieve praxis bekommeren om wie, er beter van gaat worden).

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Inleiding	9
Hoofdstuk, 1 Filosofie en Ethiek	17
1.1 Analytische filosofie	19
1.2 Continentale filosofie	19
1.3 Postmoderne Filosofie	19
Hoofdstuk, 2 Een complexer, dynamischer en turbulenter wordende wereld	22
2.1 Scenario's	23
2.2 Perceptie	23
2.4 Handvaten van weleer en een Insteek	25
2.5 De Spirituele invalshoek	27
2.6 Sombere Toekomst	
2.7 Gedragsmodificatie in vooral ontwikkelingslanden	35
2.8 Politiek en Technologie	40
2.9 De (S-LNO) naar het S-LNO -IL	47
2.9.1 De Rationele Machine Bureaucratie(RMB).....	48
2.9.2 Top- down - Mechanisch bestuur	49
2.9.3 Bottom Up - Organisch Bestuur	53
2.9.3.1 ZST's en S- SZT's	55
2.9.3.2 LNO's en S-LNO's	63
2.9.3.3 Interdependentiebewustzijn	65
2.9.4 Het uitwisselings paradigma	73
Het ICO (SCO- S-TCO) conceptueel model	79
Hoofdstuk, 3. Het ICO kader voor een S-LNO – IL	85
3.1 Het Begrippenkader	85
3.1.1. IC.....	85
3.1.2. IO	85
3.1.3. Sociaal kapitaal	85
3.1.4. Hoog of Supreme Interdependentiebewustzijn.....	86
3.1.5. S-ZST's –IL:	86
3.1.6. S-LNO -IL.....	86

Hoofdstuk 4 Criteria voor een S-LNO - IL en Criteria voor een Verandermodel voor een S-LNO-IL	87
4.1 Criteria voor een S-LNO - IL	87
4.1.1 Interdependentie.....	87
4.1.2 Interactieve Leeromgeving	90
4.1.2.1 Ba	91
4.1.2.2 Community of Practice.....	93
4.1.2.3 Leeromgeving met gedetermineerd karakter.....	94
4.1.2.4 Leren op een cyclische manier	92
4.1.2.5 Affectieve, perceptuele, symbolische en gedragsmatige leeromgeving	92
4.1.2.6 Zelfdeterminatie	93
4.1.3.1 Organische samenwerking	96
4.1.3.2 Organische structuur	97
4.1.3.2.1 Organische Netwerken in regressief perspectief.....	100
4.1.3.3 Organische cultuur	102
4.1.3.3.1 Organische cultuurtypen.....	104
4.1.3.4 Organische Leiderschap	104
4.1.3.4.1 Een Relatief Laag bewustzijn	117
4.1.3.4.2 Hoog of Supreme Interdependentiebewustzijn.....	119
4.1.4 Een of meerdere S- ZST's – IL.....	120
4.1.4.2 De Voordelen	122
4.1.4.3 De Nadelen.....	123
4.1.4.4 Invoering	124
4.1.5 Collectieve doelrealisatie	125
4.2 (IC) Criteria voor een Verandermodel: uitwisseling, sociaal (ervaring en actie) leren, coaching (facilitering en empowerment) en ontwikkeling van sociale competenties, eerst.	126
4.2.1 Uitwisseling	126
4.2.1.1 Werkplekleren.....	127
4.2.1.2 Feedback	128
4.2.2 Sociaal (ervaring en actie) leren	131
4.2.3 Coaching (facilitering en empowerment)	133
4.2.4 Ontwikkeling van Sociale competenties, eerst	134
4.2.4.1 Classificatie.....	134
4.2.4.2 Sociale en Technische competenties.....	135
4.2.4.3 Het belang van Sociale competenties	136
4.2.4.3.1 Het Kerncompetentie Concept.....	136
4.2.4.3.2 De Free Actor Network (FAN) benadering	136
4.2.4.3.3 Het Rode HRM model	137

4.2.4.3.4 De Institutionele Dynamische Markt Theorie, DMT en de Transactiekosten Principaal –Agent Theorie, PAT.....	137
4.2.4.3.5 Het Inzetbaarheid Concept.....	139
4.2.4.3.6 Het Paars HRM Model.....	140
4.4.4 Competentiemodellen	140
4.4.4.1 Praktisch Instrument Van Stoker	140
4.4.4.2 Competentiemodel van Mc Kinsy	143
Hoofdstuk 5 Het ICO (S- LNO-IL) Conceptueel Model	144
5.1 Nadere uitwerking optieken: criteria IO en IC	144
5.2 Integratie van de IO criteria in de IC criteria	145
5.3 Het Lerend samenwerken: (SCO) proces (traject)	148
5.4 Het Samenwerkend leren (S-TCO) proces (traject)	149
5.5 Gelijkwaardige Doelrealisatie	150
5.6 Duurzame Productie verhoging	150
5.7. Het ICO (S-LNO-IL) conceptueel model en de theorie voor een S-LNO- IL	152
Hoofdstuk, 6 Het Verandermodel	153
6.1 Het ontwikkeling en verandermodel voor een S-LNO - IL	153
6.2. Veranderkundige Modellen: enkele opmerkingen, vooraf	154
6.3. De Grondleggers	154
6.4. Overige Modellen	155
6.4.1 Het ADKAR Model	157
6. 4.2 Het INK-model	158
6.4.3 Het PDCA model of de Deming cirkel	160
6. 4.4 Het Waarde Keten of analyse Model	160
6. 4.5 Het Waardestrategieën (disciplines) model	161
6. 4.6 Het Vierfasenmodel	161
6. 4.7 Het 8 Stappen model.....	164
6. 4.8 Het Kaizen Model	166
6. 4.9 Het Sterrolmodel	166
6.5 Nadere analyse gedragsveranderingsmodellen	168
6.6 Het synthese (verander) model	171
6. 6.1 Het (U)BPV model	171
6.6.2 Het (U)BPV-model nader uitgewerkt.	176
6. 6.2.1 : Fase, 1 Uitwisseling (IOC)	176
6.6.2.2: Fase, 2: Bewustwording.....	178
6. 6.2.3: Fase, 3: Participatie.....	179
6.6.2.3.1 Competenties voor IL	183
6.6.2.3.1.1 De kerncompetentie authenticiteit	185

6.6.2.4: Fase 4: Versterking	187
6.6.2.4.1 Ontwikkeling van Technische Competenties.....	187
6.6.2.4.2 Productie en bedrijfsprocessen	188
6.6.2.4.2.1 De Besturende en Verbeter bedrijfsprocessen	188
6.6.2.4.2.2 De Primaire productie of bedrijfsprocessen.....	190
6.6.2.4.2.3 De Secundaire (Ondersteunende) bedrijfsprocessen.	191
Hoofdstuk, 7 Het Sterrol (S) – LNO - IL model	192
Hoofdstuk, 8 De meerwaarde van het (U)BPV model voor organisatie transformatieprocessen.....	197
Hoofdstuk, 9 Leidinggeven in de 21 ^e eeuw.	200
Hoofdstuk, 10 Kwalitatieve Toetsing	206
10.1. Interne, Externe en Social Media	208
10. 2 Resultaten	208
10.2.1 Aanpak Corona	208
10.2.2 Communicatie over Corona	209
10.2.3 Besluiten door politieke leiders	209
10. 2. 4 Rolmodellen in de politiek.....	209
10.2.5 All hands on deck door de politiek	210
10.3 Analyse	210
10. 4 Conclusies	210
10. 5 Reflectie	211
Tot slot	212
Literatuur	213

Inleiding

De mensheid streeft door zijn uniek, imaginatief, verhalend en creatief vermogen weliswaar naar een crisisloze wereld. Is een crisesvrije wereld een utopie? Is het onheil (wereldoorlogen, economischecrisissen, hongersnoden, plagen, rampen en pandemieën) in elke tijdperk: feodale, handel, democratische en digitale, te wijten aan het streven van de mensheid naar een efficiëntere maatschappij ? Is het coronavirus annex de voortschrijdende COVID 19 pandemie, te wijten aan een ontwrichtend sociaal en ecologisch systeem door de 3^e industriële (digitale) revolutie? Die anticiperend resulteert in een dystopie? Waarin de mensheid ten gevolge van volstrekte Artificiële (Kunstmatige) Intelligentie (AI / KI) door een integraal anorganisch (de humaan en gevoelloos) systeem van bio-chemische en elektronische algoritmes, over enkele decennia, gedomineerd gaat worden ? Zoals ettelijke narratieven en scenario's ons over digitale koloniën mondiaal, willen doen geloven?

Het zou naïef zijn om te ontkennen dat de globalisering parallel loopt aan de automatisering en robotisering van productie en dienstverleningsprocessen en systemen. Hierdoor lijkt de nieuwe mantra gevonden te zijn voor permanente concurrentievermogen, innovatie en economische groei in een globaliserende wereld. Deze trend in de ICT-sector en de economie in het algemeen lijkt alomtegenwoordig te zijn. Daarmee wordt aangegeven, dat samenlevingen in een sterk verbeterde digitale versnelling verwickeld zijn dan de meest optimistische prognoses van vóór de coronacrisis. Resulterende in het toegenomen gebruik van digitale oplossingen door zowel bedrijven als consumenten die de wereld ogenschijnlijk op de drempel van de 'slimme economie' heeft gebracht. De digitale economie heeft geleid tot een grote hoeveelheid aan goederen en diensten. Waarbij enkele goedkoop of gratis zoals muziek (spotify), films (youtube) en zoekmachines (google). Denk ook aan de zogenoemde prosumers die de mogelijkheid hebben tot deelname aan het productie en dienstverleningsproces van idee en ontwerp tot crowdfunding en de productie van relatief goedkope proto typen. Door gebruikmaking van data en geavanceerde algoritmes. Denk aan: 3d prints en online retail, alsook maatwerk, real time solutions en levering door drones. Hierdoor wordt aangegeven, dat het mobiel internet, mondiaal, ondenkbaar is. In elk geval, een smartphone en of laptop, is misschien op enkele uitzonderingen, na, haast in elke sociale categorie: rijk- arm, jong – oud en hoog - laag opgeleid, ongeacht de stadia van nationale economische en politieke ontwikkeling, wereldwijd, prominent aanwezig.

Kortom, de digitale revolutie heeft een connectiviteit gecreëerd die de communicatie en interactie in nagenoeg alle facetten van het maatschappelijk leven fundamenteel heeft veranderd. Met het meest in het oog springend: markten en economiën.

Als resultaat van AI. Oftewel, de creatieve destructieve of disruptieve technologische invloed van digitalisering op de economie. Met weerslag op elkaar weg concurrerende ondernemingen en daardoor marginaliserende en decentraliserende productie en bedrijfsketens.

Omdat slechts die natiën en specifiekere bedrijven uiteindelijk zullen overblijven in deze zogenaamde slimme economie die flexibel zijn en anticiperen op innovaties door breedte en diepte investeringen in de digitale infrastructuur en digitale ecosystemen. Een en ander impliceert in de opstartfase, de implementatie van een communicatie-infrastructuur (4G, glasvezel) en de ontwikkeling van beleid en regelgeving met betrekking tot breedband, spectrum, cyberbeveiliging, gegevensbescherming, privacy, cloud computing en educatie (om bij - herscholing) in ICT. Wat voor de meeste arme ontwikkelingslanden al een immense, zonet haast onmogelijke opgave is. Laat staan, investeren in 5G, enzovoorts. Die een sine qua vormt om de introductie van nieuwe applicaties en services te ondersteunen die hogere communicatie snelheden en lagere latencies nodig hebben.

Daardoor zijn het veelal de ontwikkelde en welvarende mogelijkheden die dit paradigma sneller omarmen.

Dergelijke economieën stellen de digitale sector centraal in hun macro economische planning. Neem bijvoorbeeld Zuid-Korea; dit land kondigt in mei 2020, zijn 'Digital New-Deal' aan: een ambitieus plan om het land van een digitale volger naar de leader positie te brengen.

Middels substantiële investeringen in 5G, AI, cloud computing en het internet of things. Het fiscale stimulerings plan van Duitsland stelt 4,4 miljard euro voor om extra te investeren in AI, kwantumcomputers, 5G- en 6G-technologieën, alsook in de digitalisering van openbare diensten en smart city-innovaties. De Japanse regering heeft een reeks initiatieven genomen om belastingverlagingen en belastingkredieten aan te bieden ter ondersteuning van de uitrol van 5G en bijbehorende toepassingen, zoals slimme fabricage en zo kunnen wij het rijtje van ontwikkelde landen afzonderlijk doorlopen. Met in de top de USA en China. Momenteel wordt de wereldwijde digitale waardeketen voor wat betreft software diensten gedomineerd door Ierland en de Filipijnen en de hardware productie door China en Zuidoost-Azië. Daarentegen zijn andere elementen van de digitale economie intrinsiek lokaal: bijvoorbeeld: e-overheid, e -gezondheidszorg, e-onderwijs, ondersteunende diensten en connectiviteit.

Hierdoor worden wij geconfronteerd met een race van digitalisering door kapitaalkrachtige landen. Resulterende in niet alleen een **voortschrijdende AI**. Maar on top of that, een groter wordende sociaal - economische kloof mondiaal.

Wij noemen onder andere: Innovation Hubs, Efficient Prosumers, EP, Service Powerhouses, SP, Global Factories, GF, Business Hubs, BH, ICT Patrons, en ICT Novices. Roemenië is bijvoorbeeld overgegaan van ICT Geavanceerd naar een Service-krachtpatser (vooral in cyber beveiligingsdiensten), Finland van een Mondiale Fabriek naar een Innovatiehub. Mexico is in korte tijd overgegaan van ICT-starter naar een Mondiale Fabriek.

Hierdoor blijft ons insziens, de digitale macht in handen van de meest creatief destructieve natie; vertegenwoordigd door haar respectieve kapitaalkrachtigste bedrijven; veelal monopolisten, monopsonisten en multi- nationals; de zogenoemde corporate states: denk aan flexibele mobiele internet netwerken; Google, Apple, Amazon, Bit Coin, Block Chain, Internet of Things, Big data, Uber, Fin Tech, Tesla, Huawei, etcetera.

Het paradoxale is, dat de overheden die de randvoorwaarden creëren voor deze instellingen weinig tot helemaal geen zeggenschap hebben over deze giganten. Die een “staat in een staat vormen in het neoliberal economisch systeem.” Met weerslag op een afnemende rol van staten en als resultaat: een marginale technologisch creatieve minderheid die profijt trekt uit de comparatieve voordelen van de neoliberale - digitale economie. Onder diverse noemers: robot, circulaire, groene, blauwe, makers en slimme economie. Met onder andere: Data Analytics, Machine Learning, Robotica en Mobile Internet.

Dat doorgaans denderend en abstractievermogen overstijgend op de grote meerderheid inclus de politiek, afkomt. Waarop nauwelijks of minimaal wordt ingespeeld. Daardoor dreigt niet alleen de morele betrokkenheid op het onbekende verloren te gaan, maar ook die op het eigen handelen.

Wat in een bad case scenario in het duister laat tasten en in een worst case in een soort technologisch fatalisme stort. In elk geval, ontstaat doorgaans een dilemma: kiezen voor de disruptieve technologie als een creatief instrument met een menselijk gezicht, dat de kansen verruimd of als een destructief de humaan instrument, dat de beperkingen vergroot. Denk aan de biometrische algoritmes die doen wat de mens tot welvaart en welzijn strekt, of zijn wil, voorkeuren en gemoedstoestanden negeert en leidt naar volstreekte afhankelijkheid en ondergang.

In elk geval voelen wij ons over het algemeen, al is het over een halve eeuw, bij de gedachte aan wat ons te wachten staat, angstig en veelal machteloos. Wereldwijd worden scenario's opgevoerd waarin ontwrichting van menselijke en ecologische systemen door disruptieve technologie over minder dan een halve eeuw resulteren in een totaal andere samenleving. Alhoewel niemand weet, hoe deze precies eruit gaat zien, wordt merendeel het ergste voorspeld. De veronderstelling, is, dat deze door de coronacrisis is geaccelereerd. Waardoor de wereld die nu, langer dan een jaar, in een abnormaal maatschappelijk, economisch cultureel en politiek leven van opsluiting (lockdown), is gemanoeuvreed, drastisch aan het veranderen is in een wereldmaatschappij van algoritmes.

Sinds maart 2019, is de wereld in de ban van het coronavirus. Welke met zowel in het verleden succesvol toegepaste technologie als compleet nieuwe en logistieke uitvindingen, vooral met opduikende varianten met een snellere multiplier effect en erger nog, steeds nieuwe symptomen, gegeven een sterk mechanisch (top- down) handelen van bestuurders gefocust op eenzijdig medischperspectief; met weerslag op veiligheid en repressie, moeilijk controleerbaar blijkt.

Uitmondende in een zich versterkende vicieuze cirkel van besmetting en onveiligheid. Waardoor niet alleen het zicht op een mogelijke vreedzame transitie dan wel beëindiging kleiner is geworden. Maar ook het idee heeft postgevat dat het coronavirus is gekomen om te blijven: “to stay”.

Tegen die achtergrond wordt het vooral gelet op het overkoepelende sociaal economisch gezondheids en ecologisch, alsook het ‘creeping’ (sluipend) karakter van de coronacrisis, niet langer verstandig en verantwoord geacht om de bestrijding solidair voort te zetten vanuit een rationeel veiligheidsparadigma; gebaseerd op controle, instructie en beheersing. Met impact op een falend gelijkwaardig en solidair medisch veiligheidsbeleid. Doordat de gezonde meerderheid over één kam wordt geschoren met het miniem deel, dat echt ziek is.

Met grotere negatieve zichtbare gevolgen voor de totale economie en gezondheid. Denk aan failliete bedrijven, toenemende werkloosheid en groeiende stress. Immers, het ongezonde deel wordt kwetsbaarder en het gezond deel raakt hoe langer, hoe meer door geen of passieve deelname aan het maatschappelijk proces, gestressed. Aldus een opkomende versterkende vicieuze cirkel van besmetting en onveiligheid.” Waardoor vooral de arme onderontwikkelde landen dieper de crises worden ingedrukt. Tenzij door een integraal crisis herstelplan middels politieke diplomatie en lobby, de mogelijkheid wordt gecreëerd voor een globaliserende vangnet zijdens de rijke ontwikkelde mogendheden.

Wat natuurlijk om nationale en mondiale politieke visie vraagt; bij uitstek van onderuit. De tijd van tunnelvisies, van bovenaf, heeft ons inziens haar vervaldatum in een wereld met toenemende onzekerheden, al in de 20^e eeuw, overschreden. Hierdoor lijkt ons teruggaan naar een ‘vrij leven’, zeer moeilijk, indien het nog met dit regiem voor mogelijk wordt gehouden om het eufemistisch uit te drukken. Natuurlijk, is, alleen kritiek hierop, geen optie; evenmin het ondernemen van acties uit cynisme en sceptisme tegen multi nationals, monopolisten en monopsonisten. Het is ook naïef en wellicht absurd om te denken, dat de technologie aan banden gelegd moet worden. Integendeel, is het zaak om na te gaan; hoe wij deze steeds binnen de perken van ethiek en moraal kunnen perfectioneren om natiën, optimaal te dienen. .

Daarom zien wij Interdependentiebewuste leiderschap (IL), in de politiek als een randvoorwaarde om de digitalisering en (hyper) globalisering, door en voor de mens centraal te stellen voor duurzameontwikkeling. In vooral ontwikkelingslanden.

Het accent wordt gelegd op de creatie en optimale benutting van human capital. Middels een organische bestuursvorm inherente leiderschap.

Wat naar onze mening, ‘re- setting, re- thinking en re- inventing’ door reflectiviteit bottom up vereist.

Waarvoor genoegzaam ondersteuning wordt gevonden in publicaties; resulterende uit zowel openbare externe discussies en debatten met een multi disciplinair als semi - en onwetenschappelijke karakter. Hieruit blijkt, dat mondiaal vanuit alle lagen van de samenlevingen geappelleerd wordt aan de regeringen om het beleidsperspectief te verbreden en bij voorbaat organische leiderschap te stimuleren. Om zodoende de juiste maatregelen aangepast aan de eigen omstandigheden en risico’s in de juiste proporties te nemen en het uitvoeringsproces decentraal (bottom up) aan te sturen.

Momenteel wordt, enkele uitzonderingen, daarbuiten gelaten, gepercipieerd, dat regeringen, onverkort met eenzijdig, repressief, dwingend en risicomijdend top – down beleid, doorgaan. Er is doorgaans, nauwelijks ruimte voor andersoortige dan wel nieuwe visies.

Waardoor nog afgezien van groeiende polarisaties en kennelijke conspiracy theorieën, golven van kritieken ontketend worden; vooral uit de kringen van onder meer activisten, wetenschappers en de media. Maar ook volksprotesten en burgerlijke ongehoorzaamheid de kop op steken.

Deze en gene omstandigheden maken, dat hoe langer, hoe meer tegenkrachten van onderuit ontwikkeld worden. Waarbij de sociale media als ‘olie op vuur werkt’; met het risico op een angst pandemie, complete eruptie, verval en bederf.

Doordat er, niet integraal in de zin van all hands on deck, gestreefd wordt naar een afdoend antwoord in termen van een succesformule, een definitief change model dan wel een ‘recipe for disaster’. Om de heersende COVID 19 (pandemie) inherente gezondheids, sociaal economische en ecologischecrisis effectief te bestrijden. Wat de onrust in onze ogen, groter maakt, zijn de diverse statistieken. Die aantonen, dat door bestending van dit corona bestrijding regiem, de baten, te verwaarlozen zijn tegenover de exorbitant hoge kosten. Waarmee geïndiceerd wordt, dat honderden miljoenen slachtoffers en doden door onder andere Post Traumatisch Stress Syndroom (PTTS), verkeerd medicijngebruik, griep, hart en vaatziekten, obesitas, alcohol en drugsmisbruik, eenzaamheid, angst, depressie en honger, niet opwegen tegen een paar miljoenen sterfgevallen door corona. In vooral de ontwikkelingslanden met de focus op de arme onderontwikkelde landen.

De intentie is om met de opgevangen klachten, meningen, etcetera, op haast alle niveaus: micro, meso en macro uit de nationale en de internationale media aangevuld met verworven wetenschappelijke inzichten en gepercipieerde intersubjectieve ervaringen; die kernachtig aangegeven kunnen worden als onethisch- immoreel gedrag van leiders, reactief beleid, tunnelvisie, mechanische leiderschapscompetenties en bureaucratisch – mechanische – verticale organisatie en management vormen, een “organisch Organisatie en Leiderschap Model” aan te bieden.

Vanuit een organische uitwisselings paradigma gestoeld op collectieve sturing en een organische lerende aanpak.

Er is voldoende draagvlak voor de bestrijding van crisissen als integrale nationale en mondiale maatschappelijke problemen. Die een overwegende horizontale benadering, vergen. Met de focus op de COVID 19 pandemie (voortaan coronacrisis). In onze visie, moet deze geplaatst worden in een postmoderne ethisch organisch leiderschap netwerkperspectief. Waarbinnen concepten van democratisering (liberalisering) als: zelf organisatie en coöperatie, alsook zelfvertrouwen en identiteit, centraal staan. Voor een helder, inzichtelijk en aannemelijk (corona) crisisbestrijding narratief.

Voortbordurend wordt de stelling geponeerd, dat: “crisissen organische netwerken bestaande uit Interdependentiebewuste Leiders, oftewel ILers vergen. “

Organische Netwerk verwijst bij voorbaat naar een S-LNO (Sterrol Lerende Netwerk Organisatie); gekenmerkt door organische samenwerking, organische structuur en organische cultuur. Middels een hermeneutisch proces, of concreter, een spontane uitwisseling (Shankar, 2019).

Het inzicht is nu theoretisch en praktisch, gerijpt om dit netwerk onlosmakelijk te koppelen aan Interdependentiebewust Leiderschap (IL). Middels de toevoeging van organische leiderschap als het 4^e kenmerk aan een S- LNO.

Welke door een spontane uitwisseling, nu verheven tot het 'uitwisselings paradigma', resulteert in een S-LNO inherente IL. Voortaan: een S-LNO – IL.

Gestoeld op het sociaal constructionistisch ICO (Informeel Competentie en Organisatieontwikkeling) perspectief; verdisconteerd in het UBPV (Uitwisseling, Bewustwording, Participatie Versterking) veranderstappen of management model.

Ook wel, het interdependentiebewustzijns verhogende model. Ter realisatie van een (crisisbestendig) S- LNO –IL. Waarin duurzame ontwikkeling door organische of zelf gedreven dan wel waarden gestuurd leiderschap, centraal staat. Vanuit onder meer empathische, authentieke, adaptieve, verbindende, faciliterende en dienende leiderschapsconcepten. Gereflecteerd door het overkoepelend IL.

Vanuit het uitwisselings paradigma wordt de wereld gepercipieerd als een democratisch - liberaal lerende organisatie. Deze bestaat uit samenwerkingsverbanden op micro meso en macroniveau die spontaan van elkaar leren om hun interne en externe doelen gelijkwaardig te realiseren Om duurzaam te blijven functioneren. Een en ander impliceert in de praktijk, het proces van lerend samenwerken, samen werkendleren. Oftewel, het proces van integratie van de sociale innovatie in de technische innovatie.

In onze visie leidt het ontbreken van IL, zeer waarschijnlijk tot mechanische leiderschap in meerdere mate geconcretiseerd door een overwegend top - down planning en implementatie. Denk aan onder meer het regiem van testen, experimenteren, dataverzameling en distributie gebaseerd op medische en aanverwante kennis en kunde. Waardoor uiteraard, hoe kan het anders, slechts met de medische effecten rekening wordt gehouden bij de bestrijding van de coronacrisis. Met de focus op veiligheid: door solidariteit. Waardoor vastgeklampt wordt aan veiligheidsmaatregelen en gelijkheid in de strijd tegen het coronavirus. Mede hierdoor wordt kennelijk illusionaire machteloosheid (angst bij voorbaat om gedurfde risico's te nemen), aan de dag gelegd door politici (gezagsdragers en beleidsmakers). En, telkens opnieuw, geanticipeerde spijt betuigd. Wat weer de angst in de samenleving transformeert in allerlei onmaatschappelijke, maar ook neurotische en psychotische verschijnselen.

Denk aan onder andere afnemende sociale controle, toenemende sociale afstand, burgerlijke ongehoorzaamheid, rebellie en opstand; moedeloosheid, schuldgevoelens, vervreemding, apathie, alcohol en drugsmisbruik; bijgeloof en suïcidepogingen. Met weerslag op de vorenaangehaalde zich versterkende vicieuze cirkel.

Een en ander komt, concreet erop neer, dat “de versterkende vicieuze cirkel van represaille maatregelen vanuit de top en onveiligheid van onderuit niet te doorbreken is door een principiële mechanische top – down sturing gebaseerd op een overwegend veiligheidsparadigma.”

Wij laten zien, dat “de oplossing voor elke crisis (in elk facet van het leven) ligt in de ontwikkeling van een S-LNO - IL. Dit is het resultaat van de ontwikkeling van de supreme sociale competentie interdependentiebewustzijn in al haar dimensies. Gereflecteerd door de overkoepelende sociale competenties: organische (samenwerking, structuur, cultuur en leiderschap).”

Middels “Informele Competentie en Organisatieontwikkeling (ICO). Verdisconteerd in het UBPV verandermanagement model. Geconcretiseerd door een uitwisseling gericht op de ontwikkeling van het organische samenwerkingsvermogen. Voor gelijkwaardige doelrealisatie.”

Voortbouwend op “het Sociaal Constructionisme annex Connectivisme; steunend op de post moderne filosofie en ethiek; gebaseerd op de mainstream normatieve ethiek. Parallel aan ethiek en moraal (dharma – karma) uit de optiek van de oosterse Vedanta filosofie.”

“De ethiek en het moraal blijken sinds de 21^{ste} eeuw ook meerwaarde te genereren binnen de (bèta) wetenschappen; met name de biologie en technologie. Met de focus op de: bio en de infotech, toegespitst op de Artificiële Intelligentie (AI).”

Om bij de ontwikkeling en toepassing van de technologie, de juiste ethische- morele en emotionele - politieke overwegingen, bij voorbaat door een S-LNO - IL, te maken.”

Een S-LNO - IL, wordt ontwikkeld met het UBPV verandermanagement model. Om de technologie binnen controleer en reguleerbare perken van de praktijk gerichte structuur en cultuur, te houden.

“Waarvoor ondersteund door geagglomereerde inzichten uit de publicaties, debatten en discussies in de interne en externe media inclus de verhalen van de zogenoemde “wisdom of crowds en citizens science”, significante draagvlak en draagkracht, bestaat.”

Leeswijzer

Hoofdstuk, 1, geeft de belangrijkheid aan van filosofie en ethiek voor met name het organiseren en leidinggeven. In hoofdstuk, 2, wordt de complexer dynamischer en turbulenter wordende wereld geanalyseerd en in een organisch managementperspectief geplaatst. Hoofdstuk 3, geeft inzicht in de alternatieve organische theorie en veranderstrategie onder de noemer van ICO (Informele Competentie en Organisatieontwikkeling). Hoofdstuk 4, behelst de concretisering van de Informele Organisatieontwikkeling (IO) en de Informele Competentieontwikkeling(IC).

Hoofdstuk, 5, omvat de Integratie van de IO in de IC tot het ICO conceptueel model en gebaseerd daarop de ontwikkeling van de S-LNO – IL, theorie. Hoofdstuk, 6 omhelst de ontwikkeling en implementatie van het UBPV verandermanagement model voor de realisatie van een S-LNO-IL model. Hoofdstuk 7, laat de ontwikkeling en implementatie van het S-LNO- IL model, zien. Hoofdstuk, 8, benadrukt de meerwaarde van het UBPV model voor organisatie transformatieprocessen. Hoofdstuk, 9, geeft inzicht in het organiseren en leidinggeven in de 21^e eeuw.

Hoofdstuk, 10, impliceert de kwalitatieve toetsing van leiders wereldwijd met behulp van data uit de traditionele en social media. Gevolgd door een slotwoord. Afgesloten wordt met de literatuurlijst.

Hoofdstuk, 1 Filosofie en Ethiek

Theorie en praktijk maken inzichtelijk en aannemelijk, dat de bakermat van het ‘denken over het denken’ ligt in de filosofie. Volgens Socrates wordt dit gestimuleerd door de (Self) kennis ontwikkeling. Middels de juiste vraagstelling over moraal en ethiek in bij voorbaat een twistgesprek (debat). Het betoog in dit boek is gefundeerd op een uitwisselingsproces, dat zijn wortels heeft in het ethisch democratisch - liberaal handelen door leidinggevend. Dat weer behoorlijk inzicht vergt in de filosofie en ethiek, waarbij wij meestal nauwelijks of sporadisch bij stil staan en mede daardoor, vaker dan wij willen toegeven, onethisch handelen.

Derhalve wordt hieraan primair expliciet aandacht besteed. Zodat het duidelijk wordt, dat filosofie in deze context, niet opgevat wordt als “samen nadenken uit inter en intra disciplinaire optiek ‘pour la forme’. Maar als een ‘pure noodzaak’ om weloverwogen politiek ethische, democratische besluitvormingsprocessen te entameren en te implementeren. Om wetenschap en technologie door de politiek, optimaal dienstbaar te maken aan de mensheid ”

Nog afgezien van de oudste, is de filosofie, de enige theoretische wetenschap. Met een integraal perspectief. Geconcretiseerd door ontzettend veel stromingen zoals (dialectiek, rationalisme idealisme, existentialisme, etcetera) en diverse vakdisciplines (deelgebieden) waaronder ethiek. De ethiek (*èthos*, gewoonte of zedelijke handeling), houdt zich bezig met de kritische bezinning over het juiste handelen. De filosofie, komt neer op een weergave van denkrichtingen van verlangen en streven naar kennis en wijsheid. Vanuit verschillende invalshoeken: dialectiek, intuïtie, verheldering, non sense bloot leggen, empirie, geometrie, betekenis, waarden, doelen, fenomenologie e.d.m. Zonder volledigheid te pretenderen zou gesteld kunnen worden, dat filosofie denken is over het denken; over de wereld (metafysica of zijnsleer); de rechtvaardiging van overtuigingen (epistemologie of kennisleer) en het (politiek) normatief handelen in het leven (ethiek of de leer van waarden). Alle andere wetenschappen zijn kennelijk voortgekomen uit de filosofische, maar meer nog, de ethische vraagstukken. Die in elke facet van het leven een centrale rol spelen en derhalve inherent verondersteld worden aan de wetenschap in haar algemeenheid.

Wat betekent, dat elke wetenschap haar ontstaan en bestaan dankt aan de filosofie en nog sterker, de ethiek. Derhalve vanuit een vak ethisch filosofisch referentiekader of paradigma, beoefend dient te worden.

In algemene zin probeert ethiek de criteria vast te stellen om te kunnen beoordelen of een handeling als goed of fout kan worden gekwalificeerd. En om de motieven en consequenties van deze handeling te kunnen evalueren. In nagenoeg alle facetten van het leven. De filosoof (homo universalis) vraagt zich over het algemeen af en haast alle beroepsbeoefenaren dienen zich in het bijzonder af te vragen, wat de uiteindelijke norm is voor het menselijk handelen.

Hoewel in de omgangstaal 'ethisch' in de betekenis van 'moreel' wordt gebruikt, gaat het om twee verschillende gebieden. Moraal' is het zedelijk handelen zelf, terwijl ethiek de studie ervan is. Ethiek kan descriptief of prescriptief zijn. Descriptieve ethiek bestudeert en beschrijft moraal zonder zelf een moreel standpunt in te nemen.

Prescriptieve ethiek wordt gedefinieerd als het zelf ook uitdragen en verdedigen van standpunten. Verder bestaan de meta ethiek, de teleologische, de deontologische en de toegepaste ethiek. De meta ethiek houdt zich bezig met de vraag wat een ethische waarde is; richt zich op begrippen zoals 'recht', 'plicht' en 'verantwoordelijkheid' en vergelijkt verschillende moralen. Teleologische ethiek (van het Griekse *telos*, dat 'doel' betekent) stelt zich een hoger doel, bijvoorbeeld 'het meeste menselijk geluk' of 'het grootste maatschappelijke nut'. Deontologische ethiek afgeleid van het Griekse (*deon*, dat 'plicht' betekent) stelt, dat gedrag 'goed' of 'slecht' is onafhankelijk van de menselijke wensen. Zo zeggen deontologen bijvoorbeeld dat men de plicht heeft om een gehate massamoordenaar een eerlijke rechtszaak te geven, al zou men hem het liefst publiekelijk lynchen. De toegepaste ethiek heeft betrekking op specifieke kwesties als abortus, vrije wil en journalistieke juistheid. Het gaat hier om de studie van specifieke problemen met gebruik of toepassing van veelal een combinatie van normatieve, meta- teleologische en deontologische ethiek.

Een en ander wordt preciezer aangegeven als de (mainstream) algemene normatieve ethiek: verwijzend naar morele basisprincipes en maatstaven. Concreter, beginselen, die het menselijk gedrag leiden of reguleren, zodanig, dat wij kunnen weten wat goed of fout is. Denk aan onder meer vrijheid, gelijkheid, loyaliteit, transparantie, integriteit, eerlijkheid en rechtvaardigheid.

Waarbij sinds de 20^e eeuw relatief langer wordt stilgestaan door een marginale groep niet- filosofen; in de zogenoemde alfa en gamma studies. In de 21^e eeuw zet deze trend zich voort naar de bètawetenschappen; gedreven door de ICT.

Met de focus op info tech en biodata en naarmate deze vorderen op de zogenoemde nieuwe era van disruptieve Kunstmatige Intelligentie (KI) of Artificial Intelligence (AI). Denk aan machine Learning inherente robotisering.

Scenario's wekken de indruk, dat over enkele tientallen jaren grote delen vooral aan de onderkant van de samenlevingen en met name de lagere beroepsbeoefenaars nutteloos worden. Overigens wordt gezinspeeld op het mogelijk verlies van het zelfbeschikkingsrecht der homo sapiens. Waardoor dit menselijk soort geen recht meer van vrije wil, voorkeuren, keuzes, inrichting en ordening, heeft. In dit worst case scenario heeft zij dit bewust of onbewust overgedragen aan de zogenoemde corporate states vergelijk met grote multinationals monopolies en monopsonies. Denk aan onder andere Apple, Google, Facebook, Youtube en Amazon, alsook Blockchain en Big data.

Nog afgezien hiervan, is teruggaan naar het politiek ethisch en moreel referentiekader van vrij denken voelen en handelen in onze visie vanuit alle (a b en y) wetenschappen meer dan ooit noodzakelijk om bij te dragen aan een gezonde en harmonische wereld.

Plato beveelt ons een stilstand (scholè), aan; zeg maar, het inbouwen van een pauze. Om na te denken waarom iets gebeurt zoals het gebeurt. Volgens Aristoteles is de tijd de maatstaf voor elke verandering.

Derhalve is de pas op de plaats of in het Grieks een kairos (intermezzo), een tijdelijke onderbreking; het tegenovergestelde van chronos: continuïteit, noodzakelijk. Om als het 'verheven en weldenkend dier oftewel de 'animal cogitans (semiotic)' op het schier ondenkbare (bijna onvermijdelijke), te reflecteren. Zodat mogelijke kansen creatief benut worden en reële bedreigingen, geëlimineerd dan wel aanvaardbaar worden gereduceerd. Daarbij leunen wij op geagglomereerde inzichten uit zowel de postmoderne analytische als de continentale filosofie. Eerst gaan wij in op de Analytische en Continentale filosofie en daarna wordt vervolgd met de overkoepelende postmoderne filosofie.

1.1 Analytische filosofie

Analytische filosofie streeft naar helderheid in verwoording en argumentatie van het ideeëngoed. De wijsgerige problemen worden herleid tot problemen van de taal. Wat is bijvoorbeeld 'vrije wil' en hoe verhoudt deze tot de 'liberale of de neoliberale economie, onderwijs, cultuur, techniek, enzovoorts; hoe verwoorden wij mono interpretabel, helder en scherp, bijvoorbeeld: nut, doel, gevoelens, zingeving, identiteit, reflexie, etcetera. Belangrijkste vertegenwoordigers zijn onder andere: Moore, Wittgenstein, Kreiss, Mackie, Nagel, Parfit, Strawson, Williams, Ryle, Russell en Austin.

1.2 Continentale filosofie

De term Continentale filosofie wordt doorgaans in de Angelsaksische wereld gebruikt om verschillende filosofische stromingen en tradities in de hedendaagse filosofie aan te duiden uit het vasteland van Europa; in het bijzonder Duitsland en Frankrijk.

1.3 Postmoderne Filosofie

De postmoderne filosofie is een agglomeratie van inzichten uit de algemene normatieve ethiek doorgaans ontleend aan mythen en gewoontes door: (Heraclitus, Pythagoras, Portagora en Gorgias) en onderzoek en rationaliteit (retoriek) door: Socrates, Plato en Aristoteles, Epicurus, Hedon en Perron), in de oudheid. Deze laatsten en met name Aristoteles heeft de basis gelegd voor zelfkennis als voorwaarde voor een goed en gelukkig leven. Waarop convergerende en divergerende accenten worden gelegd door de eeuwen heen. Denk in de middeleeuwen aan: (liefde voor god) door Hippo, Cicero, Milaan, Abaelardus, Aquino en Scotus.

In de Renaissance en Verlichting door Hobbes met het sociaal contract. De leden van een samenleving leveren hun vrijheid in ruil voor hun bescherming over aan de Leviathan of Heerser die met de ijzeren hand regeert en de wetten opstelt.

Descartes en Spinoza komen terug op het epicurisme (omgaan met passies): les passions de l'âme. Humes komt met zijn *Enquiry Concerning the Principles of Morals* met een uitgebreide uiteenzetting over de morele psychologie van de mens en zijn ideeën over goed en kwaad. Zijn werk beschrijft hoe mensen ethisch oordelen in de praktijk.

Het is normatief in de zin, dat het bepaalde ethische regels voorschrijft. Gebaseerd op de gevoelswereld. Wat Bentham aanleiding geeft tot het utilitarisme; verder uitgewerkt door Mill en zijn zoon Stuart. Die het schadebeginsel introduceert. Een nagenoeg tegengestelde ontwikkeling, is deontologie door Kant. In: 'Grundlegung zur Metaphysik der Sitten en later in zijn *Kritik der praktischen Vernunft*': gebaseerd op de notie van plicht. Kant vindt dat de juiste handelwijze wordt ingegeven door de vooraf gestelde categorische imperatief, dat niet in relatie staat tot een of ander doel. Ook bij Rawls heeft 'het juiste' prioriteit boven 'het goede'. Het juiste is ontleend aan het algemene principe van rechtvaardigheid en hoort onafhankelijk te staan van wat mensen goed vinden. Aristoteles' ethiek is een belangrijk voorbeeld van teleologische ethiek. Het geluk (*eudaimonia*) is volgens Aristoteles het hoogste doel dat in de natuurlijke orde besloten ligt. Mills ethiek is liberalistisch (iedereen mag doen wat hij wil als hij de ander niet schaadt; het zogenaamde schadebeginsel en aristotelisch: streven naar menselijke voortreffelijkheid).

In de negentiende eeuw maken wij kennis met Nietzsche en Schopenhauer met hun metafysisch wil. Een en ander vinden wij ook in het werk van Lyotard: 'La condition postmoderne'. Voor uitgelopen door Adorno en Horkheimer: 'Dialektik der Aufklärung'. Evenals bij Vattimo, Buber en Mounier onder de noemers van 'Ich und Du en personalisme'. Die min of meer opgevat worden als de alteriteit. Dit is rekening houden met het perspectief van de ander. Naar onze mening, vooral in een face to face ontmoeting. Het concept wordt eerst uitvoerig besproken in de fenomenologie van Levinas in zijn publicatie '*Altérité et transcendance*'. Gevolgd door filosofen zoals Derrida. Die stellen, dat het radicaal andere perspectief van de ander buiten het begrip van het bewustzijn valt. De ander kan alleen door reductie in eigen begrippen begrepen worden. Doordat het personage veel scenario's opvoert en op andere figuren gaat lijken. De identiteit van de ik-persoon is daardoor voortdurend aan verandering onderhevig en staat in feite op het punt te verdwijnen.

Verdere belangrijke hedendaagse ontwikkelingen zijn mede hierdoor ontstaan; denk aan de zogenaamde zorgethiek (*ethics of care*) met personen als Gilligan en Noddings. Die de aandacht vestigen op het meer gevoelsmatige en particuliere aan het ethisch oordelen. Habermas komt met een diskursethiek in zijn: 'Moralbewußtsein und kommunikatives Handeln'. Waarbij een norm geldig is wanneer die het resultaat is van een rationele consensus tussen alle betrokken partijen. Otto heeft ook een soortgelijke visie uitgewerkt. Als laatste element moet de ecologische ethiek vanuit de opkomende invloed vanuit de milieufilosofie door Singer en Vermeersch genoemd worden. Die pleiten voor thema's zoals overbevolking, dierenrechten en milieu ontreiniging.

Wij kunnen stellen dat de postmoderne wetenschapsbeoefening inherent is aan filosofie en ethiek. Hierdoor wordt de zin en betekenis gegeven aan de ecologie (mensen, dieren planten en dingen). Met de focus op de technologie. Waarbij de mens handelt als een integraal lichamenlijk, natuurlijk, relationeel en institutioneel wezen: de homo universalis (universeel mens: van alle markten thuis).

Verdisconteerd in: zingeving door mythes en gewoontes (Heraclitus, Pythagoras, Portagora en Gorgias). In de zingeving door zelfkennis gebaseerd op onderzoek en rationaliteit(retoriek) (Socrates, Plato en Aristoteles, Epicurus, Hedon en Pyrron). In de zingeving door traditionele theorieën (Hippo, Cicero, Milaan, Abaelardus, Aquino en Scotus) zoals utilitarisme, teleologie, deontologie, deugdethiek en sociaal contracten en in de zingeving door aanvullende post moderne inzichten zoals alteriteit, identiteit, zorg en ecologie.

Geheel overeenkomend met de Filosofie binnen het monotheïstisch georiënteerd Hindoeïsme, gestoeld op de Vedanta leer; weergegeven door eenheid in verscheidenheid; gestoeld op de normatieve ethiek: oftewel, de leer van de Dharma(de ethiek) en de Karma(het moraal). Ook wel, de hoogste wet des levens en de wet van het denken voelen en handelen. In het Boeddhisme min of meer vervat in vijf voorschriften en in het Jodendom en het Christendom in de tien geboden en in de Islam: de sharia . De focus is gericht op de ontwikkeling van zelfkennis (know yourself) als voorwaarde voor eenwording van lichaam ziel en hersenen (body mind en brains) en daardoor een goed en gelukkig leven." Analooq aan de "sat chit ananda (Brahman)", geschoeid op de bevrijding door Zelfkennis (ultieme bewustzijn) vanuit de Vedanta.

Wij beschouwen op basis van de behandelde inzichten, de normatieve ethiek als de reflectie op een universeel maatschappelijk en politiek levensbeschouwelijk vrijheid denkkader; concreter, een stelsel van waarden en normen; oftewel, verschillende paradigma's en of discoursen. Om als de 'animal universal en semiotic' op het efficiënt en effectief gebruik van wetenschap en technologie, te bezinnen. Waaraan in deze eeuw meer dan ooit, de behoefte bestaat om als samenleving ethisch en moreel te functioneren.

Op grond van het bovenstaande wordt geconstateerd, dat "de algemene normatieve ethiek voor de toepassing door organische netwerken met het oog op de ontwikkeling van organisch samenwerkingsvermogen; bij uitstek een uitwisselings paradigma vergt. Om onmiskenbaar richtinggevend en kwaliteitsbewakend, te handelen.

Met de focus op het S-LNO - IL, in vooral een complexer, dynamischer en turbulenter, wordende wereld

Hoofdstuk, 2 Een complexer, dynamischer en turbulenter wordende wereld

Het graven met de hand in de prehistorie, wordt vervangen door de klassieke schop, die door de moderne machine wordt gepasseerd en weer wordt overstegen door de postmoderne digitale graafmachines. Niets is daardoor overbodig geworden; gelaten in hun utiliteits esthetische, deontologische en teleologische waarde. De hand tot de meest geavanceerde graafmachines worden nog steeds in voorkomende gevallen naast elkaar en soms op elkaar volgend gebruikt.

Hierdoor wordt alleen aangegeven, dat de mens het vermogen beschikt om zich aan te passen en om te schakelen naar gelang de situatie dat vereist. Daardoor heeft deze zich van een kleine eenvoudige: zeer overzichtelijke wereld van met de hand vervaardigde voorwerpen door haar toenemende creativiteit opgewerkt naar een complexe: minder overzichtelijke van industrieel vervaardigde machines via een dynamische: minst overzichtelijke van door de industrie geavanceerde producten, naar een thans turbulente: zeer onoverzichtelijke ICT en daardoor computerizerende en digitaliserende wereld.

Waarin computerdata aangevuld met info en bio tech resulteren in diverse algoritmische systemen. Die door hun “hack vermogen” het menselijk soort beter begrijpen. Dan het zich zelve tot nu toe kent en begrijpt. Wat de mens in meerdere mate uit het alteriteit oogpunt, in een soort reële machteloosheid dreigt te brengen ten opzichte van algoritmes. Die afhankelijk van de digitale ontwikkeling per continent en land in een gevarieerd stadium van starters via gevorderden tot zeer geavanceerden, verkeren. Ten gevolge waarvan het productie en arbeidsproces, tot aan de coronacrisis, zowel uit de denk als de doe optiek, in meerdere mate statisch, verandert.

Met de komst van het coronavirus, moet toegegeven worden dat, de wereld sneller aan het digitaliseren is. Vergaderingen, presentaties en debatten via de zoom die voor de coronacrisis zeldzame verschijnselen waren, zijn nu, de communicatiestrategie geworden, in haast elke sector om het groter publiek te bereiken. Organisaties die voorheen persisteerden in life opnames en face to face ontmoetingen, etcetera, hebben nu helemaal geen moeite met distance performances, information en communication. Het lager onderwijs wordt met het voortschrijden van de coronacrisis intensiever gedigitaliseerd. Het geldverkeer is, binnen korte tijd, nagenoeg compleet gegireerd en alle overige diensten worden steeds online beschikbaar. Wat nu ook in meerdere mate, zichtbaar wordt, zijn handelstransacties en persoonlijke aanbiedingen online; denk aan allerlei contracten, examens en lessen in dans, yoga, aerobic, karate en dammen. Allemaal ontwikkelingen waarmee telkenmale met de technologie, zowel deontologisch als teleologisch, de mensheid wordt gediend. Deze mag in onze ogen, zolang, de mens daardoor zijn doelen, optimaler, kan realiseren, oneindig doorgaan. Echter doen verlei scenario's over disruptieve technologie, eerder geloven, dat de mens meer dan ooit, in zijn vrijheden, bedreigd wordt. Tenzij deze kritisch, assertief en ethisch- moreel, alsook zelfbewust, wordt.

2.1 Scenario's

In 2020, wordt de wereld in lockdown door pandemie door De Ruiters (2009, 2020), intuïtief geprofeteerd. Rotmans (2017), ziet proefondervindelijk de wereld vier decennium terug in een transitie, omwenteling of evolutionaire revolutie door onmiskenbare creatieve disruptieve technologie. Die zeker, nog 10 jaren in beslag gaat nemen. Om de climax te bereiken. Vermits de meerderheid bereid is haar angst tegen 'het nieuwe' te erkennen en te benoemen. Om de illusionaire machteloosheid te doorbreken en de persoonlijke veranderingen onomkeerbaar te ondergaan. Voor creatieve benutting van de disruptieve technologie. Middels wendbare (flexibele, horizontale, vertrouwen uitstralende) organisaties. Harari (2015, 2019), gaat historisch-ethisch in op de homo sapiens die zich op een nogal shockerende wijze onder invloed van AI, upgraden tot een marginale dominante gemeenschap der homo deus. Doelend op de meermalen genoemde corporate states. Zijn verhaal draait om de ontwikkeling van hack vermogen door disruptieve technologie. Tengevolge waarvan de mensheid over een halve eeuw compleet in de ban komt van algoritmes. Zijn oplossingsmodel berust ons inziens op "know thyself. Een emotioneel intelligentie concept. Om eenheid van body mind and brains te realiseren. De wit (2020), bespreekt de mogelijkheid van de nieuwe samenleving (Society 4.0) door de disruptieve technologie. Middels re – inventing van 8 key issues.

2.2 Perceptie

Wij kunnen niet verloochenen, dat aan de maatschappelijke stelsels culminerend in de democratie zowel uit de optiek van bureaucratie als technocratische optiek sinds de 20^e eeuw intensiever wordt gesleuteld. Wij kunnen ook stellen, dat regeringen op macro, organisaties op meso en individuen op microniveau, gedreven door de digitale revolutie in een complexer, dynamischer en bovenal, turbulenter wordende woon, werk en leefomgeving, zijn terecht gekomen. Waarin weloverwogen decentrale politieke keuzes vooral met betrekking tot strategie, concurrentie, technologie en compliance, meer dan ooit noodzakelijk zijn. Om zich zowel nationaal als mondiaal om te schakelen en aan te passen. Om de economische, sociale, demografische, technologische, politieke en ecologische stelsels met hun diverse sub stelsels, optimaal te benutten. Met andere woorden, van regeringen wordt verwacht, dat, zij globaal – lokaal (glocaal), denken, voelen en handelen. Om welvaart en welzijn te realiseren.

Overigens laat de coronacrisis, de wereld weinig keus. Vooral door haar nagenoeg onophoudelijke multiplier effect en mede daardoor de radicalisering van het digitaliseringsproces. Waarbij met name de druk vanuit de onderkant van de samenleving, als mogelijke accelerator fungeert. In elk geval, zijn hierdoor de economische, sociale, culturele, onderwijs, energie, zorg, justitiële, politieke, milieu stelsels en noem maar op, mondiaal en nationaal, in opspraak gekomen. Waardoor overheden, zich voor fundamentele veranderingen, geplaagd zien. Thans is actueel in de wereld, de financiële waardering van de meest kwetsbare professies; de zogenoemde frontliners in de zorg en dienstverlening stelsels. De lockdown als de uiterste maatregel komt ook mondiaal in de betwistbare en controversiële sfeer. In Nederland en België, is het verzoek tot opheffing van de lockdown door de handel en horeca vanwege niet volledig gecompenseerde verliezen door de staat bereids gedeponed bij de groene tafel.

Andere grote delen binnen Europa, Noord en Zuid Amerika, volgen niet alleen dit voorbeeld op, maar beginnen zich hiertegen eveneens duidelijk waarneembaar te verzetten. In Suriname wordt door dit fenomeen kwaad bloed gezet bij de jeugd over het algemeen en de werklozen en hosselaars in het bijzonder.

De modus operandi, is, uitgezonderd enkele landen, bijna identiek: de “one size fits all” pakket van maatregelen. Waaraan vooral de regeringen in arme ontwikkelingslanden, als Suriname zich veelal met betuiging van geanticiperde spijt voor adequate ICT en de beschikking over onvoldoende menselijk en technisch kapitaal, in meerdere mate vastklampen. Mede daardoor het inventief creatief deel wordt tegengehouden. Om te experimenteren en te ondernemen. Waardoor dit doorgaans uit dissatisfactie met het gevoerd top - down beleid, opstandig wordt.

Mede daardoor ontstaat een reden te meer om de meerderheid in de samenlevingen, langer in de rollen van gevangenen en gevangenisbewaarders, te handhaven. Met als gevolg, dat het maatschappelijk leven, nagenoeg stil komt te liggen. Waarbij vooral het economisch verkeer door wegvallende vitale sectoren van bedrijvigheid, nagenoeg wordt lamgelegd. Denk aan miljoenen werklozen en de impact op ineenstortende woningmarkten, ophopende schulden, toenemende urbanisatie en migratie, alsook groeiende stress, polarisatie en vervreemding.

Komt bij, dat de sociale media als olie op vuur werkt met de verspreiding van conspiracy theorieën en bad – worst case scenario’s over de “ongelooflijk maar onmiskenbaar in rap tempo technologisch veranderende maatschappij met het risico van een partieel of totale waardelose arbeidersbevolking door de vervanging van “any profession of job van hoog naar laag door de “digitale heerschappij en met name het tijdperk van algoritmen.” Die beter weten, wat voor de mens, goed is en hoe die in elkaar zit. Het is dan ook begrijpelijk, dat door soortgelijke narratieven, de grote meerderheid niet meer weet, wat te denken van een toekomst waarin de homo sapiens totaal gemonitord wordt door mogelijke de humane, onethische en immorele machines.

2.3 Probleem Analyse

Nu moet bevestigd worden, dat wij ook voor en tijdens de drie voorgaande industriële revoluties consistent en consequent geconfronteerd zijn met lezingen over machines die het menselijke arbeid zouden overnemen. Wat weliswaar grotendeels bewaard is; maar niet rigoureuus, zoals voorspeld. Het digitaliseringsproces is statisch en geleidelijk aan voltrokken. Telkenmale zijn veranderingen parallel aan een gedegen alternatieve arbeids toewijzingsplan middels om, bij en herscholing, alsook een afkoop regelingssysteem, doorgevoerd. Waarbij traditionele, moderne en postmoderne systemen in de publieke sector, in meerdere mate, naast elkaar bestaan. Denk aan de handmatige registratie, de telefoon, de fax machine, de houer, de koelkast, etcetera. Er zijn sommigen, vooral de vijftigplussers, in de private sector, die überhaupt, niet graag terug kijken op hun abrupte afvloeiing uit het actief maatschappelijk proces.

Zowel in binnen als buitenland, wordt dit fenomeen met een vieze smaak in de mond aangegeven als; ‘take it or leave it’. Afgezien hiervan, is de mens, tot nu toe centraal, gebleven in het arbeidsproces.

Wat uiteraard, niet of helemaal niet wegneemt, dat kapitalisten (industrieëlen, fabricanten, handelaren, multinationals, monopolisten, monopsonisten), nog steeds, zei het in mindere of meerdere mate, zowel het arbeidersvolk, als regeringen, aan zich willen onderwerpen.

Veelal door patronage, nepotisme, manipulatie, polarisatie en desintegratie. Of, de zogenoemde verdeel en heerspolitiek (zie verder 2.9.3). Tenzij werknemersorganisaties en politieke instituten daar een stokje voor steken. Echter verschuift vooral de bemoeienis van de overheid sinds de 20^e eeuw zienderogen naar de achtergrond. Die geeft deze zogenoemde neo liberale corporate states, mogelijk een reden te meer voor de self fulfilling prophecy, van onnipotentie.

Verwijzend naar de verknochtheid aan bijvoorbeeld, whatsapp, google, youtube, or name it. Wellicht maakt dit tesje duidelijker, wat precies bedoeld wordt. Wij vroegen via de social media: naar de meningen over “een plotselinge eigendunkelijk, vastgesteld tarief op het gebruik van google en youtube. “De reacties waren grotendeels: ‘dat is hartstikke goed; voor de data die wij op elk moment en grenzeloos, tot ons nemen’. De meesten zien, degenen, die de technologie, een stap te ver zien gaan, als de zogenoemde pessimisten, fatalisten en doemdenkers. Kortom, de meerderheid, ‘ziet de disruptieve technologie, als een zegen’.

Wat wij, absoluut ondersteunen. Vermits, geanticipeerd wordt met visie en daadkracht op de technologische disruptief veranderende wereld.” Op dit vlak, zijn aanwijzingen te herleiden tot falende politieke (democratische) systemen door slecht dan wel niet optimaal en on top of that toenemende immoreel functionerende organisaties en instituten. Met weerslag op groeiende populisme en polarisaties, wereldwijd. Met een voelbaarder kloof tussen rijke en arme ontwikkelingslanden over het algemeen en in het Caraïbisch gebied, in het bijzonder. Uitmondende in verpaupering van de onderkant, in meerdere mate. Geconcretiseerd door onder meer slechter wordende socialezorg, verminderende koopkracht, groter wordende werkloosheid en toenemende stress, alsook verruwing en verharding van drugsgelateerde criminaliteit, toenemende milieuvervuiling, isolatie, thuis en daklozen, alsook vervreemding, urbanisatie, chaos, anarchie, bandeloosheid en eruptie.

2.4 Handvaten van weleer en een Insteek

Deze en gene problemen maken meer dan ooit, politiek – filosofische bezinning op vrijheidsbenemende organisaties en managements annex top – down leiderschap op alle niveaus in de globaliserende inherente digitaliserende en crisisgevoeliger wordende wereld, noodzakelijk. Om het liberalisme in al haar facetten gereflecteerd door de democratie en rechtsstaat waar de wereld zich links of rechts om voor beijverd; zowel analytisch als continentaal (zie H¹), te overdenken vanuit postmoderne organisch bestuur en leiderschap. Waarvoor handvaten aangereikt worden sinds maximaal 5000 en minimal 2500 v.c door respectievelijk de oosterse Vedanta en de westerse normatieve ethiek. Waarin de essentie wordt gevormd door het evenwicht tussen lichaam, verstand en gevoel; verwijzend naar de integratie van fysieke en emotionele intelligentie.

Oftewel, de coherentie tussen hersenen, hart en handen. Om als een eenheid, de sociale en technische potenties, optimaal, te benutten, daar buiten gelaten, degenen met tekortkomingen van biologische en mentale aard. Om doelen vrijelijk en samenleving gezind, te ontwikkelen en te verwerklijken.

Die slechts gepredestineerd is, oftewel, voorbehouden is aan het organisch denkend, voelend en handelend wezen. De homo sapiens of het menselijk soort. Middels gedachtenuitwisseling, meditatie en beoefening van yoga.

Verondersteld wordt, dat personificaties uit de (pre) historie en mythologie zoals Rama, Krishna, Jezus en Mohammed, zoals beschreven in de heilige geschriften respectievelijk de Ramayana, de Mahabharata, de Bijbel en de Koran, verheven en verlicht zijn door de kracht van meditatie en yoga. Dat wil zeggen, dat zij door hun super fysieke en emotionele intelligentie in staat zijn om geestelijke kracht te ontwikkelen; om zowel ontwikkelingen te overzien als de geest uit het lichaam te verplaatsen, van gedaante te verwisselen en het lichaam te immuniseren tegen fysiek geweld. Deze worden wereldwijd als verlossers met uitzonderlijke krachten en vermogens, genoemd, beschreven en bezongen. Een dergelijke verheven en verlichtheid wordt in de 20^e eeuw, geconstateerd bij de Mahatma (grote ziel), Gandhi; die simultaan vergadert met zijn volk en achter slot en grendel zit. Dit geldt in de 21^e eeuw voor Shri Satya Sai Baba. Die ook grote wonderen doet noteren. In deze dagen wordt gerefereerd aan de Sadhguru, in meerdere mate

Veelal wordt de gedachtenuitwisseling impliciet geaccentueerd als een bewustwording stimulerend instrument. Waardoor de indruk ontstaat, dat slechts meditatie en yoga, het mogelijk maken om boven het normale te stijgen en een staat van volmaaktheid te realiseren. Niets is minder waar. De uitwisseling is eenvoudiger, doch even effectief en ethisch. Iedereen krijgt spontaan de ruimte om zijn gedachten, gevoelens, problemen, oplossingen, potenties, etcetera, de vrije loop te geven. Daarom is voor ons, mede gebaseerd op empirische ervaringen nationaal en international, de uitwisseling als een overkoepelende verandermanagement strategie, gestoeld op het gelijknamig uitwisselings paradigma, een sine qua. Zoals verderop, duidelijker zal worden gemaakt. Om een hoog interdependentie of supreme bewustzijnsniveau, te ontwikkelen. Dit wordt als een eerste vereiste voor collectieve creatie gezien en mede daardoor de indices voor organisch denken, voelen en handelen. Waardoor het leven als een manifestatie van structurele en culturele informatie, beter wordt georganiseerd en aangestuurd.

Wij ontkennen geenszins, dat meditatie en yoga sublieme technieken zijn. Helaas moet tegelijkertijd geconstateerd worden, dat willens en wetens, leraren, uitgezonderd de bonafide, deze wetenschappen steeds als een commodity zien en überhaupt ook oneigenlijk gebruiken. Erger nog, eufemistisch uitgedrukt, verblind door hun eigen belang, de ethische betekenis van de gedachtewisseling en met name de dialoog, hermeneutiek en interactie, conform de vedische geschriften, als de makkelijkste weg naar verlossing van de karma yogi (Lees: de actief aan het economisch en maatschappelijk verkeer deelnemende mens), niet zelden, bagatelliseren, of gewoon verzwijgen.

Hiermee willen wij duidelijk maken, dat ook zonder meditatie en yoga, de eenheid van hersenen, hart en handen, optimaal kan worden benut. Om zich door de technologie inclusief de fysiologisch – biologische; in zijn meest geavanceerde elektronische vorm, te laten bedienen. Waardoor absoluut door ons uitgesloten wordt, dat de mens, tegen zijn wil, zoals Harari, beweerd, kan worden gepenetreerd. Met weerslag op zijn functioneren als een (letterlijk) goed geoliede machine; gestuurd door een anorganisch systeem.

Wij zeggen, dat het volledig aan de mensheid ligt om toe te laten, dat een “anorganische, gevoelloze en bovenal nooit bewustzijn ontwikkelende machine”, haar afbreekt. Daardoor totalitaire staten, zonder enige slag of stoot, een feit worden.”
“ Tenzij, deze als dode vissen met de stroom meegaan? Levende, rusten even en bouwen de kracht op om tegen de stroom te zwemmen?”

De honderden die wij, gesproken en beluisterd hebben, prefereren, vrijheid om te besluiten, voorkeuren hardop kenbaar te maken en tot allerlei creaties te komen. Een elektrode of chip, in het lichaam, wordt unaniem, afgekeurd. Zo ook het systeem van algoritmes, dat zonder hun consent, ingeschakeld wordt voor de uitvoering van allerhande privé beslissingen. De meningen over meditatie en yoga zijn uiteenlopend. Het voorstel van gedachtewisseling wordt, genoegzaam ondersteund. Een en ander wordt, prachtig onderbouwd vanuit het spiritueel perspectief verdisconteerd in de Vedanta (lees: het universeel kennis en waardensysteem). In het navolgende.

2.5 De Spirituele invalshoek

Ons begevend naar de kern van de coronacrisis vanuit de spirituele hoek wordt verondersteld, dat deze gekomen is om de mens bewust te maken van de macht van de natuur. Om het universum, niet langer te trotseren. Door zich collectief op zijn denken, voelen en handelen te reflecteren vanuit de Vedanta. Alhoewel het doorgronden van deze complexe en gecompliceerde materie zonder de beheersing van het Sanskrit weliswaar een niet ver van ons bed show lijkt, is het geenszins de bedoeling om uit te wijden over de inhoud en originaliteit van deze vedische kennis doorspekt van paradoxen en dualiteiten in relatie tot het wereldprobleem: de coronacrisis, doch op basis van geagglomereerde inzichten, deze in grossen ganzen, vanuit het bewustwordings en met name het uitwisselingsperspectief aan de orde te stellen. De Vedanta is de kennis over: (AUM); ook wel GOD (Genezer Onderhouder Destructor). Gemanifesteerd als: sarvam kalvidam brahman (lees: de immanente, transcendente en onnipotente brahman): isha vasam sarvam idam: het universum; aham brahmasmi (ik ben Prakriti / Maya (illusie) en Purusha (realiteit). Tat Tvam Asi (in alles leeft brahman). De door Einstein aangeduide Spinoza God. Deze universele kennis is verankerd in 3 bronnen, te weten inscripties, manuscripten en overlevering van Leermeester op leerling (Guru – Shisha Parampara). Vervat in: Shruti, Smruti, Puranam, Itihasam, Aagaman en Siddhantam.

De Shruti omvat de wetenschap en technologie. Verdisconteerd in 4 vedas: Rig, Yajur, Saama en Atharva. Elke veda is opgebouwd uit 4 identieke blokken: Aranyaka, Brahmana, Samhita en Upanishad; betrekking hebbend op theosofische en fysiologische anatomie van de kosmos, de natuur en de fundamente van het bestaan. Oftewel Brahman. Gecomplementeerd door 6 externe blokken ofwel vedanga's (Siksha, Vyakarna, Chandas, Nirukta, Jotisch en Kalpa). Denk respectievelijk aan fonetiek, grammatica, linguïstiek, etymologie, astronomie en rituelen. Elke Veda heeft een Up ('aanvullende') veda. De rig: Ayurvedam (Medicijnen, etc.). De Yajur: Dhanurvedam (wapenleer, etc.).

De Saama: Gaandharvedam (kunst, etc.) en de Atharva: Arthashastra (handel en politiek, etc). De Smruti omvat de reflectie op wetenschap en technologie door de veda geleerden, de zogenoemde zieners of (maha) Rishi's. De Puranam en de Itihasam behelzen de historie maar tegelijkertijd, ook het heden en de toekomst in verhaalvorm respectievelijk de Purana's en de Itihasa's (niet te verwarren met mythen).

De Purana's omvatten incidenten die zich in het verre verleden hebben voorgedaan. De Itihasa's (de heldendichten) daarentegen zijn per definitie de verhalen van incidenten die plaatsvinden tijdens de levensduur van de verteller. Zo zijn de epen Mahabharata (Bhagavad Gita) en de Ramayana compilaties van de hedendaagse geschiedenis waar zoals alle Purana's zoals de Bhagavata, Matsya en Vishnu-Purana, verslagen van de prehistorie zijn. Maar dit betekent geenszins, dat de Purana's ouder zijn dan de Itihasa's. Iemand in de 12^e eeuw kan bijvoorbeeld een Itihasa schrijven over een incident in de 12^e eeuw en iemand anders kan een Purana schrijven over een incident in de 15^e eeuw, in de 21^e eeuw. De Aagamam verwijst naar allerlei verdragen; waaronder theologie, epistemologie, architectuur en geometrie De Siddhantam (ethische en morele principes) verwijst naar het geheel van metafysische, epistemologische en normatieve filosofische scholen (stromingen). Zie ook hoofdstuk, 1.

De Vedanta is eenvoudigheidshalve, een compilatie van de Ramayanam en de Mahabharatam. Die een ieder tot zich kan nemen. Deze zijn sinds 5000 vc, in hindi vertaald en in de 21^e eeuw toegankelijk gemaakt voor de niet hindi- taligen. Over the World. Daarom is het ons inziens, überhaupt niet nodig om naar de himalaya te gaan om te ontdekken, dat er één ultieme waarheid is: het puur bewustzijn of CHIT. Gereflecteerd door Brahman als Jeeva / Purshaha (het individu) en ISHWARA (de Natuur) in en door MAYA (Illusie). Nader toegelicht als: Jeeva brahmane vanapere: brahman en jeeva zijn één en hetzelfde. Echter blijft de mens in mindere of meerdere mate in het net van maya verstrikt, gestimuleerd door onethisch en immoreel handelen (adharma). Voortvloeiende uit diens onbeheerste driften: ku karma of paap. Met weerslag op dukham: pijn, ellende, verdriet en armoede. Waardoor deze verstoken blijft van Zelfkennis (dharma of su karma: ethisch – moreel handelen) inherente punya en sukham: geluk, voorspoed, welvaart en welzijn. Daardoor wordt het onmogelijk om zich te verheffen van jeeva atma of chida bhasa: gereflecteerd bewustzijn; vrij vertaald lichamenlijk bewustzijn naar Chit of BRAHMAN ATMAN: puur bewustzijn dan wel tat twam asi of aham brahmasmi. Daarom kunnen wij volgens de vedanta, de kuilen en hobbels en daarmee onlosmakelijk verbonden (adharma- ku karma - paap), in het leven, nauwelijks of helemaal niet zien en daardoor ook niet begrijpen waardoor dit in misère (dukham) verandert.

Tenzij wij ons denken, voelen en handelen ten dienste stellen van brahman oftewel, het universum. Concreter, de levende natuur: mensen, planten en dieren en de ogenschijnlijke niet levende: onder meer water lucht, vuur, ether, aarde, alsook atomen, chemische stoffen, meteorologische, geologische en geomorfologische processen, straling, het buitenaardse, de materie en energie waar dit alles uit bestaat en de relaties. Voortaan, de natuur.

Daarom zien wij, de corona crisis als een signaal van de natuur om te stoppen met het opnieuw openbreken van haar systemen. De natuur, laat haar uitzonderlijk product, de mens toe om unieke krachten aan haar te ontlenuen. Om haar diversiteit te behouden door deze optimaal te onderhouden. Kortom, "haar als moeder te gehoorzamen en te respecteren en niet veelal, tegen beter weten in haar systemen te ontwrichten.

” Thans gestimuleerd door de voortschrijdende disruptieve technologie. Omdat, blijkbaar nog weinig, of helemaal niet beseft wordt, dat de natuur onderhouden en behouden wordt door goed gedrag of juist handelen. Dat ontstaat, ontwikkeld en verbeterd wordt door het bewustzijn van het resultaat van het handelen: karma (moraal: normen); voortvloeiende uit het bewustzijn van Dharma (ethiek: waarden). In alle facetten van het leven. Vanaf de geboorte tot de dood. Middels de stimulering, ontwikkeling en verbetering van het primaire (opvoeding en omgang), het secundaire (scholing en vorming) en het tertiaire milieu (begeleiding en vrijetijdsbesteding). Dit socialisatie en institutionaliseringsproces opent de weg naar permanente en evenwichtige welvaart en welzijn. Als dat niet zo is, dan schieten deze processen tekort en daardoor is het handelen, dat in alle objecten in de vorm van drie (3) gunas (lees kwaliteiten), te weten, Satt (o)va (puurheid), Raj(o)as (activiteit) en Tam(o)as (donker, destructief), in verschillende graden, aanwezig is, in één kwaliteit en met name tamas, dominant. De guna die overheerst zal invloed hebben op hoe wij, de wereld waarnemen. Deze heeft invloed op gedrag, houding, acties, gehechtheid, etcetera. Bijvoorbeeld een persoon die overwegend tamsic is, zal alles negatief en destructief zien. Een persoon die meer sattvic is zal het universum als positief ervaren en zal vreugde en geluk in alles vinden. De geest is echter zeer onstabiel en kan heel gemakkelijk fluctueren van de ene overheersende guna naar de andere.

Vermits, wij elkaar door onderlinge afstemming en overleg corrigeren om zoveel mogelijk, juist te handelen. Doelend op behartiging van het algemeen belang. Door deze uitwisseling wordt het bewustzijn verhoogd om consistent en consequent waarheidsgetrouw (sattvic) te handelen. Immers, “sat sangat mud mangal mula (goede gezelschap is de bron van de ware kennis). Sattva manifesteert zichzelf als puurheid, kennis en harmonie. Deze guna heeft te maken met de kwaliteit van goedheid, plezier, voldoening, nobelheid en tevredenheid; vrij van angst, woede en boosaardigheid; puur en vergevingsgezind. De sattvic persoon ziet, elk wezen als één, is niet hypocritisch, doet wat gepredikt wordt en heeft geen last van lof of kritiek. Het vergroten van deze geaardheid is mogelijk door de rajo en tamo gunas, te verkleinen, zowel in de geest als in het lichaam. Dit kan door het eten van sattvic voedsel, zoals vers fruit en groenten, peulvruchten, en volkorenproducten. Sattvic voeding is vers, puur en groeit boven de grond waar het positieve energie ontvangt van het zonlicht.

” Wie met pek omgaat wordt ermee besmet”; die wordt bewust en onbewust, in meerdere mate, aangezet dan wel gestimuleerd tot slechtheden; aangeduid als ‘tamo gunas’ (onzuiverheid, luiheid en duisternis): het gevolg van onwetendheid. Waardoor de waarheid verdoezeld wordt of gewoon niet onder ogen gezien. Om de tamasic elementen in de geest en het lichaam te beperken, wordt tamasic voeding (zoals verwerkte voeding) en toegeeflijkheid (zoals te veel eten, te veel slapen, te veel alcohol, enzovoorts), vermeden. Deze is volledig pervers; geeft zich over aan onethische praktijken om krachten en sensuele genoegens te verkrijgen, is egoïstisch, hebzuchtig, indisciplinair en wil, dat iedereen zich aan hem onderwerpt.

De rajo gunas zijn er ook; deze impliceren: (passie, actie, energie en beweging). Rajo wordt gekarakteriseerd door een gevoel van gehechtheid, een hunkering naar voldoening en verlangens. Een rajastic mens wil, dat anderen hem aanbidden; probeert door kleding en theatrale technieken en pretentie zijn omgeving te imponeren en te fascineren en volgt niet wat hij predikt.

Om deze te verkleinen, moet het rajasic voedsel, vermeden dan wel gematigd worden. Denk aan bijvoorbeeld: gefrituurd en pittig eten, alsook genotsmiddelen zoals cafeïne. Immers, jaisa an, taisa man (wat wij eten, bepaald, hoe wij denken, voelen en handelen).

Enkele uitzonderingen, erbuiten gelaten, zijn de drie Gunas altijd aanwezig in alles. Er kan geen puur sattva zijn zonder rajas en tamas. Ook kan er geen puur rajas zijn zonder tamas en sattva of puur tamas zonder sattva of rajas. Sattva verbindt ons aan gehechtheid met geluk, rajas verbindt met gehechtheid aan activiteit en tamas bindt ons aan gehechtheid met waanideeën. Een persoon die de drie gunas heeft overstegen, staat onverschillig tegenover de dualiteit van het leven zoals pijn en plezier. Hij of zij wordt niet gestoord door de gunas en weet dat de gunas deel uitmaken van Maya en niet van de enige realiteit van het universum dat de 'zelf' Of brahman is (Bhagavad Gita 14.:20).

Deze drie geaardheden, worden door ons, ook in het kader van Sigmund Freud's über ich, es en ich, geplaatst. Waaraan wij de volgende interpretatie, geven: satto (über ich): super ego: consistent en consequent maatschappelijk ethisch - moreel gedrag; gebaseerd op een hoog interdependentie bewustzijn. Vergelijkbaar met dharma – su karma - punya – sukham respectievelijk ethiek en moraal - algemeen belang- welvaart en welzijn. Rajo (ich); ego: gebaseerd op naïef en imitatief bewustzijn; vergelijkbaar met in meerdere mate onethisch – immoreel en egoïstisch gedrag en tamo (es); ik: onmaatschappelijk en in meerdere mate immoreel gedrag; gebaseerd op een zeer laag (gereflecteerd) bewustzijn. Vergelijkbaar met adharma – ku karma - paap – dukham respectievelijk onethisch – immoreel – persoonlijk belang- armoede.

De mens ervaart door zijn karma (lees gunas): punya (beloning) en paap (straf). De beloning varieert van een schouderklopje tot bevrijding uit de kringloop van geboorte en dood (moksha, nirvana). De straf of pijn wordt op drieërlei manieren ondergaan: zichtbaar: fysieke pijn: snijden in de vinger door een mes (adhi bhautik), verklaarbare geestelijke pijn: hoofdpijn: door lange uren te maken achter de computer (adhyatmik) en zichtbare pijn door onverklaarbare waarnemingen; momenteel, de effecten van besmetting met het onzichtbare coronavirus (adhi daivik). Een en ander, wordt ook verklaard uit kosmische (esoterische): astrologische invloeden. Denk aan het neerdalen van allerlei schadelijke stoffen uit de hemel verhuld in ziekten plagen en gevaarlijke uitstralingen, enzovoorts, op aarde. Vooral door (onnodige) technologische interventies. Tengevolge van tamsic handelen, in meerdere mate. De historie, leert, dat wie, willens en wetens koppig blijft, solliciteert naar adhi dhaivik, pijn. “Jaan jaan nar karen dhitaai, doeb jayen thaa nahi paayien.” Vrij vertaald wie opzettelijk de domme speelt, zal zo hard vallen, dat opstaan niet meer mogelijk zal zijn. Rawan, Durjodhan en Herodes, alsook Hitler, Mussolini, Gadafi, Amin en Khomeini, herinneren ons overduidelijk daaraan.

Een reis naar de zon wordt 5000 vc, onmogelijk verklaard. Er kan hoogstens in de buurt gekomen worden van deze “catastrofale vuurbal”. Tegelijkertijd, wordt ondubbelzinnig aangegeven, dat een reis naar de maan een zeldzaam en exclusief karakter gaat krijgen. Wat door de rocket science is bewaard in de 20^e eeuw. Op 21 Juli 1969, heeft Neil Armstrong, de eerste voet op de maan gezet. Daardoor is de Apollo missie, 11, van de NASA, volbracht. Intussen zijn Rusland en China ook al op Mars, beland. Een reis naar de ZON blijkt inderdaad, nog niet uitgezocht.

De NASA, heeft op 12 Juli 2018, de Zonnesonde Parker gelanceerd om de zon aan te raken. Grosso modo komen de resultaten, als die komen, over 8 jaren. Want ondubbelzinnig wordt erop gewezen, dat het de mens in de industriële tijdperk (KALI YUGA), ook in zijn meest geavanceerde geaardheid, slechts zal lukken om wellicht in de buurt van de zon te komen. Vanwege de ondraaglijke hitte. Desalniettemin duurt het 21 eeuwen om deze waarheid, publiekelijk te bevestigen. Door de missie niet in de zon, maar dicht bij de zon te sturen en hopen dat de sonde niet smelt. Anders, Enfin, het is afwachten. De vraag is nu: “heeft de ontwikkelde mens überhaupt een crisis nodig om op te houden met zijn naïviteit, of liever, stupiditeit? Is dit niet, het bewijs van een relatief laag bewustzijn, alle scholing en technische kennisontwikkeling, ten spijt ?

De Vedanta maakt onomwonden duidelijk, dat de zoektocht naar de zuiverheid, zeg maar, de ware werkelijkheid, moet geschieden conform dharma (ethiek) en karma (moraal) en met daarop gebaseerde instrumenten (strategieën, methoden en technieken). Om deze weer naar eigen inzichten aannemelijk te maken. Immers, er is niets nieuws onder de zon. Die instrumenten voor reconstructie: (bij voorbaat ethiek en moraal, alsook mantra's om de natuur te eerbiedigen), worden doorgaans gebagatelliseerd en erger nog, ontkend. Er wordt als verdedigingsmechanisme aangevoerd, dat het “mythen, verhalen, verzinsels en fantasieën”, zijn. Bovendien is het schering en inslag om mensen die de waarheid niet verdoezelen en recht voor hun raap zijn, “te bespotten en fictief, af te schilderen, alsook valselijk te beschuldigen van volks vijandigheid, fatalisme, samenzwering, doemdenken, etcetera. Wij maken lijfelijk mee, hoe er allerlei ongepaste opmerkingen, zoals: “sinds wanneer is hij dominee, geworden”, wat heeft goud in de bodem met god te maken, hij moet zeggen, dankzij de wetenschap”, lummel”, gemaakt worden naar een spreker omdat hij eindigt met de almachtige te bedanken voor een bodemvondst. Dit gedrag wordt in onze ogen, slechts door een relatief laag bewustzijn, geëtaleerd.

Er is 5000 vc, ook licht geworpen op het gedrag in de kali – yuga; dit wordt getypeerd als: natuur lasterend, bagatelliserend, misleidend, huichelend, cynisch, sceptisch en ironisch, alsook zakelijk, rationeel en wantrouwend. Simultaan wordt vrij vertaald meegegeven, dat, elkeen, die ondanks uitzonderlijke verdiensten, het hoofd koel houdt en het hart zuiver, zich vooral, niet in de ivoren toren waant, maar op de begane grond voelt; een ieder respect en begripsvol behandelt, altijd veilig en gelukkig, zal blijven.

Die hoeft niet te vrezen voor terugval. Door (parallele) concurrentie en competitie dan wel een gehaast en gejaagd leven.

Wie zich onevenaarbaar en sterker nog, alle machtig, op de planeet aarde, gedraagt, zal de straffen en uiteindelijk de zuivering door de natuur, nimmer ontlopen.

Enkele Casussen:

“Iemand heeft op een avond mot gehad met zijn religieuze medestander. Vrij plotseling trekt hij hem, de Ramayana uit de handen en smijt deze op de grond. Tot ongeloof en consternatie van de overige leden. Die bijna gelijktijdig beginnen te vloeken. Wat hem het hazepad doet kiezen. Op dezelfde avond, wordt het bericht verspreid, dat hij voor zijn huis, in bewusteloze toestand is aangetroffen. De burens hebben hem naar het ziekenhuis, gebracht. Zijn verdere leven heeft hij stom en verlamd, op het bed versleten.”

“Een zakenman heeft met een hypotheeklening een maand lang een yagya (Godsverering Feest) gehouden. Iedereen, laat hij weten, hoe geweldig, hij is. Om honderden monden elke dag te voeden, God gaat hem belonen met uitbreiding van zijn zaak, als nog niet gekend, etcetera. Hij is inderdaad tot een grote zakenman opgeklommen. Maar door zijn plotselinge nieuwe hobby om te gokken is hij zienderogen failliet geraakt en uit de markt gejaagd. Met het noodlottig gevolg, dat het gezin is ontwricht. De vrouw is met de steun van haar broers met de 2 pubers en een adolescent naar Nederland vertrokken en ‘meneer’ is als zwerver- bedelaar, geëindigd.”

“Een zwangere vrouw heeft een drachtige zeug die op het achtererf kwam vanuit haar achterraam gezien en heeft het moedervarken met een stok bewerkt. Na 6 maanden baarde zij een misvormd kind: de kin is geplakt aan de nek en schouders.”

Uiteraard zijn er ook op haast elk denkbaar gebied, positieve effecten van mensen die volgens de dharma leven. Wij hebben ervaring opgedaan met twee hoofdtypen: “het eerste, vraagt de natuur om gunsten voor zichzelf. In een soort ruilhandel; als ik voor mijn examen slaag, dan ga ik ... een kg Laddoos (lees; suiker balletjes) offeren. Of, als ik dit deal sluit of deze tender krijg, dan ga ik een maaltijd aanbieden aan de kindertehuizen.” Zij zijn, op die manier voor zichzelf en de aan hun verbonden kleine groep ‘onderhandelend’ bezig. Zolang daardoor het algemeen maatschappelijk belang, niet in gevaar komt, is er niets mee mis. Denk aan het ethisch schadebeginsel (zie H¹). Het tweede, vraagt, de natuur om het belang van land volk en de wereld, te behartigen. Daardoor wordt, ook het eigen belang, gerealiseerd. Denk in de sfeer van de zelf kennis en het teleologisch beginsel van Aristoteles (H¹). Oftewel het super ego. Het paradoxale is, dat de natuur, niemand teleurstelt. Maar, de konsekventies van het handelen; zowel de prettige, minder prettige, minst prettige, onprettige en ondraaglijke, op geen enkele manier deelt. Deze zijn voor de karmie’s (handelenden): individuen, groepen, organisaties, delen van samenlevingen, totale samenlevingen en de wereld.

“Kahoe ko doekh na de daata, nita nidje karma bhog sab bhrata; vrij vertaald, de natuur straft niemand, iedereen ondergaat de gevolgen van zijn eigen handelen.”

Wie niet horen wil, moet voelen. Nu voelen wij door onze toenemende heerszucht, de macht van het coronavirus. Doordat het, geen kans onbenut wil laten om het eigen besmetting record te verbeteren. Hierdoor kijken wij, op haast onbegrijpelijke wijze en nagenoeg machteloos, niettegenstaande geavanceerde medische kennis en kunde, binnen een jaar aan, tegen de 3^e besmetting golf. Waardoor werkelijk haast, iedereen kwetsbaar aan het worden is en wellicht niet alleen de ‘self fulfilling prophecy’ van solidariteit, schijnt uit te komen. Maar ook massale dood, bederf, verval en mogelijk uitsterven van het menselijk soort, nabij, lijkt. Gebaseerd op deze inzichten, wordt aangenomen, dat de mensheid “door zijn overheersend tamo guna, ofwel slecht en onnatuurlijk denken, voelen en handelen, in meerdere mate, het coronavirus over zich heeft afgeroepen.” Moeten wij, dan nog ons immoreel handelen (Adharma of Ku Karma / Paap), in alle toonaarden, goed praten? Is het niet hoog tijd om het resultaat van Adharma (Paap / Dukham: onheil / ellende) door zelfkennis (hoog bewustzijn) om te zetten in dharma (Punya / Sukham: geluk/ welvaart/ welzijn) voor een rooskleurige toekomst ?

2.6 Sombere Toekomst

Al met al wordt het wereldwijd niet minder somber met de verergering van de corona annex sociaal - economische crisis door diverse variaties van het coronavirus. Waardoor de bomen bijna niet meer door het bos, te zien zijn. Vooral wanneer wereldkundig wordt gemaakt, dat de tot voor kort hemel ingeprezen vaccins als de steun en toeverlaat voor “een normaal maatschappelijk en moreel functioneren”, qua betrouwbaarheids en validiteitsgraad, opnieuw in het geding, komen. Verwijzend naar de onzekerheden met betrekking tot de steriele immuniteit van de corona vaccins. Met als gevolg, grotere gevoelens van onveiligheid en bijgevolg angst en vrees voor het lijden en uiteindelijk, de dood. Door zowel biologisch - fysiologische als sociaal – economisch en financiële faalfactoren. De artsen, virologen en epidemiologen, schijnen ook meer verwickeld te raken in beladen en gepolariseerde discussies. Versterkt door in wisselende mate onvoldoende financiën voor preventie, curatie en nazorg, alsook continue opschaling en on top of that tekortschietend strategisch en operationeel kader. Desalniettemin wordt onder meer in Suriname, een volstrekt veiligheids pandemiebeleid, gericht op preventie door naleving van hygiënische voorschriften: mond-neuskap dragen, handen wassen en afstand bewaren met een eenzijdig medisch team gecontinueerd.

De curatie impliceert, nagenoeg wereldwijd, quarantaine, opname en behandeling op de Intensive Care (IC). Alhoewel het corona repertoire in de meeste gevallen beperkt blijft tot: testen – quarantaine - opname en ontslag. Legt dit een enorme druk op de frontliners. Uitmondende in een “roofbouw op hun lichaam en geest”. Om niet expliciet te spreken over bezette IC afdelingen en burn out, overwerkt en overspannen personeel. Overigens, heeft haast elke groep, het zei, in gezins, organisatie en of samenlevingsverband het wereldwijd, te verduren. Het wordt in de ogen van deze groepen steeds erger. Zij kunnen het “abnormaal leven” gedreven door “massa angst” niet meer aan en bevinden zich in een gepercipieerde onhoudbare situatie. Zowel uit biologisch – fysiologisch als economisch, sociaal en cultureel optiek.

In Suriname is het zeer de vraag, hoe lang nog veilig en effectief span en depth of control door de overheid top – down met ontbrekende post moderne sociale en technische innovatie, uitgeoefend kan worden? Velen zijn de mening toegedaan dat de total lockdown niet abrupt met enkel de mededeling, dat “het kwaad bijna is verholpen”, getransformeerd moest worden in een intellectual lockdown en terug naar af. Hierdoor wordt steeds minder geloof gehecht aan het veiligheids (massa angst) paradigma. Om de corona besmettingen te reduceren danwel te elimineren.

Trouwens, dit effect wordt mondiaal versterkt door enerzijds de dubieuze en inconsistente, voorlichting en communicatie door de overheid en anderzijds de narratieven van wisdom of crowds, citizens science en wetenschappers. Die in onder andere talkshows, de aanpak, aan de kaak stellen. Dit forum appelleert aan de regeringen om de scope van de coronacrisis (COVID 19, pandemie), te verbreden door een betere interplay en multidisciplinaire connectie en soundering.

Opdat ernstiger, realistischer en inhoudelijk gediscussieerd kan worden over organisationele en institutionele vraagstukken. Thans zien medici, eventueel informeel bijgestaan door aanvullende disciplines, slechts heil in het repertoire: testen- lockdown – vaccinatie.

Deze structurele en culturele aanpak moedigt de samenleving grotendeels niet meer aan om gedisciplineerd te blijven. Het leeuwendeel, hecht nagenoeg geen kredietwaardigheid meer aan het corona narratief. Veelal deemoedig door toenemende economische problemen ten gevolge van stijgende werkloosheid; bijgevolg verminderde inkomens en dalende generatieve koopkracht. Aldus komt een versterkende vicieuze cirkel van grotere onveiligheid op gang. Door represaillemaatregelen uit de top en ondisciplinair gedrag van grote delen aan de basis.

Mede daardoor, wordt de ontwrichting van de samenleving onvermijdelijk. Het sociaal economisch en cultureel leven met de focus op het handels en bedrijfsleven, onderwijs en educatie, alsook de vrijetijdsbesteding, komen zo goed als stil te liggen. Volgens de meerderheid in de pers, niet geheel terecht. Daar niet alle sociale demografieën überhaupt over één kam geschoren kunnen worden. Vanuit de “one size fits all” benadering. Om gelijkheid te rechtvaardigen en daardoor doorgaans constructief en creatief vermogen gericht op kernwaarden als productie bevordering coöperatie en professionaliteit, af te remmen.

Dit moet volgens hen, ten stelligste, voorkomen worden, willen wij, honderden miljoenen slachtoffers en doden niet betreuren door onder andere PTSS, verkeerd medicijngebruik, griep, hart en vaatziekten, obesitas, alcohol en drugs, eenzaamheid, angst, depressie suicide en honger, dan een paar miljoenen door corona. Daarmee is gezegd, dat de kosten door erodatie, moreel verval en voortschrijdende verloedering van de samenleving straks bijna onmetelijk hoger zijn dan de baten. In vooral de ontwikkelingslanden met de focus op de arme onderontwikkelde Caraïbische landen.

2.7 Gedragsmodificatie in vooral ontwikkelingslanden

Wij vatten de coronacrisis op als een indice voor gedragsmodificatie in vooral ontwikkelings- en met name arme onderontwikkelde landen. Binnen de wereld zijn ontwikkelde landen ten opzichte van elkaar rijk, gelijkwaardig of arm. Deze landen zijn in vergelijking met ontwikkelingslanden altijd, rijker. De ontwikkelingslanden bevinden zich in Azië, Afrika, Latijns Amerika en het Caraïbisch Gebied (LAC). Deze vertonen onderling opmerkelijke verschillen in de mate van kapitaalkrachtigheid en levensvatbaarheid. De armsten zijn gesitueerd in Afrika en LAC. Denk in Afrika aan bijvoorbeeld: Congo, Kenia, Mali, Malawi, Ivoorkust, Senegal en Tanzania en in LAC: Venezuela, Panamá en Nicaragua, alsook Cuba, Haïti, Guyana en Suriname. De ontwikkelde en ontwikkelingslanden zijn ook op verticaal niveau in netwerken georganiseerd.

De zogenoemde globale en regionale economiën: denk bij de ontwikkelde landen aan EU, VS, Association of South East Asian Nations (ASEAN): Indonesië, Maleisië, Filippijnen, Singapore, Thailand en Brunei. Voorts, Japan en de Aziatische tijgers: Taiwan, Hong Kong, Singapore, Maleisië en Zuid – Korea, alsook BRICS: Brazil, Russia, India China and South Africa (Shankar, 2019).

Denk in Afrika in West-Afrika aan: Economic Community of West African States of ECOWAS en Mano River Union of de MRU door politieke onenigheid, trage besluitvorming, incompetentie en gebrek aan visie op ondernemerschap en financiën, gesmeed tot African Union AU (opgericht met de bedoeling uit te groeien tot een gemeenschappelijke markt, maar heeft die doelstelling niet bereikt). In Centraal Afrika: de Customs and Economic Union of Central Africa of de UDEAC, de Economic Community of the Countries of the Great Lakes of de CEPGL (voorbeelden van Douane en economische unies die falen). In Oost- en Zuid- Afrika: de preferential Trade Area for Eastern and Southern African States of de PTA (voorbeeld van preferentie handel), de East African Community of EAC, de SACU of de Southern African Customs Union; zijn ook lid van de Common Monetary Area (CMA), weer een gemeenschappelijke markt, wordt getransformeerd in Southern African Development Community, SADC . Waarin de Ivoorkust, Nigeria, Kenia, Zimbabwe en Ghana, de lakens uitdelen (Shankar, 2019).

Denk in LAC aan onder meer, MERCOSUR (Zuidelijke Gemeenschappelijke Markt) is een douane-unie tussen Brazilië, Argentinië, Uruguay, Paraguay, Venezuela en México, de UNASUR: the Union of South American Nations: Argentinië, Brazilië, Paraguay, Uruguay en Suriname, de CBI, Caribbean Basin Initiative: Antigua, Barbuda, Aruba, Bahama's, Barbados, Belize, Costa Rica, Dominica, Dominicaanse Republiek, El Salvador, Grenada, Guatemala, Guyana, Haïti, Honduras, Jamaica, Montserrat, Nederlandse Antillen, Nicaragua, Panama, St. Christopher en Nevis, St. Lucia, St. Vincent, Grenadines, Trinidad, Tobago en de Maagdeneilanden en de CARICOM (Caribbean Common Market) gevormd door Trinidad and Tobago, Guyana, Barbados, Montserrat, St.Kitts and Nevis, St Lucia, Jamaica, St.vincent and the Grenadines, Barbados, Bermuda, Belize, Dominica, Grenada Haïti en Suriname (Shankar, 2019).

De ervaring leert, over het algemeen, dat centraal gestuurde landen, ook de ontwikkelde en rijke ontwikkelingslanden, in meerdere mate, slechts in staat zijn om de minst problematische sectoren; zowel nationaal als globaal effectief aan te pakken. De begroting is naar alle waarschijnlijkheid steeds ontoereikend om de gecompliceerder wordende schaal, infrastructurele, klimatologische, ecologische, logistieke en organisatorische problemen, simultaan aan te pakken. Wij hangen dit doorgaans op aan de mentaliteit gereflecteerd door de attitude, waarbij partijen nationaal en mondiaal, streven naar een standaardoplossing, vaker, voorbijgaand aan de diversiteit, complexiteit en dynamiek in elkaars situaties (Shankar,2019). Met weerslag op het vaker slecht of onbenut blijven van bijvoorbeeld economische voordelen zoals de verlaging van transactie- en transportkosten, schaalvoordelen en meer kansen op technologie en kennis spill-overs.

Dit leidt bij bestendinging tot teleurstellende en falende regionale verticale samenwerkingsverbanden en economische en politieke mechanische blokken in Afrika en LAC, in meerdere mate. Daardoor lukt het juist, de arme landen niet, of helemaal niet, om elkaars potenties, in alle mogelijke facetten optimaal te benutten en marktposities te beschermen (Shankar, 2019).

Toch worden de ogen in deze landen nog dicht gehouden voor het feit, dat zij, gediend zijn met samenwerkingsvormen in termen van organisch besturen en leidinggeven. Om de veelal weinige financiële en technische middelen, efficiënter en effectiever collectief te organiseren en te benutten. Daardoor falen zij, in een globaliserende en regionaliserende wereld in het reduceren dan wel elimineren van hun problemen. Met referte aan onder andere: politieke instabiliteit, gebrek aan kapitaal (financiën), ontoereikende uitvoeringscapaciteit, slechte infrastructuur, slechte samenwerking, gebrek aan wendbare organisaties en slecht bewustzijn rond de sociale zorg, de voedingswaarde, het marktpotentieel, gedetailleerde kosten- en batenanalyse, alsook regels en normen en marktontwikkeling, (Shankar, 2019).

Wat nu zijn weerslag, niet alleen heeft op achterstand in het globaliseringsproces. Maar ook toenemende nationale oncontroleerbaarheid, onleefbaarheid, onbestuurbaarheid en onbeheersbaarheid. Veelal gevoed door politieke en economische verdeeldheid, alsook slechte, gebrekkige en in sommige gevallen ontbrekende nationale visie en planning. Waardoor ondanks compliance en vooruitbetalingen, deze landen overgeleverd zijn aan de goodwill van bijvoorbeeld WHO en PAHO: met name Covax Facility. Om aan hun vaccins te komen. Terwijl de rijke mogendheden reeds eind vorig jaar, structureel zijn aangevangen met vaccineren.

Dankzij, donatie van vaccins door Indië, aan het Caraïbisch gebied, kan na twee maanden, ondanks een fragmentarisch – atomistisch gekenmerkt beleid, in Suriname, aangevangen worden met het vaccineren. De eerste 1000 doses zijn geschonken door Jamaica in het licht van CARICOM. De tweede tranche van 50.000 doses is rechtstreeks door de donor overhandigd. Ook zijn vrijwillige particulieren aan de slag. De staats bestellingen worden begin April, zoniet wat eerder, verwacht. Suriname ontvangt haar 1^e bezending van 24000 dozen uit een partij van 79.200, dozen, eind maart. Wat bij lange na niet voldoende is om samenleving breed dan wel het leeuwendeel volledig te vaccineren. Daarom wordt het individu om een mogelijke geldelijke bijdrage gevraagd en potentiële kapitaalkrachtigen worden opgeroepen om vaccins voor te financieren. De ogen zijn ook gericht op steun in welke vorm dan ook door met name rijke mogendheden. Als de tekenen, niet liegen, is op deze noodkreet, bij het ter perse gaan, positieve geluiden ontvangen uit onder meer Nederland, USA en China.

Het is nu, zeer de vraag: gaan deze en gene arme landen, met voortzetting van de centrale sturing, de immense problemen op sociaal, economisch, politiek, ecologisch, technologisch en demografisch vlak, met een voortschrijdende coronacrisis (COVID 19, pandemie), nog, in staat zijn, efficiënt en effectief, aan te pakken?

Volgens ons, moest dit mondiaal probleem allang door de rijke mogendheden middels een globaal vangnet voor de arme onderontwikkelde landen integraal zijn aangepakt. Dan pas zou de globalisering die door deze en gene democratische staten (mogendheden), wordt gepredikt, werkelijk kleur krijgen.

Het voorbeeld wordt gegeven door een relatief minder rijk, maar humaner India. Dat zijn voorraad aan vaccins met relatief armere landen deelt.

Ook van de meer rijke mogendheden wordt verwacht, dat zij, de minst welvarende landen met raad en daad bijstaan.

In elk geval staat vast, dat het 'nieuw normaal leven' in de arme landen niet simultaan met de rest van de wereld zal kunnen beginnen met de vaccinatie van de meerderheid; na grosso modo 1,5- 2 jaren, zoals, door betrouwbare bronnen wereldkundig is gemaakt. Uiteraard in het midden latend, dat niet zeker is, dat de immuniteit tegen corona met twee prikjes wordt opgebouwd. Of, überhaupt meerdere vaccinaties, noodzakelijk zijn? Feit is dat, door de maatschappelijke passiviteit, versterkt door de toenemende angst voor nieuwe besmettingen; de sociaal, economische, financiële, psychologische, psychische, culturele, technologische, politieke, ecologische en on top of that de ethisch- morele schade, nu al nagenoeg niet te overzien is. Deze en gene desastreuze gevolgen van de coronacrisis en meer nog, de lockdown dragen ertoe bij, dat steeds meer mensen zich in het bijzonder in Suriname, afvragen: "Wat staat ons nog te wachten? Hoe ziet onze toekomst eruit? Hoe waar of onwaar zijn de verhalen, scenario's en berichten die wij intern en extern voorgeschoteld krijgen? Waarom wordt ons niet verteld waaraan we toe zijn? Hoe gaan wij zonder enige compensatie, uitkering en vergoeding, langer binnen blijven? Moeten wij van honger omkomen binnen de muren?" Dergelijke complexe (sociale- economische, culturele en psychologische) vraagstukken met veel onzekerheden worden nagenoeg wereldwijd opgeworpen. Deze zien wij, niet anders, dan een sneller tikkende tijdbom onder de regeringen. Dat elk moment, tot ontploffing, kan komen. In vooral ontwikkelingslanden. Vanwege voortschrijdende verpaupering door haast onoverbrugbaar wordende economische, financiële en monetaire problemen.

Vermits, in onze ogen, de samenleving van onderuit, bij wijze van “all hands on deck”, door regeringen wordt betrokken. Om te denken over de impact van top – down politiek beleid op het vrijheidsbenemend proces; blijkbaar geaccelereerd door de coronacrisis zowel nationaal als mondiaal. Om mogelijk collectief pinarend, wellicht met omarming van ongelukken en zelfs doden, uit de diepe dalen, op termijn, te komen. Voor een daadwerkelijke rooskleurige toekomst, op termijn.

Filosofisch zijn wij aan een ‘scholé’ (time out), ‘kairos’ of; intermezzo’; eenvoudigheidshalve, denkpauze, toe (zie H¹). Om te reflecteren op het schier ondenkbare of het haast onmogelijke. Wij hebben nu genoegzaam inzicht, dat het geen cliché is, dat de mensheid door zijn technologisch vernuft in een rap tempo in een disruptief veranderende wereld is terecht gekomen. De vraag is nu, hoe verhoudt die technologisch mens zich tot de andere menselijke eigenschappen: sociale, economische, politieke, demografische, etcetera, die deze typeren en mede daardoor de samenleving, garanderen? Deze wordt veelal verwoord als het spanningsveld tussen filosofie (emotionaliteit) en wetenschap (rationaliteit). Of wel, waarde en zijn oordelen; Concreter, door ons voorgesteld, als dat, tussen politiek en technologie.

2.8 Politiek en Technologie

De politiek verwijst op basis van onze ervaringen als Ambtenaar, Politicus, Filosoof en Consultant, naar een filosofisch kader om een land te regeren. Meer bepaald een stelsel van ideologieën, principes, waarden, normen, missie, visie, doelen, strategieën, paradigma's, plannen programma's, projecten, activiteiten en prestaties; veelal verdisconteerd in een zogenoemde partijpolitiek programma. Ook wel: manifest, manifest, guide, party ideology, enzovoorts. De politiek refereert ook vaker aan de mensen die dit uitdragen: de politici. Wij houden het in Suriname op gezagsdragers: het door het volk rechtstreeks gekozen instituten en personen (het Parlement: De Nationale Assemblée DNA en de parlementariërs: DNA-leden) en de door deze volksvertegenwoordigers gekozen regering en leiders (President en Vice President), alsook door de President benoemde beleidsmakers: Ministers annex leidinggevend Ambtenaren: Directeuren, Onderdirecteuren, Dienst en Afdelingshoofden en de met hen gelijkgestelden. Tenslotte verwijst politiek naar het totale overheidsapparaat. Hier verwijzen wij naar de politiek als de politici die regering gezind zijn oftewel deel uitmaken van de coalitie. Deze voert in een democratie doorgaans uit en wordt daarbij vaker gecontroleerd door het parlement. Daarmee geven wij aan, dat er (grote) verschillen in de wereld bestaan tussen landen in de manier waarop de wetgevende en de uitvoerende macht zijn ingericht en hoe zij worden samengesteld. Verwijzend naar de diverse politieke stelsels. Hier doelen wij op "regeringen die berusten op dictatoriale en communistische: één partijen- en democratische: twee en meerpartijenstelsels." Voortaan regeringen.

Er zijn drie hoofdgroepen van democratische stelsels, te weten het parlementair-, het presidentieel en het semi - presidentieel stelsel. Wij hebben net de variant van het presidentieel stelsel in Suriname gekenschetst. De scheiding tussen wetgevende en uitvoerende macht vertaalt zich in sommige landen in aparte verkiezingen voor beide machten. Zoals in het presidentieel (twee partijen) stelsel in de VSA. Hier worden twee soorten verkiezingen gehouden. Eén om te bepalen wie de President wordt. De President heeft dan een eigen machtsbasis; stelt zelf een regering samen, die niet afhankelijk is van een meerderheid in het parlement. Dat betekent, dat de Amerikaanse regering niet door het parlement naar huis kan worden gestuurd. De regering wordt rechtstreeks geleid door de President. De andere verkiezing is om te bepalen wat de verhoudingen in het Huis van Afgevaardigden en de Senaat worden. Het Huis van Afgevaardigden en de Senaat samen vormen de wetgevende macht. De scheiding der machten in een presidentieel stelsel is dus strikter. Ook heeft de uitvoerende macht hier meer macht, omdat er geen coalitie is waar rekening mee moet worden gehouden. Wel heeft deze regering voor belangrijke politieke besluiten een meerderheid nodig in het parlement. De regering moet dus wel samenwerken met het Parlement. Zo kan een President, veel realiseren. Maar als na zijn ambtsperiode, een President wordt gekozen met helemaal andere plannen, kunnen al die beslissingen weer teruggedraaid worden. Buiten de Verenigde Staten komt dit regeersysteem vooral voor in Latijns-Amerika, Centraal-Azië en West-Afrika. In Europa kennen alleen Cyprus en Wit-Rusland een presidentieel systeem.

Landen met een parlementair stelsel zijn zowel als een Monarchie als een Republiek te beschouwen; respectievelijk een parlementaire monarchie en een parlementaire republiek. In het parlementaire systeem ontleent de uitvoerende macht (de regering) haar mandaat aan het vertrouwen van het parlement. Nederland, wordt ook als voorbeeld voor een meerpartijstelsel, gesteld. Dit houdt in, dat er tijdens verkiezingen een parlement gekozen wordt door meer dan twee partijen: Tweede Kamer (vergelijk met het Huis van Afgevaardigden). Uit het gekozen parlement wordt een regering gevormd. Soms heeft één partij de meerderheid en kan deze partij alleen gaan regeren, meestal moeten verschillende partijen samenwerken om een meerderheid te vormen; de coalitie. Dit is afhankelijk van het kiesstelsel; het systeem dat bepaalt op welke manier verkiezingen plaatsvinden. In Nederland wordt gewerkt met een kandidatenlijst. Hierbij worden allerlei verschillende parlementariërs van allerlei verschillende partijen gekozen. Hierdoor moet, bij gebrek aan de meerderheid door één partij, na de verkiezingen, een coalitieregering gevormd worden uit meerdere partijen als in Suriname. De regering is de uitvoerende macht. De wetgevende macht is in Nederland de regering en de Eerste kamer (vergelijk met de Senaat) en de Tweede Kamer, samen. De machten zijn dus niet strikt gescheiden. Evenwel is het vertrouwen van de meerderheid doorslaggevend. Deze kan de regering naar huis sturen. In dat geval, worden nieuwe verkiezingen gehouden. Nederland behoort tot een constitutionele monarchie; verwijzend naar het koningschap gebaseerd op een constitutie of grondwet. Waardoor, de macht van de Koning(in) veelal een ceremonieel karakter heeft. Dit is ook het geval in de moderne West-Europese monarchieën als België, Zweden, Denemarken, Spanje en het Verenigd Koninkrijk. Evenwel maakt het Staatshoofd in Nederland in tegenstelling tot die in Spanje en Zweden, deel uit van de regering, maar heeft het geen enkele politieke verantwoordelijkheid. De Ministers zijn verantwoordelijk voor alles wat de Koning zegt of doet.

In Frankrijk wordt het semi- presidentieel stelsel, gehanteerd; een mengvorm van beide vorengenoemde stelsels. De uitvoerende macht bestaat dan ook uit een rechtstreeks gekozen Minister-President, wiens regering afhankelijk is van een meerderheid in het parlement. Als de President en de Premier van dezelfde politieke partij zijn, kunnen ze samenwerken bij wetgeving en in de uitvoering van beleid. Maar het kan ook gebeuren dat ze lid zijn van verschillende partijen en dat ze vooral rivalen van elkaar zijn. De macht van de President wordt in zo'n geval kleiner en die van de premier groter. In de meeste communistische staten en dictaturen is het eenpartijstelsel, dominant.

Vaker wordt beweerd dat, regeringen, hun eigen partijprogramma's naast zich neerleggen, sporadisch uitvoeren, soms in flagrante tegenstrijd daarmee handelen en ook nog, voor onaangename verrassingen zorgen. Doordat regeringen in voormalige moederlanden en rijke mogendheden, daar gelaten, de vraagstukken in het kader van internationale betrekkingen en ontwikkelingssamenwerking; bijvoorbeeld, oorlogen, hongerbestrijding en versoepeling of opheffing van handelstarieven; zich in de interne aangelegenheden, zoals productie, monetaire situatie en uitvoeringscapaciteit van de ex koloniën en arme ontwikkelingslanden, willen inlaten.

Bij nadere bestudering van dit fenomeen met de focus op het Caraïbisch Gebied, blijkt, dat niets minder waar is. Een en ander heeft te maken met het feit, dat politici, bijna zeker weten, dat het electoraat, ook in de 21^e eeuw, niet zwaar tilt aan haar verplichte eis om een partijprogramma. Dit kiest haar kandidaten merendeels, niet zelden, op basis van biologische en sociologische kenmerken respectievelijk geslacht en ras, etcetera en godsdienst, religie, etcetera, alsook voor- en tegenstanders. Waardoor ook na de verkiezing, zeker in het Caraïbisch Gebied, een politiekvoering met een doorlopend propagandistisch en nagenoeg racistisch vingerwijzen en bovenal populistisch en polariserend karakter, wordt bestendig. Met weerslag op veelal ad hoc: fragmentarisch- atomistisch politiek en beleidsvoering en als resultaat onoptimale dan wel slechte doelrealisatie. Versterkt door veelal ontbrekende en gebrekkige of juist dominante en alles overheersende technocratie en technologie. Technocratie zien wij als organiseren en leiden casu quo regeren op basis van uitsluitend adviezen en analyses (technische, economische, sociale) van specialisten (wetenschappers). De zogenoemde technocraten. De technologie wordt ontwikkeld door technocraten en toegepast door politici (technocraten en niet technocraten).

Een pasklare definitie voor technologie is moeilijk te vinden. Technologie wordt in vele en diverse contexten geplaatst. Hier wordt dit begrip als volgt onderbouwd: technologie is nodig om nieuwe technische oplossingen en producten te ontwikkelen. Bij technologie draait het voornamelijk om nieuwe technische concepten. Daardoor is technologie nauw verbonden met innovaties. Innovatie wordt over het algemeen omschreven als het bedenken en ontwikkelen van nieuwe ideeën. Door technologieën kunnen nieuwe innovaties worden ontwikkeld en geproduceerd en andersom. Echter is technologie geen synoniem voor innovatie. Technologie is altijd verbonden aan techniek. Innovatie heeft zoals wij in H⁵, hebben aangetoond, ook een duidelijk, sociaal karakter.

Technologie zien wij, als:

- “het toepassen van sociale en technische competenties om mechanische en organische technieken in alle facetten van het leven te ontwikkelen om interne en externe doelen gebalanceerd te realiseren.”

Hiermee willen wij duidelijk maken, dat technologie altijd bepaalde fysieke en niet fysieke respectievelijk externe technische en interne sociale doelen, dient. Deze bestrijken elk denkbaar gebied: een voorbeeld van een fysiek doel is bijvoorbeeld het ontwikkelen van nieuwe systemen voor robotica waardoor robots hun positie door middel van sensoren effectiever kunnen bepalen. Momenteel hebben in navolging van beroemde technocraten op het internet, Sensortechnologie, Internet of Things, Big data, KI (Kunstmatige Intelligentie), Blockchain en Human enhancement, de grootste impact. De sensortechnologie, neemt snel toe; zowel in de openbare ruimte (denk aan ‘smart cities’) als bij de mens zelf (de ‘quantified self’ beweging). Met de Internet of Things worden naast sensoren, apparaten aangesloten op het internet. Denk aan bijvoorbeeld: de koelkast die communiceert met de supermarkt en op het moment dat de melk op is, deze bestelt. Big data, ontstaat door de toename van sensoren en toenemende rekenkracht. Dit zijn data sets die menselijkerwijs niet meer georganiseerd kunnen analyseren en interpreteren. Wij gaan daarbij geholpen worden door slimme algoritmes (ofwel: KI). Zoals Ellie: een software die met gezichtsherkenning kan analyseren of iemand depressieve neigingen heeft en die leert hoe zij (of ‘het’) hierop moet reageren.

De blockchain is een gedistribueerd grootboek. Hiermee wordt de registratie van eigendom, denk aan geld zoals bitcoin, mogelijk sneller en veiliger. Human enhancement staat voor het uitbreiden van de menselijke mogelijkheden. Neil Harbisson is een bekend voorbeeld hiervan. Met technologie heeft hij zijn zintuigen uitgebreid, hij is kleurenblind en kan nu kleuren horen via een schedelimplantaat.

Niet-fysieke doelen met technologie zijn: onder meer: een andere organisatie aanpak (denk aan een S-LNO - IL in H⁷) met betrekking tot een bepaalde problematiek (eenzijdige doelrealisatie), het merit en het spoil personeelsbeoordelingssysteem en het meerjaren ontwikkelingsplan, alsook de wetgeving en de begroting.

Gebaseerd op geagglomereerde inzichten over beleidsvoering door regeringen kan gesteld worden dat deze, de technologie in de 21^e eeuw, niet optimaal kunnen afstemmen op beleidsdoelen. De motieven variëren van het ten ene male ontbreken van het technisch en sociaal kapitaal (geldmiddelen en manpower), tot het gebrekkig of ontbrekend anticipatief, flexibiliteits en innovatief sturingsvermogen. Doelend op organisch leiderschap, gebaseerd op een integrale visie op oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken door sociale en technische innovatie.

Vandaar het appèl op regeringen om zich door integratie van sociale en technische innovatie (beter) op de praktijk (van de digitale technologie), te richten. Om de samenleving, permanent positief en evenwichtig, te beïnvloeden.

Politiek en technologie zijn ondenkbaar in het proces van duurzame ontwikkeling voor realisatie van evenwichtige welvaart en welzijn op zowel nationaal als mondiaal niveau. De politiek heeft de technologie nodig om haar doelen te realiseren. In die zin is de technologie in dienst van de politiek. Echter lijkt de politiek in meerdere mate door de technocratie en technologie, gedomineerd te worden. Verwijzend naar de hegemoniale macht van één soort expertise of monodisciplinariteit. Bijvoorbeeld Medicijnen, ICT en Economie. Waardoor bij de discussie voor beleidsontwikkeling en implementatie, geen of nauwelijks rekening wordt gehouden met de inzichten op andere deelgebieden en daardoor de grote meerderheid. Met weerslag op een negatieve visie op regeringen met een technisch calculatie en rationeel beleid; gekenmerkt door miskennis van complexiteit, vermijding van onzekerheid, geen ruimte voor professionals en creatieve ideeën van burgers, alsook economisch en militair denken.

Waardoor een ongecontroleerde en ongereguleerde technologie door politieke onkunde en onwil, in meerdere mate, leidt tot een neo liberaal kapitalistisch casu quo economisch systeem; mede daardoor, onrechtvaardige distributie van kapitaalgoederen en een groter wordende kloof tussen de 'have en have nots'.

Op het gevaar af, dat wij straks aankijken tegen een wereld van ‘lives en lives not’ door een keten van crises als de politiek zich passief en conformerend, blijft opstellen. De technologie is zo ver doorgeschoten, dat het een potentieel gevaar vormt voor zijn eigen creator: de mensheid. Die paradoxaal genoeg door zijn blindheid voor egoïsme en onophoudelijk hebzucht naar kapitaal, de natuur vernietigt. Neem de transitie van de harde kernenergie door de stimulering van soft energiebronnen, als zon, wind en water.

Doordat genoegzaam, is bewezen, dat er nog, geen oplossing is voor radioactief afval uit kernenergie en erger nog, vrijkomende radioactieve stralen mens en milieu onherstelbare schade berokkenen. Waarbij in termen van ongezondheid onder meer wordt geanticipeerd op beschadiging van het immuunsysteem. Toch geven staten nog steeds carta blanca aan fabrikanten om uit kernenergie elektriciteit, op te wekken, wapens, te vervaardigen, etcetera. Is het een wonder, dat wij nu massaal, geen weerstand kunnen bieden aan het coronavirus? Is de vrees uit hebzucht en egoïsme voor een coronacrisis aangevuld met een klimaat, milieu en natuurscrisis, dan ongegrond? Het is nu, zeer de vraag: “hebben regeringen met de technologie, werkelijk consistente en consequente duurzame ontwikkeling voor land en volk kunnen realiseren door sociaal economische en sociaal psychologische behoeftebevrediging? Of, anders gesteld, hoe reëel is de welvaart en welzijnsgraad van samenlevingen met de voortschrijdende digitalisering?” Wat weer specifiek leidt tot een aantal deelvragen zoals:

- “Wat houdt de rol van de regeringen, in een tijdperk van hevige maatschappelijke en technologische veranderingen, concreet in?”
- Wat zijn de kansen en bedreigingen met innovatie in elke facet van het leven?
- Hoe moet het onderwijs vernieuwd worden om gereed te zijn voor deze toekomst?
- wat voor invloed heeft technologische vooruitgang op de werkgelegenheid?
- Zijn zelfstandige banen nog relevant, als allerlei beroepen door machines worden overgenomen?
- Wat moet gebeuren met personeel in een kwantitatief - ongezond en gepolitiseerd overheidsapparaat, dat niet wil of kan omgeschoold worden?
- Wordt gedacht over de inzet en inrichting van openbare parkeer ruimten voor zelfrijdende auto's?
- Hoe verstrekkend moet de hulp door een superslimme computer zijn in onder meer het bepalen van de behandeling van bepaalde patiënten?
- Moet de KI (AI), uit ethisch oogpunt begrensd worden?”

Deze en gene vragen, vergen een uitgekristalliseerde integrale of holistische politieke visie, willen wij, dat natiën, adekwaat profiteren van de nieuwe ontwikkelingen.

Waarvan uit verzamelde inzichten, een resumé volgt: demografie, urbanisatie en globalisering hebben evenveel invloed als technologie op de in rap tempo veranderende wereld. Wat betreft demografie is de verwachting dat wij gemiddeld veel ouder gaan worden. Urbanisatie indiceert dat steeds grotere delen in of nabij steden gaan wonen. Bij het schrijven, lezen wij, dat “steeds meer Amsterdammers, het platteland verruilen voor de stad”. Globalisering of mondialisering verwijst naar de continue economische, culturele technologische en politieke integratie in de wereld.

Deze trends hebben uiteraard ook weer invloed op elkaar. Zo zorgt (biomedische) technologie voor demografische verschuivingen, aangezien wij gemiddeld langer zullen leven, en heeft internettechnologie grotendeels bijgedragen aan de globalisering. Het is de zorg van de regeringen en regeerden om de technologie ethisch - beleidsmatig te gebruiken om onder andere de sociale en economische vrijheden, in de zin van satisfactie, geluk en welbehagen, te garanderen dan wel te maximaliseren. Middels optimale economische en psychologische behoeftebevrediging. Deze wordt gedreven door ideeën van mensen, bedrijven en overheden en gevoed door belangen en belangengroepen. Daarom is het zaak om technologie per geval en in de arbeidscontext te bekijken.

De autonoom rijdende wagens trekken bijzonder veel aandacht. Daarmee wordt een grote groep vracht, taxi - en buschauffeurs werkloos. Gaan wij deze om, bij en herscholen? Willen zij, dat überhaupt ook? In een tijdperk waarin machines en computers steeds meer taken van mensen overnemen, is er wellicht niet genoeg werk voor iedereen. Om die reden zijn er landen (zoals Zwitserland en Finland) en groepen die experimenteren met het basisinkomen. In Nederland neemt Rutger Bregman het voortouw in handen. Toch rijst de vraag: gaat een overkoepelende crises met deze economisch maatregel, alleen in de rijkste landen, niet een druppeltje op een hete plaat, zijn?

In dit kader wordt meteen erop gewezen, dat, “de huidige economische crisis (financieel, schulden, valuta, huizen, milieu, energie en arbeidsmarkt), in meerdere mate, organisatorisch van aard, is. Waarbij de wijze van organiseren, grotendeels, nog afgestemd op de omstandigheden uit de vorige eeuw, achterhaald is. Het huidige economische paradigma van bezit, eigendom, wetgeving; waarin het concept van schaarste als het belangrijkste principe binnen de spelregels, geldt, past allang niet meer bij deze nieuwe realiteit. Daardoor valt er met bestaande zogenaamde oude spelregels, in deze postmoderne tijd, met een dynamisch wordende technologie en samenleving, geen success te behalen. Het belang wordt doorgaans gehecht aan een circulaire economie. Gebaseerd op een regeneratief systeem. Waarin bedrijven hun rol waardetoevoegend invullen.

Hierdoor wordt de klimaatneutraliteit door hen doorbroken. Anders blijven zij een even grote bijdrage leveren aan de planeet als dat zij deze schade berokkenen. Een regeneratief ontwerp voegt meerwaarde toe aan de wereld, dan zij onttrekt. Het voorbeeld wordt door onder andere ‘Caterpillar’ gegeven. Dit bedrijf verzamelt componenten uit haar producten en maakt ze weer beschikbaar voor gebruik. Hiermee is de brutowinst op deze productielijnen met 50%, gestegen, terwijl het verbruik van water en energie met 50% is teruggebracht.

Een en ander, vergt onder meer nieuwe rekenkundige eenheden die het regeneratieve succes kunnen bijhouden en een nieuwe balans, in de rollen van de markt, de staat en de gemeenschap.

Een zaak waaraan ook niet voorbijgegaan kan worden is de technologische impact van innovatie op criminaliteit, terrorisme en instellingen die hiertegen opkomen? De innovatie op bio technologisch vlak leidt tot vrees voor allerlei soorten cybercriminaliteit naast internet. Genoemd worden onder meer biologische spam, biologische DOS aanvallen (Denial of Service) en identiteitsfraude met DNA. Immers, criminelen en terroristen, zijn veelal de eersten om technologie die in hun ogen voordelig zijn, optimaal te benutten. De kritiek op crypto valuta zoals Bitcoin en Ethereum, neemt alleen maar toe, doordat het zogenaamd ‘alleen door criminelen en terroristen wordt gebruikt’.

Voor de politie of de reclassering betekent deze nieuwe technologie, juist een verbetering van het functioneren. Middels bijvoorbeeld: virtual reality: voor trainingen van medewerkers of het begeleiden van cliënten. Big data: om recidive te voorspellen en biotechnologie zoals: DNA-spray als methode van forensische preventie.

Wij willen in Suriname stilstaan bij het fenomeen ‘inzetbaarheid gekwalificeerd potentieel’. Bij de overheid. Bijkans 70%, van de ambtenaren zijn incompetent en houden daardoor strategische posten in meerdere mate onrechtmatig en ondoelmatig, bezet. De motieven voor deze aanstellingen worden gezocht in de sfeer van patronage en nepotisme. Daardoor is het tekort aan gekwalificeerd technisch innovatief kader, duidelijk voelbaar. Met weerslag op een log apparaat met een laag rendement. Hierdoor bestaat er ook geen ruimte voor indienstname van competente krachten. Zowel uit de optiek van formatie als begrotings optiek Met als gevolg, dat digitale technologie gebagatelliseerd wordt dan wel nauwelijks of helemaal niet wordt bevorderd. Een en ander leidt tot een dure en haast niet deugende overheidsorganisatie door handhaving van overtollig en problematisch personeel.

Terwijl er genoeg potentie aanwezig is voor een effectief apparaat met een zeer hoog rendement door een relatief hoog opgeleid kader. Dat noodgedwongen, aangewezen is op het zogenoemde minder en ongeschoolde arbeid, alsook de zogenoemde ‘bullshit of blue collar jobs’ in de particuliere sector. Of, door geduchte concurrentie van arbeidsmigranten, de hand massaal moet ophouden voor sociale steun bij de overheid. Doordat het nagenoeg, schering en inslag is geworden (in de politiek) om met name laaggeschoolden te onttrekken aan het particulier arbeidsproces. Hebben deze industriëlen, ondernemers, etcetera, bij bestendiging van deze ontwikkeling, een andere keus dan de KI, openlijk te omhelzen? Wat gaat er dan gebeuren met dat ijverig minder en ongeschoold deel en de middelbaar en hoger geschoolden die genoeg willen nemen met veel minder ? Gaat de regering met een nog grotere druk op het (grenzeloos wordende) zorgstelsel, door het toenemend migratie en urbanisatie probleem, de groter wordende kloof tussen arm en rijk, kunnen verkleinen?

Na dit alles op een rijtje gezet te hebben rijst toch misschien paradoxaal genoeg, de retorische vraag: hebben regeringen met de technologie, consistent en consequent gezorgd voor duurzame realisatie van sociaal economische behoeften zoals productie en werkgelegenheid en sociaal psychologische behoeften zoals sociale zorg, vertrouwen, geluk en identiteit ?

Wij willen met de technologie gelukkig zijn door in alle facetten van het leven fysieke en emotionele satisfactie te ervaren. Wat niet in machines kan worden geprogrammeerd, geautomatiseerd, gekopieerd, gecodificeerd, of verkocht. Geluk ontstaat innerlijk en in interactie. Authenticiteit, idem dito. Technologie, is een mogelijk middel daarbij; denk aan de telefoon, het internet, smartphone, etcetera, maar geen doel op zich. Een wereld, met gemak en zonder afbakening, houdt geen rekening met ons recht op zelfbeschikking en cultuur. Daarom pleiten wij, dat de politiek met organische netwerken door gelijknamige leiders, garandeert, dat technologie, een permanent middel blijft om de doelen van de mensheid, optimaal te dienen. Hierop komen wij uitgebreider later terug (zie H³ en volgende). Eerst geven wij inzicht in de ontwikkeling van de door ons (Shankar, 2019), ontwikkelde S-LNO en gebaseerd daarop die van het S-LNO –IL. Om doelen kritisch bewust permanent gelijkwaardig te realiseren. Waartoe de zogenoemde organische netwerken, door dominante bureaucratische – mechanische effecten, in het heden, niet, of gebrekkig in staat zijn, zoals wij later gaan aantonen.

2.9 De (S-LNO) naar het S-LNO -IL

Wij kennen doorgaans mechanische en organische bestuursvormen en inherente gelijknamige leiderschapsstijlen en varianten. De eerste zijn bekend onder de noemers van verticale hiërarchische top down: mechanische bestuurs en leiderschapsvormen en de tweede onder die van horizontale bottom up: organische. De mechanische ontstaan in de 20^e eeuw als reactie op de klassieke HIËRARCHISCHE, de zogenoemde RATIONELE BUREAUCRATIE, van Max Weber.

Door de ontwikkeling van de Sociaal Cognitivistische theorie: een agglomeratie van inzichten uit het behaviorisme, humanisme pragmatisme en constructivisme. Deze gaat ervan uit, dat er een objectieve realiteit bestaat en daardoor voorkeur gegeven moet worden aan allerlei manieren om een organisatie rationeel en wetenschappelijk te benaderen zodat het een goed geoliede machine is; om doelstellingen op een efficiënte manier te bereiken. Deze worden mechanisch beschouwd omdat zij in de kern bureaucratisch (hiërarchisch), blijven. Daardoor zijn de organische organisaties als reactie op de mechanische ontstaan. Waardoor het accent binnen de organisatie en managementkunde werkelijk verschuift van de organisatie in de mens naar de mens in de organisatie in de 21^e eeuw. Waaraan wij evenwel aangepast als een S-LNO, prioriteit geven in een complexer, dynamischer en turbulenter wordende wereld; gefocust op überhaupt, de disruptieve technologie.

2.9.1 De Rationele Machine Bureaucratie(RMB)

Max Weber's organisatiestructuur, meer bekend als de Rationele Machine Bureaucratie (RMB), is met varianten, tot de 20^e eeuw, de meest efficiënte manier om doelen te bereiken. Waarmee niet gezegd is, dat deze overboord is gegooid. Integendeel, deze bestaan nog steeds en zijn zowel origineel en aangepast, doorgaans dominant, in de wereld.

Een en ander houdt in, dat er binnen een organisatie sprake moet zijn van arbeidsverdeling, een duidelijke hiërarchie, hoge formalisatie, onpersoonlijkheid, dienstbetrekking op basis van waarde, carrièremogelijkheden voor werknemers en een duidelijke scheiding tussen het organisatorische en het persoonlijke leven van de deelnemers. Denk daarbij aan de zogenoemde pre- moderne lijn – lijn staf-organisaties zoals de eenvoudige, functionele en divisiestructuur. De meeste bedrijven starten als onderneming met een eenvoudige structuur, bestaande uit de eigenaar en niet meer dan vijf werknemers. Met weinig taakgroepering, een grote span of control, gecentraliseerd gezag en weinig formalisering. Deze structuur wordt meestal in kleine bedrijven gebruikt, waar de manager ook de eigenaar is. Verwijzend naar de zogenoemde kleine bedrijven in de particuliere sfeer; veelal onder de noemers van uitvoerend en pionier bestuur. Het uitvoerend bestuur bepaalt, controleert en voert uit. Zij trekt alles in de organisatie naar zichzelf toe en vormt zelf de organisatie.

Het pioniers bestuur is te vergelijken met het uitvoerend bestuur. Dit houdt op bij eventuele delegatie van taken. Dit is doorgaans voor de bestuurders een moeilijke stap; want zij houden, liever hun macht. De functionele structuur is een organisatie- ontwerp waarbij werkzaamheden die op elkaar lijken en aan elkaar zijn gerelateerd, in groepen zijn ondergebracht. De zogenoemde functiegerichte taak groepering, toegepast op het hele bedrijf. Verwijst naar de traditionele overheids en particuliere organisaties. Onder de noemer van het: overkoepelend beleid bestuur: dat ook (vormend, voorwaardenscheppend, uitvoerend, controlerend, toezicht houdend, bufferend, beheersend, vertegenwoordigend en dienstverlenend), is. In principe zijn alle besturen op regerings of publiek en particulier of privaat niveau, in de kern binnen het beleid bestuur, te verdisconteren (Prevaas, Tak & Kremer, 2016; Kaats & Opheij, 2012).

Wij lichten deze even kort toe. In beleidsvormende besturen maakt het bestuur het beleid en laat dit door de organisatie uitvoeren. Het voorwaardenscheppende bestuur verzorgt voornamelijk de faciliteiten zoals huisvesting, personeel en financiën voor de organisatie. Het controlerende bestuur houdt de vinger aan de pols. Het dienstverlenende bestuur verleent diensten aan de gemeenschap of speciale klanten en cliënten.

Het vertegenwoordigende bestuur wordt gevormd door vertegenwoordigers van verschillende partijen. Het toezichthoudend bestuur is te vergelijken met een Raad van Commissarissen. Het beheerders bestuur is ook richtinggevend en kwaliteitsbewakend en het buffer bestuur zorgt ervoor, dat er voorraden en financiële reserves, worden opgebouwd.

De divisiestructuur bestaat uit diverse takken. Elke tak of divisie heeft enige mate van autonomie. Een divisie manager is verantwoordelijk voor de eigen prestaties en heeft strategisch en operationeel gezag over zijn of haar eenheid. In divisiestructuren fungeert het moederbedrijf als externe „opzichter“ die de diverse divisies moet coördineren en beheren. Het moeder bedrijf zorgt vaak ook voor de financiële en juridische zaken. Deze organisaties zijn bij de overheid deels gedecentraliseerde organen en in particuliere zin gaat het om bedrijven met relatief meer bewegingsruimte. Deze zijn in particuliere zin beleidsbepalend en representerend. In beleidsbepalende besturen stelt het bestuur het beleid vast, op voordracht van de organisatie. Het representerende bestuur wordt vooral samengesteld met een aantal bekende personen om een goed imago voor de organisatie te creëren. Bestuursleden zijn dan bekend vanuit de sector, het werkveld en of vanuit de media.

2.9.2 Top- down - Mechanisch bestuur

In antwoord op de negatieve effecten van de RMB, met meest in het oog springend, de eenzijdige doelrealisatie, zien de mechanische bestuurs en leiderschapsvormen het licht. De Sociaal Cognitivistische theorie, wordt ontwikkeld. Deze moet beschouwd worden als een agglomeratie van inzichten uit het behaviorisme, humanisme pragmatisme en constructivisme. Deze gaat ervan uit, dat er een objectieve realiteit bestaat en daardoor voorkeur gegeven moet worden aan allerlei manieren om een organisatie rationeel en wetenschappelijk te benaderen zodat het een goed geoliede machine is; om doelstellingen op een efficiënte manier te bereiken.

Een en ander vindt haar beslag in het beheersings of control paradigma; uitgewerkt als een door ons (Shankar, 2019), integraal Formele Organisatie en Competentieontwikkeling (FOC) methodiek. Gebaseerd op concepten van kennisontwikkeling en sociaal kapitaal vanuit respectievelijk het Collectief Leren (CL) en de menselijk kapitaal of Human Capital theorie gereflecteerd door de Formele Human Resource Development (HRD) of de Cognitivistische (Cog) HRD; identiek aan de Compétence. Welke is geïnspireerd vanuit het op economische waarden gestoeld Michigan of internal fit model. De FOC, wordt individualistisch en gericht op ontwikkeling van overwegend technische competenties (hard skills) voltrokken. De nadruk ligt op onder meer observatie en rationaliteit. In een veelal symbolisch georiënteerde leeromgeving. De formele of Cog. HRD zoals aangegeven, krijgt historisch vorm en inhoud in de vijftiger jaren door de toepassing van een combinatie van leer en Human Capital processen om agrariërs weerbaar te maken met ontwikkelings- economische onderwijs en zorg (Schultz, 1981). Een en ander geschiedt formeel en non formeel. Formeel, het leren geschiedt in een ingerichte leeromgeving (de school) door leermeesters met vooraf opgestelde leerprogramma's binnen een wettelijk kader. Non formeel, er wordt georganiseerd, buiten het institutioneel onderwijs geleerd; ter verbetering van bedrijfsresultaten. Een en ander wordt gereflecteerd door de zogenoemde traditionele (formele) technische scholing van personeel ter verbetering van bedrijfsresultaten.

Gebaseerd op overwegend positivistische behavioristische inzichten; de zogeheten bedrijfspsychologie: later omgedoopt tot arbeids- & organisatiepsychologie onder invloeden van het pragmatisme en het humanisme.

Opgevolgd door de overwegend cognitivistische en constructivistische moderne formele Organisatie Ontwikkeling (OO), Organisatie Verandering (OV) en Organisatie Transformatie (OT): door intern geplande opleidingen en extern geplande en gecontroleerde verandering, aanpassing van structuren, culturen en systemen, alsook Human Resource Management HRM: gericht op interne opleidingen voor (lager) personeel, ter realisatie van doorgaans organisatiedoelen.

Dit groeit onder invloeden van geïntegreerde kennisontwikkelings (cocreatie) Soc.Cog. en Human Capital Development (HCD), of competentieontwikkeling concepten, tot het moderne mainstream-concept, Formele of Cog.HRD; meer bekend als Competence. Waaronder voortaan, alles wat te maken heeft met formele opleiding, ontwikkeling en leren van werkenden, moet worden verstaan. Dat wil zeggen, dat in de tachtiger jaren naar de helft van de 20^e eeuw het accent binnen de menselijke kapitaal ontwikkeling verschuift van het formeel leren naar het formeel investeren in competenties.

Uitmondende in de multidisciplinaire HRD: door ons specifiek aangeduid als FOC: gebaseerd op overwegend cognitivistische principes. Verwijzend naar centraal georganiseerde en verticaal gestructureerde korte termijn opleidingen en trainingen. Waarin naast de formele (blauwe) technische opleidingen en trainingen ook de zogenoemde informele (oranje-groene) processen zoals (feedback, teambuilding en werkplekleren), tijdelijk en in mindere mate permanent worden toegestaan.

Cope (2003), typeert deze aanpak als lower-level learning: leren binnen een gegeven referentiekader. Gefocust op single loop learning van routines en voor de hand liggende taken (Argyris & Schön, 1978) en adaptief leren om op een nieuwe en betere manier met de huidige omstandigheden om te kunnen gaan (Senge, 1990). Ellström (2001), spreekt van adaptief leren meer in de zin van reproductief leren, leren, dat resulteert in routinematige, geautomatiseerde acties die zonder veel bewuste aandacht en controle kunnen worden uitgevoerd. Beide vormen worden weer doorgaans beschouwd als het averechts en basaal leren (Hurde, 1991).

Deze inspanningen resulteren door divergerende en convergerende visies over samenwerking, structuur en cultuur op de voorgaande (paars- rood-blauwe) pre- moderne Rationele Machinebureaucratie (RMB) van Max Weber en varianten geconcretiseerd als de FOC, in de vorming van (oranje) mechanische teams (ZST's) en organisaties. Verwijzend naar de zogenoemde moderne netwerk, matrix en projectorganisaties. De netwerkorganisaties worden herkend door een sterke taakspecialisatie, een duidelijke gezagslijn, een kleine span of control. De metafoor van de machine zoals eerder aangegeven, duikt wel eens op wanneer het over dit soort organisaties gaat.

Ze zijn vrij gesloten en maximaal gericht op het beheersen van interne dynamiek. Het zijn de managers en leidinggevenden die bepalen wat, door wie, welke middelen, waar en binnen welke tijd dit moet gebeuren. Ook de besluitvorming verloopt vrij centralistisch en geformaliseerd. De interne relaties verlopen vrij formeel. De matrixstructuur is een structuur waarin specialisten van verschillende afdelingen aan een of meer projecten samenwerken, onder leiding van een projectmanager.

De toevoeging van deze verticale dimensie aan de horizontale en functionele structuur verenigt als het ware de verschillende elementen van functiegerichte en productgerichte taakgroepering: vandaar de term matrix. Een ander belangrijk aspect van de matrixstructuur is de dubbele hiërarchie. Werknemers in een matrixorganisatie hebben twee managers: de manager van hun functionele afdeling en hun product- of projectmanager. Deze twee managers strijden dikwijls om de macht en het gezag. Sommige organisaties gebruiken een „geavanceerde“ type structuur: de projectstructuur. In deze structuur zijn werknemers continu bezig met projecten.

In tegenstelling tot de matrixstructuur kent de projectstructuur geen formele afdelingen waar werknemers na voltooiing van het project naar terugkeren. Werknemers gebruiken hun vaardigheden, capaciteiten en ervaringen voor andere projecten. Bovendien worden alle werkzaamheden in projectstructuren uitgevoerd door werknemers die lid worden van een team omdat ze over specifieke vaardigheden en capaciteiten beschikken.

Desalniettemin zijn deze projectstructuren, naarmate de omgeving complexer en dynamischer wordt steeds in afnemende mate in staat om vraagstukken van organisatorische aard: samenwerking, communicatie, doelrealisatie, efficiënt en effectief, aan te pakken en op te lossen. Met andere woorden, het mechanisch karakter neemt niet weg, dat deze organisaties evenals de conventionele, vergelijkbaar zijn met zeer efficiënte machines, gesmeerd door regels, beleid, gestandaardiseerde taken en soortgelijke hulpmiddelen voor beheer. In dit ontwerp probeert men de invloed van verschillende persoonlijkheden, meningen en dubbelzinnigheden te minimaliseren omdat deze menselijke trekjes als inefficiënt en inconsistent worden gezien. Een en ander impliceert, dat de toepassing van het FOC model, doorgaans heeft geleid tot de ontwikkeling van formele – verticale (top- down) mechanische organisaties.

Een soortgelijke aanpak wordt gestimuleerd door het blauwe HRM model van Van Beierendonck (2004, 1998a, 1998b, 2001) en het koude organisatiemodel van Willinga (2001). Het vertrekpunt is een analyse van de functie waarbinnen een persoon moet functioneren. De zogenoemde profiel benadering. In de praktijk wordt centraal (Top – Down): vanuit het (externe) organisatieperspectief een Strategisch Ontwikkeling Plan (SOP) ontwikkeld en vertaald in een Persoonlijk Ontwikkeling Plan (POP). Waarlangs (slechts) medewerkers, het zei intern, het zei extern, worden getraind en opgeleid. Denk aan onder andere Bedrijfsopleiding, Beroepsonderwijs op pocket formaat, Loopbaanbegeleiding, Mode 1 science, en Problem Solving. In deze context worden gedragsveranderingen als het resultaat van planning en controle, alsook maakbaarheid, veranderbaarheid en voorspelbaarheid (Planned Change) door experts (Lees: Change Agents) gezien. Immers, de formele HRD, heeft te maken met het feit, dat het management in een geplande verandering het initiatief neemt, veelal bepaalt wát er gaat veranderen, besluiten neemt en indien nodig van bovenaf bijstuurt. Waardoor de verandering vaker als een vreemde en wellicht dwingende opgelegde mechanische aangelegenheid wordt beschouwd. Met weerslag op voortschrijdende stagnerende groepsprocessen en slecht functioneren van de zogenoemde mechanische netwerken.

De verklaring ligt volgens ons, in het feit, dat mechanische organisaties ondanks afnemende bureaucratische invloeden paradoxaal genoeg, gekenmerkt worden door een strak beheerde (blauw- oranje) structuur. Op die manier wordt geprobeerd de invloed van verschillende persoonlijkheden in de organisatie te minimaliseren. De meeste grote organisaties zijn in meerdere of mindere mate mechanisch. De beperking van deze beheersing theorie vervat in het FOC model is, dat (groene) menselijke intenties, emoties, karakters en het leren zelf te weinig aandacht krijgen. Een en ander impliceert, dat de interne of persoonlijke doelen vaker worden verwaarloosd; verwijzend naar de behoeftehiërarchie van A. Maslow. De fysieke behoeften, de behoeften aan veiligheid, acceptatie, waardering, zelfactualisatie, existentie, relatie, groei, prestatie, macht en affiliatie.

Daardoor heeft deze aanpak niet zelden geleid tot slechte en eenzijdige realisatie van (organisatie) doelen. De overheidsorganisaties worden als netwerkorganisaties ook beleidsbepalend en representerend; het representerende bestuur wordt samengesteld uit een aantal leden, die niet alleen bekend zijn vanuit de sector, het werkveld en de media. Maar ook het openbaar bestuur. Vanwege het project en matrix karakter worden de overheids en de particuliere organisaties eveneens regelend. Het regel bestuur moet gezien worden als een interim bestuur om orde op zaken te stellen.

De leiderschapsvormen of stijlen in de RBM en varianten alsook de zogenoemde mechanische organisaties variëren van extreem bureaucratische: (autoritaire, functionele, operationele., resultaat- gerichte en directieve) tot mild bureaucratische of mechanische: (professionele, inspirerende, situationele, Laissez-Faire en strategische) leiderschap (Prevaas, Tak & Kremer, 2016; Kaats & Opheij, 2012). Om afdoend antwoord hierop te bieden, wordt vanuit het sociaal constructionisme, het door ons ontwikkeld Informele Organisatie en Competentieontwikkelings (IOC), vergelijk met (Competency) model ontwikkeld; dat het verschil moet maken met higher level learning gedifferentieerd als dubbel loop en deuterio learning (Argyris & Schön, 1978), generatief leren (Senge, 1990) en ontwikkelingsgericht (Ellström, 2001) dan wel productief: verbeterend en vernieuwend leren in (groen-gele) organische netwerken: de zogenoemde post moderne Lerende Netwerk Organisaties (LNO's – Sterrol S- LNO's). Middels Zelf Sturende Teams, ZST's – Sterrol S- ZST's.

2.9.3 Bottom Up - Organisch Bestuur

Duidelijkheidshalve wordt erop gewezen, dat het sociaal constructionisme doorgaans geassocieerd wordt met het sociaal constructivisme annex connectivisme, maar vaker verward wordt met het constructivisme. Veelal op grond van het feit, dat, beide stellen, dat kennis geen objectiviteit is maar wordt geconstrueerd door mensen. Hun namen verwijzen eveneens naar het „sociale“ aspect. Desalniettemin, zijn zij niet precies hetzelfde en mogen niet als één overkoepelende stroming worden gezien.

Het sociaal constructionisme (sociaal constructivisme en connectivisme) accentueert: hoe kennis ontstaat in groepen en tussen mensen; de sociale visie wordt gehuldigd, dat leren verandering van gedragmogelijkheden impliceert, als gevolg van ervaringen (Gergen, 2001: p. 123).

Het constructivisme legt de nadruk op de cognitieve visie op het leren: waarin het individuele aspect van kennisontwikkeling wordt benadrukt vanuit het klassieke onderwijssysteem; gebaseerd op leren door het actief koppelen van nieuwe informatie aan reeds bestaande informatie. Het individu blijft het vertrekpunt; het gaat om het kennen, denken en handelen van individuen. Bij het sociaal constructionisme gaat het meer om het relationele deel; hoe kennis ontstaat door sociale interactie; de individuele focus wordt losgelaten en er wordt meer intrinsieke waarde gehecht aan de relatie om gezamenlijkheid en samenhang in het leven te ervaren. Met andere woorden, het gaat niet alleen om kennisdoelen, maar ook om praktische relevantie en de ervaring van zin.

Met het oog daarop staat het sociale constructie proces „an sich“ centraal binnen deze stroming. Welke door integratie van inzichten uit het Sociaal Constructionisme en het Connectivisme, heeft geleid tot de ontwikkeling van het betrokkenheids of overleg (interactief) paradigma.

Met weerslag op de (groen- gele) IOC ; gefocust op een integrale Informele (spontane) Organisatieontwikkeling (IO) en een Informele (vrijwillige) Competentieontwikkeling (IC). Vanuit concepten van het informeel Collectief Leren (CL) en de Informele HRD inherente Competency (Beirendonck, 2010); gebaseerd op het harvard of external fit sociale waarden model; gereflecteerd door concepten van situationeel en sociaal, ervaring en actie leren, alsook zelforganisatie en coöperatie.

Voortaan het IOC model. Dit staat ook bekend als de Sociaal Constructionistische (S.Con.) of informele HRD. Een en ander geeft aan, dat het accent radicaal verschuift van OO, OT en HRM gericht op eenzijdige, organisatie doelrealisatie door het formeel (non formeel) leren, in dit geval, de FOC naar de overkoepelende HRD gericht op evenwichtige (persoonlijke en organisatie) doelrealisatie, door het informeel leren, in dit geval, de IOC.

IO, komt samenvattend neer op het delen van onderlinge kennis om bijvoorbeeld: samenwerkingsvormen, structuren en culturen, efficiënt en effectief te ontwikkelen, aan te passen, te verbeteren en te vernieuwen voor optimale interne (persoonlijke) en externe (gemeenschappelijke) doelrealisatie.

Bij IC, gaat het gebaseerd op geagglomereerde inzichten met betrekking tot kennis verander en competentie management, om een spontaan interactief proces; waardoor een samenhangend geheel van sociale kennis, vaardigheden, houdingen en attitudes of sociale competenties (soft skills), die vereist zijn om te organiseren: (bijvoorbeeld: communiceren, plannen, besluiten nemen) en te managen: (bijvoorbeeld: coördineren, leidinggeven, bijstellen en sturen) eerst, uitgewisseld en eigen gemaakt, worden.

Kenmerkend voor dit IOC of betekenisverlening proces is, dat de bedoelde betekenisgevingen niet ontwikkelen “binnen” het individu, maar in de interacties tussen individuen. Anders gesteld, mensen verlenen zelf betekenis aan hun omgeving en sociale processen spelen daarbij een prominente rol.

Betekenisgeving is dan vanuit dit leerconcept een spontaan en zelforganiserend proces; naarmate het lager bewustzijn door een toenemend interactieproces getransformeerd wordt in een hoger bewustzijn, analoog aan de waardentheorie van Clark Graves uitgebeeld door zijn 8 – kleurige “Spiral Dynamic” model (Beck & Cowan, 1996): waarin een bepaalde waarden concentratie een eigen kleur representeert. In ons geval, moet er sprake zijn van collectief: groen - geel denken, voelen en handelen. Volgens deze benadering kunnen organisaties leren omdat de medewerkers leren, en het is makkelijker te leren op basis van gezamenlijk begrip middels betekenisgeving en dialoog, waarbij een groep (team) open gaat staan voor „the flow of a larger intelligence” en denken vooral als een collectief verschijnsel wordt gezien (Senge, 1990).

Met verwijzing naar higher-level learning, als leren van een nieuw referentiekader. Waaraan ook gerefereerd wordt als double-loop learning: het ter discussie stellen van de waarden die als leidraad dienen voor acties van het individu, wat vraagt om een bewustzijn van resultaten op lange termijn. Door generatief leren, dat de adaptatie overstijgt en dat van organisaties en individuen vraagt om op een nieuwe manier naar de wereld te kijken en ontwikkelingsgericht te leren.

Gefocust op productief leren type I, dat zich van reproductief leren onderscheidt door de mate waarin de resultaten expliciet worden geëvalueerd en bijgesteld door degene die ze toepassen en type II; waarbij ook de keuze van methodes en de wijze waarop zij gebruikt worden, ter discussie staan, alsook creatief leren met het oog op transformatie van geïnstitutionaliseerde ideologieën, routines, structuren of praktijken en het daarop aansluitend verbeterend leren (productief leren I) en vernieuwend leren (productief leren II). De essentie is „samen construeren”.

Dit wordt gestimuleerd door een verschuiving van de aandacht van het individu, radicaal naar de lerende groep: de zogenoemde ZST's die zich uiteindelijk transformeren in S-ZST's; respectievelijk LNO's in S-LNO's: als creator van nieuwe betekenis, gezamenlijke identiteit en vernieuwende praktijk. Concreter, het leren door samenwerken in verbinding. Laten wij naar deze ZST's en S-ZST's en LNO- LNO's, eerst kijken.

2.9.3.1 ZST's en S- SZT's

Het fenomeen ZST, voert ons terug naar het begin van de jaren '60. Haar oorsprong ligt in de Sociotechniek (organisatiebenadering: toegepaste wetenschap): gericht op het verbeteren van het functioneren van mens als de organisatie; middels aanpassing of fundamenteel herontwerp van zowel techniek als menselijke arbeidstaken (Tjepkema, 2002). Belangrijk is dat, verandering van structuren en systemen samengaan met verandering van gedragingen (Visser, 2005).

Het is een reactie vanuit de procesgerichte organisatie; op het ver doorgevoerde Taylorisme. Om arbeid humaner te maken: met autonome taakgroepen. Kernbegrippen hierbij zijn taakverbreding en taakverrijking. De essentie is: organisaties op zo'n manier in te richten dat ze in staat zijn flexibel in te spelen op de dynamiek van de omgeving (De Sitter, 1989). Deze wordt hanteerbaar gemaakt door het vereenvoudigen van complexe organisatorische processen en door zelfregulatie van organisatieonderdelen (Sitter, 1989; Benders & Amelsfoort, 2001). Een en ander komt erop neer, dat men in onderling overleg (het groen-geel denken), in staat is te komen tot een hogere productie (Tjepkema, 2003). ZST's, komen op steeds grotere schaal voor in met name Nederland. Nu wordt dit concept niet (meer) alleen toegepast in productiebedrijven, de sector waarvoor het oorspronkelijk is ontwikkeld. In toenemende mate experimenteren ook organisaties in de zakelijke dienstverlening en onderwijs- en zorginstellingen met deze organisatievorm (Benders & Amelsfoort, 2000). Maar wat wordt eigenlijk met de term 'zelfsturend team' bedoeld? Er is niet één „standaard“- zelfsturend team. Het breder wordende toepassingsgebied zorgt voor een nog grotere variatie in de manier waarop het zelfsturende team concept gestalte krijgt.

Teams van adviseurs verschillen van teams van operators of docenten. Het begrip „zelfsturing“ krijgt in die verschillende contexten ook een andere invulling (Tjepkema, 2002). Volgens Benders & Amelsfoort (2001: p. 9), lijkt Nederland sinds de jaren '90, bij de ontwikkeling tot ZST's binnen organisaties in Europa, een voortrekkersrol te vervullen. De bakermat ligt in het door Sitter (1994), ontwikkeld variant van de sociotechniek. Waarop de inzichten over teams en / groepen in de literatuur, min of meer gebaseerd zijn. Hackman (1997), maakt zijn typering in teams naar de vraag wie verantwoordelijk is: op basis van het onderscheid naar de leider / manager en de teamleden. Hij komt daarmee tot een indeling waarbij onderscheid wordt gemaakt naar (oranje) teams die door managers worden geleid, zelfstandig opererende (groene) teams, (groen –gele) zelf ontwikkelde teams en (gele) zelfsturende teams. Bij een team, dat door een teamleider wordt geleid, bepaalt de teamleider wat de doelen zijn en hoe het team wordt samengesteld.

Bij zelfstandig opererende teams is de teamleider verantwoordelijk voor de doelen maar regelen de teamleden het proces. Zelfontwikkelde teams nemen zelf de verantwoordelijkheid om hun eigen streefdoelen te formuleren. Zelfsturende teams nemen ook de verantwoordelijkheid om de organisatorische context te bepalen. Binnen de genoemde specifieke range vallen ook de ZST's. Hiervoor worden verschillende synoniemen gebruikt, zoals: (semi-) autonome werkgroepen, productiecellen, teams, hele taakgroepen, autonome productieteams, werkgerichte teams, zelfstandige productieteams, clusters, operationele productie-eenheden, etcetera. In de jaren negentig, was een zelfsturend team een manier van werken die paste in een moderne organisatie.

Vink (2001), heeft onder vijftig verschillende organisaties onderzoek gedaan naar de redenen om ZST's in te voeren. De punten efficiëntere bedrijfsvoering, beheersing van kosten en een adequate reactie op de concurrentie vormden daarin de top 3. De belangrijkste aanleiding voor het invoeren van ZST's is volgens Van Amelsvoort (2003) : het verhogen van de flexibiliteit. Het verhogen van betrokkenheid van de medewerkers bij het realiseren van de doelen van de organisatie. Het verhogen van de productiviteit en het verlagen van kosten. Het aanbrengen van een vereenvoudiging in de aansturing van mensen en processen. Het verhogen van de kwaliteit van het personeel. Zonodig met een teamcoach.

Leliveld en Vink (2000), gaan in hun uitwerking van "leiding geven aan zelfsturing", verder dan menige andere onderzoeker en stellen: "ook in een zelfsturende team is er iemand die een leidinggevende rol vervult" (2000: p. 175). Deze rol zal anders zijn dan bij de klassieke manieren van werken: is meer ondersteunend en gericht op de ontwikkeling van het team. In de praktijk wordt wel geëxperimenteerd met teams zonder leiding, maar dit duurt maar kort; ook pogingen om van leidinggeven een taak te maken die rouleert tussen de teamleden hebben vaak een "teleurstellend resultaat." De inschakeling van de teamleider hangt af van minstens twee factoren, te weten, 1. De volwassenheid van het team en 2. De vrijblijvendheid van het team. Hoe zelfstandiger de teamleden hun werk kunnen doen, hoe minder noodzaak tot actieve sturing. Hoe meer doelen, teamtaken en werkdruk, hoe groter de kans, dat het team baat heeft bij een teamleider die dit alles coördineert. Dit wil nog niet per se zeggen, dat een teamleider nodig is. De belangrijkste vraag hierbij is: kunnen de taken van een teamleider ook over meerdere teamleden worden verdeeld en bezitten zij hiervoor voldoende competenties?

Leiden is namelijk het balanceren tussen soms tegenstrijdige wensen, omgaan met onvoorspelbare krachtvelden en het bezitten van een surplus aan leiderschaps- en managerskwaliteiten (Covey, 2004). De veronderstelling, is, dat machtsevenwicht in met name een complexe en dynamische transactionele omgeving bereikt kan worden door onderlinge afstemming en overleg. Daardoor wordt verondersteld, dat naarmate deze organische processen toenemen, ZST's in staat zijn om aan andere en strengere technologische informatie en communicatie eisen van productie en bedrijfsvoering te voldoen. Doelende op internationale concurrentie. Middels continue vernieuwing, verkorting van productlevenscycli en flexibilisering van productie en bedrijfsprocessen.

Michels & De Graaf (2010: p. 78), zien een ZST als een competent interactief bestuur. Mastenbroek (2007: p. 34-68), spreekt van een organische structuur met hoog ontwikkelings- bewustzijn; nader toegelicht als een samenstel, dat op basis van onderlinge afhankelijkheid leert en samenwerkt om doelen te realiseren. De essentiële kenmerken zijn, onderlinge afstemming, open communicatie, zelfsturing en integrale taakuitoefening. Het is een weerspiegeling van actoren en stakeholders met draagvlak; ondersteuning door de politiek en het beleid, alsook draagkracht; getraind en gevormd met strategisch markt en ondernemend gedrag. Om het voortouw in het transformatieproces te nemen met professionaliteit, innovatie en duurzame ondernemerschap.

Toonaangevende auteurs op het gebied van lerende en innovatieve organisaties zoals Senge, Mintzberg, Visser, Drücker, Fischer, Mastenbroek en Hammer & Champy, geven vrij vertaald de navolgende motieven voor de rechtvaardiging van de keuze van een SZT aan : gezamenlijke verantwoordelijkheid van publiek en privaat, heterogene samenstelling: verschillende actoren en stakeholders, sector en districtsbestuur niveau: integrale aanpak, macht nivellering: wederzijdse afhankelijkheid, train de trainer strategie; leren en over dragen; hierdoor nemen de kansen sneller toe op de bouw van een professionele, innovatieve en levensvatbare onderneming, holistische aanpak en coöperatie. Met de voor en laatste kenmerk wordt aangegeven, dat eventuele tegenstrijdige belangen en de daaruit voortvloeiende concurrentie, competitie en conflicten, dienen te worden onderdrukt.

Waardoor resultaatgerichte samenwerking is gegarandeerd. De essentiële kenmerken van een ZST- organisatie worden min of meer overeenkomend met die van Fischer, onderstaand, schematisch weergegeven. Daarbij wordt een vergelijking gemaakt met de handelwijzen in een traditionele organisatie.

Schema: kenmerken ZST- organisatie en Traditionele Organisatie

Kenmerk	ZST- ORGANISATIE	Traditionele organisatie
Proces-ontwerp	Productstructuur: ontworpen rond processen	Bewerkingsstructuur: ontworpen rond functies
Zelfsturing.	Empowerment: vergroting van individuele en collectieve sturing	Scheiding van uitvoering en regelen, als ook denken en doen
Teamwerk	Werken in team	Vaststaande takenpakketten, veelal solistisch werk
Flexibele werkverdeling	Multi- skilling en crosstraining	Starre werkverdeling, functies vereisen klein aantal specifieke vaardigheden
Staftaken in teamverband	Integrale taakuitoefening door team	Staftaken buiten team

Deze en gene inzichten leiden tot de volgende definitieve kenmerken van ZST's:

- Zelfsturende teams hebben idealiter 5-12 teamleden.
- Het team is verantwoordelijk voor en beslist over zaken die het team aangaan.
- De teamleden sturen zelf de resultaten en verbeteren deze continue op basis van duidelijke kaders en doelstellingen.
- Het team is proceseigenaar.
- Een zelfsturend team is in staat zich permanent aan te passen aan zijn omgeving en blijft daardoor altijd in beweging.

- Het team is verantwoordelijk voor de coördinatie en de uitvoering
- Behalve voor eigen taken is een teamlid ook verantwoordelijk voor teamtaken.
- Een zelfsturend team kan nooit 100% zelfsturend zijn omdat het altijd onderdeel is van een organisatie.
- Een zelfsturend team heeft een teamcoach / manager welke het team ondersteunt en stimuleert.
- Er bestaat geen blauwdruk voor een zelfsturend team; de structuur en cultuur moet in het team zelf groeien.
- Zelfsturende teams bestaan uit een complexe interactie van interne actoren, de omgeving, de huidige staat van het team en diens geschiedenis.

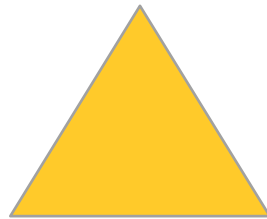
Laloux (2016), duidt zelfsturende teams als volgt, aan: “Zelfsturende teams zijn in staat effectief te opereren met een systeem, dat uitgaat van gelijkwaardige relaties, zonder behoefte aan hiërarchie of consensus (2016: p. 74).” Hij omschrijft ZST organisaties middels de kleuren: oranje (top-down), groen (bottom-up) en cyaan (compleet zelfsturend); respectievelijk hark en verantwoordelijkheid lager, hark op de kop en weg met de hark: zonder hiërarchie. Deze vormen hebben eigen kenmerken waar verschillende zelfsturing elementen aan worden toegevoegd. Dit betekent dat binnen een „Oranje organisatie“ de zelfsturing vergroot kan worden (naar een Oranje organisatie + vorm) of dat de bestaande structuren en processen binnen de „Oranje organisatie“ losgelaten worden (fundamenteel anders organiseren) om zo over te stappen naar een andere kleur. Deze kunnen niet „groeien“ van oranje naar groen naar cyaan; dit vergt een stevige ingreep. Hier wordt een definitie van een ZST geformuleerd die bij benadering het dichts bij die van Van Amelsfoort & Scholtes (2003: p. 9), ligt en als volgt luidt:

- “Een vaste groep van medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het totale proces waarin producten of diensten tot stand komen, die aan een interne of externe klant geleverd worden. Het team plant en bewaakt het voortgangsproces, lost dagelijkse problemen op en verbetert processen en werkmethoden, zonder daarbij voortdurend een beroep te doen op leiding of ondersteunende diensten.”

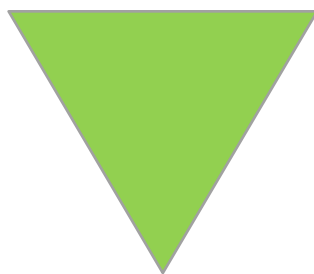
Bijna identiek aan Hackman indeling ontwikkelen Amelsfoort, Seinen, Kommers & Scholtes (2003), hun teams: eerst met een vaste coördinator, daarna met een roulerende coördinator en als synthese met sterrolhouders; de meermalen genoemde S-ZST's. Welke door ons aangegeven worden als de (oranje) top – down ZST's. Die in de overgang naar volledige als de groene bottom-up ZST's en de volledige bottom-up als de gele sterrol S-ZST's. Verondersteld wordt, dat ZST's vollediger worden naarmate het interdependentiebewustzijn wordt verhoogd door interactieve of organische processen zoals interactie en communicatie; veelal middels onderlinge afstemming en betrokkenheid. Deze volledige S-ZST's worden vergeleken met een combinatie van alsvoren zogenoemde “zich ontwikkelende en besturende teams”. Soortgelijke teams worden essentieel gekarakteriseerd door een balans tussen zelforganisatie en coöperatie. Om overregulering, bureaucratie en een te veel aan hiërarchie te elimineren dan wel te reduceren.

Teneinde de intern gerichte organisatie weer naar buiten (klant, markt) te laten kijken. Een extern gerichte interventie die ook intern begint. Gebaseerd op deze inzichten mag verondersteld worden, dat de kansen op ontwikkeling en verhoging van het interdependentiebewustzijn worden gecreëerd door S-ZST's. Die in de kern bottom - up achtig gestuurd worden.

Met andere woorden, de top- down achtig gestuurde Z-ST's, worden daartoe niet in staat geacht. Met deze wetenschap komen wij op drie (3) vormen van zelfsturing uit waar organisaties veelal naartoe willen groeien: ZST's met een leider / manager (top – down): hark en verantwoordelijkheid lager: de teamleider bepaalt wat de doelen zijn en hoe het team wordt samengesteld (Alfen, et al., 2014; Leliveld en Vink, 2000; Hackman, 1997). Denk aan: de zogenoemde oranje ZST's. Het management gaat zich vaak meer richten op de doelstellingen en resultaten, de manier waarop teams dit mogen regelen wordt losser gelaten (Amelsvoort, Scholtes & Seinen, 2003; Tjepkema, 2002). Deze zien als volgt uit:



Zelfstandig opererende ZST's (bottom-up): de hark en verantwoordelijkheid op z'n kop: de zogenaamde groene ZST (Zie tekening, in het onderstaande). Het management heeft in deze organisaties een duidelijke faciliterende rol: zij geven de kaders, randvoorwaarden en de richting aan en organiseren de benodigde middelen; medewerkers en teams hebben in eerste instantie beslissingsbevoegdheid en concretiseren de doelstellingen en gewenste resultaten. De transparantie neemt toe: medewerkers beoordelen ook management en directie en de klant beoordeelt de medewerker. De „hiërarchische hark“ draait om. Dit betekent vaak een grote verschuiving van de macht en positie van leidinggevenden en vraagt een grote attitude verandering. Daarnaast blijken veel sturingsmechanismen en controlesystemen dan weinig relevant.



Voordat wij naar de derde sturingsvorm gaan, geven wij een overzicht van een aantal concrete veranderingen die zich voordoen in een ZST, dat door een manager / teamleider wordt geleid (oranje) en een, dat (vrij) zelfstandig opereert (groen).

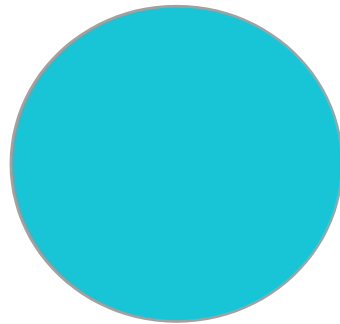
Top –Down zelfsturing	Bottom –Up zelfsturing
Opgelegde doelstelling en kaders	Gemeenschappelijk bepaalde doelstellingen, spelregels en kaders
Geen vertrouwen in initiatief medewerkers	Vertrouwen in initiatief medewerkers
Troughput gestuurd	Output gestuurd
Veel lagen in de organisatie	Minder management lagen (soms zelfs geen)
Functies	Rollen en verantwoordelijkheden (bovendien)

	meer ruimte voor talent, medewerkers, empowerment of "in je kracht staan"
De leiding bepaalt en is verantwoordelijk	Medewerkers zijn zelf verantwoordelijk en beslissingsbevoegd. Of: de leiding faciliteert
Taakgericht management	Mensgericht management:coachen, sparren en meedenken
Veel controle (micro management)	Loslaten: sturen op het „wat“ ruimte bieden in het hoe. In extremere vormen : geen regels en reglementen meer, alleen output en waarden.
Weinig ruimte voor initiatieven	Initiatieven en innovatie worden verwacht en zijn continu
Informatie is afgeschermd	Informatie is collectief
Process is leidend: niet denken, maar doen	Proces is ondersteunend:blijven nadenken, meer creativiteit en focus op het resultaat
Weinig ruimte voor persoonlijkeontwikkeling, behalve vakinhoudelijke trainingen	Meer ruimte voor persoonlijke ontwikkeling:coaching,zelfinzicht, soft skills
Volgzame werknemers	Eigen verantwoordelijkheid en verantwoordelijkheid meer naar teams
Individualistische taakstelling, niet altijd een ander nodig	Een gemeenschappelijkdoel en nadruk op samenwerking om doel te behalen
Organisatieverandering is gepland	Organisatieverandering is continu (stap voor stap)

Zelfontwikkelde (zelfsturende) S-ZST's (Amelsvoort,scholtes & Seinen, 2003,...,2011): deze nemen zowel de verantwoordelijkheid om hun eigen streefdoelen te formuleren als die om de organisatorische context te bepalen (zie afbeelding, onderstaand).



Deze auteurs, zien in de zogenoemde S-ZST's, perspectieven om waarden gedreven of zelf leiderschap, dit is leiderschap dat niet van bovenaf, maar van binnen-en onderuit vorm krijgt, te stimuleren voor de vorming van een duurzame S-LNO (Frijde, 2017; Peters en Weggeman, 2017; Alfen, et al., 2014). Volgens Weggeman & Jansen (2016), wordt de basis daartoe door groene ZST's gelegd. Volgens hen is daarvoor een meer fundamentele verandering noodzakelijk. Het uitgangspunt is, dat de klant en de markt leidend zijn en dat medewerkers die dicht op de klant zitten, het beste weten wat er nodig is qua dienstverlening, productontwikkeling en focus. Dit soort groene organisaties zijn vaak meer waarde-gestuurde organisaties met een maatschappelijke opdracht. Het management heeft in deze organisaties een duidelijke faciliterende rol: zij geven de kaders, randvoorwaarden en de richting aan en organiseren de benodigde middelen. Hierdoor ontstaat een vruchtbare bodem voor de creatie en de optimale benutting van de bedoelde sterrol of collectieve verantwoordelijke teams. Laloux (2016), vergelijkt deze met zijn volledige zelfgestuurde teams middels: weg met de hark structuur: daarin bestaan alleen nog grenzeloze ZST's: de zogenoemde Cyanne's: blauw –groen getinte cirkels (zie onderstaand).



Deze structuur wordt in zijn visie, niet gevormd of beperkt door horizontale, verticale of externe begrenzingen. Het gaat hier om het meest effectief kunnen handelen door flexibel en ongestructureerd te blijven. Er zijn twee soorten grenzen: interne: de horizontale: opgelegd door functiespecialisatie en taakgroepering en de verticale grenzen die medewerkers scheidt in organisatorische niveaus en hiërarchieën en externe grenzen: die de organisatie scheiden van haar klanten, leveranciers en andere stakeholders. In deze volledige ZST's hebben de directie en het management niet alleen een controle functie: deze krijgen ook rollen te vervullen (Laloux, 2016; Robertson, 2016). De beslissingsmacht is volgens hen verdeeld en volledig verspreid over teams en over rollen; dit betekent, dat het gevoel van hiërarchie verdwenen is en deze ZST's zich geheel zelfstandig ontwikkelen en besturen.

Wat volgens Amelsvoort, scholtes & Seinen (2011) en Van Beirendonck (2010), slechts voor mogelijk gehouden wordt door een organisatie die de cultuur van onderlinge afstemming en overleg tussen bottom en top, consistent en consequent, stimuleert; met weerslag op goed functionerende bottom - up ZST's. De kritieken op de Cyanne, lopen uiteen van volstrekt onrealistisch door een meerderheid tot puur realistisch door een minderheid. De eerste zijn niet de mening toegedaan, dat Laloux, duidelijk maakt, dat deze teams altijd deel zullen blijven uitmaken van een organisatie en derhalve nooit voor de 100%, doch hooguit 75%, zelfstandig mogen worden verondersteld. Een visie die over het algemeen breed wordt uitgedragen.

- Een S- ZST zien wij “als een aantal sterrolhouders die hun rollen in het productie en dienstverleningsproces competent en vooral op basis van collectieve verantwoordelijkheid vervullen om hun persoonlijke en gemeenschappelijke doelen, gelijkwaardig te realiseren.”

2.9.3.2 LNO's en S-LNO's

LNO's, komen in beeld, nadat de zogenoemde premoderne en moderne conventionele organisaties zoals de zogenoemde eenvoudige, functionele en divisiestructuur, alsook de zogenoemde netwerk matrix en projectorganisaties (zie, 2.9.2), steeds in afnemende mate in staat zijn om vraagstukken van organisatorische aard: samenwerking, communicatie, doelrealisatie, efficiënt en effectief, aan te pakken en op te lossen (Kessels & Grotendorst, 2011). Een en ander resulteert in de ontwikkeling van de zogenoemde groenkleurige LNO's: deze bestaan uit de organische teamstructuur; gekenmerkt door vorengenoemde ZST's met een interactieve:(bottom-up): structuur: er is geen directe hiërarchie die van boven naar onderen loopt (Tjepkema, 2006). Samenvattend variëren de omschrijvingen voor een LNO van „het bevorderen van leren en samenwerken op basis van wederzijdse afhankelijkheid (Pleffer & Salancik, 2003), via een interactief structuur met een open politiek systeem (Koppenjan & Klijn, 2004), samenwerking door interdependentie en collectief sturen of gelijkwaardige machtsverhoudingen tussen publiek en privaat (Boonstra, 2007; Klein & Van Twist, 2007), een groep mensen die rond een bepaald thema met elkaar verbonden zijn en met elkaar leren (Kenis en Provan, 2008), een flexibele organisatie die bestaat uit niet- hiërarchisch verbonden onderdelen of teams die een eigen relatie hebben met de omgeving en snel inspelen op veranderingen in die omgeving of op vragen van klanten (Ketens Netwerken. nl) tot een organisatie die de capaciteit heeft ontwikkeld om zich voortdurend aan te passen (Frijde, 2017). In de kern zijn LNO's gebaseerd op het concept van Peter Senge; hij laat in 1990, in zijn „The fifth discipline“, de lerende organisatie; de consequenties zien van het nieuwe systeemdenken voor het ontwerp, verandering en managen van een organisatie.De essentie van dit denken is, dat organisaties net als levende wezens haar eigen logica, heeft: de organisatie moet zelf leren: principe van autopoiesis of zelfhandhaving door de horizontale interactieve of organische structuur middels de zogenoemde ZST's (Homans, 2009). Deze kan zeer beperkt of, helemaal niet worden gestuurd van buitenaf (Robertson, 2016).

Wierdsma & Swieringa (2011), wijzen erop, dat lerende organisaties vaker verward worden met belerende, aanlerende, aflerende en door lerende organisaties. Lerende organisaties; hebben een groot leervermogen; zijn bekwaam en weten dat te blijven; zijn in staat tot meta leren; leren te leren; veranderen oplossing gestuurd; leren vindt werkenderwijs plaats.

Belerende organisatie: individuen leren veel, maar collectief loopt het leren uiterst moeizaam; verregaande taakdifferentiatie reduceert mogelijkheid voor leren via interactie tot vrijwel nul; in de hoofden van medewerkers zit vaak zeer veel kennis, in de betekenis van informatie; de klant ontbreekt als motor voor vernieuwing en alle aandacht is gericht op het voorkomen van problemen. Aanlerende organisatie: het meeste organisatiegedrag wordt onbewust geleerd; er wordt veel geleerd en in de groeifasen vaak ook zeer snel; zoals jonge mensen dat doen; enerzijds door imitatie anderzijds door straffen. In een Aflerende organisatie gaat het om een afleer leerproces; het is moeilijk, oud gedrag af te leren; het gaat erom samen te leren zich te gedragen overeenkomstig nieuwe regels, inzichten of zelf principes; een collectief leerproces; dit wordt afgedwongen; het is een leerproces zonder leermeesters; iedereen is even bekwaam, of liever gezegd ‘onbekwaam’. Een door lerende organisatie is gericht op hoofdzakelijk individueel leren; komt het al tot gezamenlijk leren, dan staat dat nog steeds ten dienste van de eigen ontwikkeling; er wordt niet geleerd van degenen voor wie wij werken; de klanten. Deze worden niet gezien als een gelijkwaardige partij. Omdat de kennis zeer persoonsgebonden is kunnen wij ook heel snel vervallen in ontlerende organisaties. Leren is voor medewerkers in doorlerende organisaties bijna een doel op zichzelf.

Volgens deze auteurs komen het door de mens gemaakte beeld van de organisatie in de recentelijke organisatiekunde steeds meer tot uiting. Er bestaat niet één beeld van deze netwerkorganisaties maar een verzameling concurrerende beelden (Gergen, 2009). Waarin veelal verandering, flexibiliteit en leren een belangrijke plaats hebben (Prevaas, et.al, 2016). Ook vervagen de grenzen van de organisatie (Kant & Springer, 2014). Netwerken en processen staan op de voorgrond (Bakker & Hardjono, 2013). De hiërarchie boet aan noodzaak (Bakker & Hardjono, 2013). De sequentiële ordening van functies, met hogere posities die de onderliggende functies integreren en coördineren verdwijnt uit de hiërarchisering (Prevaas, et. al, 2016). Naast sequentiële processen, kunnen nu parallelle en reciproke processen ontworpen worden (Bakker & Hardjono, 2013). Denk aan: Business Process Reengineering, BPR, onder de noemer van lean en just in time management. Volgens hen wordt sinds de negentiger jaren, een LNO veelal in de vorm van:

- een of een netwerk van groene ZST's: een collectiviteit, die een coöperatieve houding bevordert door te leren, samen te leren (leren- leren) gericht op de ontwikkeling, verbetering en versterking van organisatie, cultuur en samenwerking, gestimuleerd (Frijde, 2017; Peter en Weggeman, 2017; Prevaas, et.al., 2016; Bakker & Hardjono, 2013; Kaats & Opheij, 2012; Wierdsma & Swieringa, 2011).

Dit LNO concept met een organisch (hermeneutisch, dialogisch, interactief) karakter, heeft over het algemeen, vanuit de visie, dat de concurrentiekracht van organisaties steeds afhankelijker wordt van hechte partnerrelaties: soms in de vorm van tijdelijke allianties, vaak ook als langdurige samenwerkingsverbanden; veelal gebaseerd op principes zoals wendbaarheid, resultaatgerichtheid „de menselijke maat“ en „sturen op verantwoordelijkheid“, organisatievormen als unit management, de coöperatie, de franchiseketen en de alliantie die doorgaans als netwerkorganisaties beschouwd worden, een nieuwe impuls gegeven. Vele traditionele organisaties gaan ook over tot een organisatieontwerp als netwerk van de onderdelen (Prevaas, Bos & Stoop, 2018; Kaats & Opheij, 2012).

Hierdoor worden vooral deze organisaties ook steeds vaker clusters van eenheden met een eigen verantwoordelijkheid voor product en klant: „*Klein binnen groot*” en „*Een team van teams*” (Peter en Weggeman, 2017). Hiermee wordt volgens hen aangetoond, dat recente trends een toename van de vernetwerking vertonen: binnen en tussen organisaties. Tevens is er het toenemende belang van publieke netwerken, nationaal en internationaal (Frijde, 2017; Peter en Weggeman, 2017).

In deze context, verwijst het leren naar een sociaal groepsdynamisch proces. Waarin kennis als het resultaat van interactie tussen personen ontstaat als zij bereid zijn kennis te delen, te expliciteren en samen verder te ontwikkelen. Een en ander komt erop neer, dat het accent binnen menselijke kapitaal ontwikkeling inherente HRM –HRD, verschuift van overwegend technische competenties naar ontwikkeling van meer en veelzijdige sociale arbeidsmarkt (leer en loopbaan) competenties en daarmee van (*know what, know whom, know why*) naar Intellectueel kapitaal waaronder ook gerekend worden: het structureel en klant kapitaal, alsook het kapitaal van allianties (Boda, György & Szlavik, 2007; Thomas Stewart, 2002; Leif Edvinsson en Malone, 1997). Daardoor worden sociale constructionistische (groen- gele) waarden vanuit het Harvard of external fit HRD (Competency) model en identieke binnen CL zoals dialoog, interactie en hermeneutiek, alsook die uit aanvullende bijdragen vanuit het kern competentie conceptmodel (Hamel & Prahalad, 1990), de warme organisatieontwikkeling (Willinga, 2001), het Rode HRM model (Van Beirendonck, 2004, 2001, 1998a, 1998b,), de Dynamische Markt en Principaal –Agent theorie (Shionoya, 2007; Chatterji en Hedge, 2001), het inzetbaarheid concept (hoekstra & Sluis, 2002) en het Paars (HRM) model (Van Beierendonck, 2010), centraal gesteld bij de toepassing van het IOC model voor de verhoging van het interdependentie bewustzijn als een eerste vereiste voor ontwikkeling en implementatie van S-LNO's door S-ZST's. Met het oog op gelijkwaardige doelrealisatie (Prevaas, et, al, 2018, 2016; Kaats & Opheij, 2012; Kessels & Grotendorst, 2011; Gergen, 2009).

2.9.3.3 Interdependentiebewustzijn

Over het algemeen, is er sprake van bewustzijn; waarbij mensen (individuen en collectieven), naar hun mening, slechts weten wat zij zien, horen of voelen en daarover kunnen vertellen, of weten, wat er in hen omgaat en daarover kunnen vertellen (Weick, 1995). Afgezien van biologische tekortkomingen en mentale stoornissen; welke hier buiten de context van de studie worden gehouden, kan in de ergste gevallen, gesproken worden van vegetatief of dierlijk bewustzijn (Freire, 1987). Een andere vergelijkbare onderscheiding behelst; awareness, consciousness and self-awareness (Churchland & Smith, 2002).

In de filosofie en de psychologie zijn de discussies, debatten en polemieken gaande. Het is daarom geenszins de bedoeling om uitputtend te zijn, doch enige theorieën en visies over bewustzijn met het oog op bewust denken en handelen in het kader van een optimaal samenwerkingsproces, in grote lijnen aan de orde te stellen.

De eerste niet religieuze bewustzijnstheorieën worden 2500 jaren terug ontwikkeld, onder mede invloed van Plato en Aristoteles. Die het lichaam-geest (mind – body) bewustzijns vraagstuk opwerpen, dat heden ten dage onder verschillende filosofische benaderingen ingang vinden. Denk aan bijvoorbeeld: het Dualisme versus Materialisme, waarbij het eerste, het lichaam en de geest afzonderlijk verantwoordelijk stellen voor respectievelijk de persoonlijke beleving en het vermogen tot zelfreflectie en het tweede beide dimensies aansprakelijk stelt als fysische substanties voor het bewustzijn (Dennett, 1992). Over het algemeen wordt het materialisme aangedikt.

Chalmers (2001), onderscheidt het P-bewustzijn (Phenomenal consciousness): vergelijk met subjectieve indrukken en A-bewustzijn (Access consciousness): refererend aan het vermogen om over de inhoud van de waarnemingen en de zelfbeleving, te vertellen. Pinker (1992), verwijst, bij subjectieve ervaringen, naar Sentience en qualia. Churchland & Smith (2002), menen, dat alhoewel er niet één (1) op één(1) relatie bestaat tussen de inhoud van het bewustzijn en hersenfuncties, de activiteit van de hersenen wel een noodzakelijke voorwaarde is voor cognitieve - mentale processen. Crick & Koch (1992), suggereren, dat het bewustzijn ontstaat door een bepaalde vorm van samenwerking of coalitie tussen zenuwcellen in de hersenen. Volgens Singer & Engel (2001), komt dit tot uiting in een synchronisatie van elektrische activiteit in netwerken van de hersenen, waarbinnen prikkels worden verwerkt. Door deze ontwikkeling is volgens Thompsen (2002), het bindingsprobleem opgelost; alle dimensies worden gebonden tot een geheel. Edelman en Tonini (2001), theoretiseren verder, dat bewuste belevingen veroorzaakt worden door herintredende of terugwaarts projecterende circuits (re-entrant pathways) in de hersenen.

Deze theorie sluit goed aan bij het idee dat waarnemen gepaard gaat met categorisatie of toekenning van betekenis en gevoels kleur, bijvoorbeeld: een droevig of blij, bekend of onbekend gezicht in plaats van enkele kenmerken lip, mond, ogen, etcetera. Hetzelfde vindt volgens Penrose (1992), plaats door kwantummechanica; microscopisch kleine deeltjes (microtubuli) die zich in elke cel van het lichaam bevinden, doen de bindingen tot stand komen. Goldberg (2006, 2009, 2018), ondersteunt deze visies en benadrukt, de zelfreflectie, als een cognitieve-en een emotionele activiteit.

Dit geldt ook ten aanzien van de expliciete en impliciete vorm van waarneming, kennis, geheugen en emoties. De impliciete vorm is in zijn conceptie, niet voor het bewustzijn toegankelijk; zo vindt veel menselijk gedrag plaats, zonder dat wij daarbij na hoeven te denken. Bij expliciete bewustzijn is er sprake van declaratief (verklarende) geheugen en gefocuseerde-(gerichte) aandacht. Welke hij ophangt aan de groei van het verstand door kennis en vaardigheidsontwikkeling met het ouder worden.

Uit de vele theorieën en visies over bewustzijn met zowel een divergerende- als een convergerende uitkomst is duidelijk geworden dat bewustzijn te maken heeft met enerzijds persoonlijke beleving (gedachten, gevoelens, herinneringen, ervaringen en het eigen gedrag) en anderzijds met bewustzijnstoestand (waken, slapen) respectievelijk expliciete-en impliciete bewustzijn. Welke volgens Goldberg (2006, ..., 2018), in meerdere mate verklaard dient te worden uit cognitieve-en hersenfuncties.

Het feit, dat bij de meerderheid sprake is van impulsief en imitatie bewustzijn; wordt geïnterpreteerd als een slechte beïnvloeding van de hersenen. Waardoor deze grote groep nauwelijks een eigen mening heeft en vaker anderen nadoet. Diegenen die met hun eigen behoeften en die van de omgeving rekening houden, zijn kritisch of interdependentiebewust (Goldberg, 2006). Met andere woorden, deze zijn niet vatbaar voor slechte cognitieve invloeden (Goldberg, 2006, ..., 2018). Zij zijn in staat om collectief te denken, te voelen en te handelen om interne en externe doelen optimaal te realiseren (Goldberg, 2006; Kohlberg & Ryncarz, 1996, Kegan, 1994, Freire, 1987). Met andere woorden, samen te construeren (creëren) om persoonlijke en gemeenschappelijke doelen dan wel behoeften, gebalanceerd te realiseren (Gergen, 2009; Mastenbroek, 2007). Mastenbroek (1997), wijst in dit proces van samenwerking en bewustwording op de balans tussen autonomie (zelfstandigheid) en dependentie (afhankelijkheid) met name de interdependentie. Kernachtig zegt Cohn:” het bewustzijn van onze universele interdependentie ligt aan de basis van onze menselijke verantwoordelijkheid. Autonomie groeit met het bewustzijn van interdependentie.” Een en ander impliceert, dat de coöperatie of onderlinge samenwerking alleen wordt gestimuleerd door een hoog interdependentie of onderlinge afhankelijkheid bewustzijnsniveau. Vergelijk met het kritische, A, expliciete en self awareness bewustzijnsniveau. Waardoor mensen in navolging van (Goldberg, 2018; Weick, 1995; Freire, 1987; Vroon, 1983; Benschop, 1977), zelfstandig kunnen denken, voelen en creëren, zichzelf beschermen tegen kwade, ongewenste cognitieve invloeden in de vorm van structurele - en culturele invasies (irrationele, waarheid verdoezelende beïnvloeding van denken en handelen) uit de omgeving. De zogenoemde structurele en culturele invasies worden gepleegd bij personen met een vrij laag bewustzijnsniveau (Weick, 1995). Met weerslag op machtsongelijkheid en bijgevolg competitie en conflicten (Mastenbroek, 1997). Wat betekent, dat machtsongelijkheid vaker wordt gestimuleerd en in stand gehouden bij groepen met een: imitatief, naïef, P, impliciet en awareness bewustzijnsniveau door slechte cognitieve invloeden, zoals de bewustwording theorieën suggereren.

Dergelijke invloeden worden doorgaans gezien als psychosociale processen met als grondgedachte: het oude adagium: verdelen en heersen. Meer bekend als de verdeel en heerspolitiek; verwijzend naar de zogenoemde machts of politieke processen (spelletjes), zoals patronage, nepotisme, manipulatie, polarisatie en desintegratie (Aeber, 1990, Freire, 1987; Vroon, 1983). Patronage heeft te maken met de sociaal ongelijke betrekking tussen patroons (hooggeplaatsten: gevers, heersers, kapitaalbezitters) en laag geplaatsten (clients, hulpbehoevenden, vragers, bezitlozen en onderdanen).

Waarbij de patroons de cliënten begunstigen en bevoordelen in ruil voor eerbetoon, trouw en diensten. Dit proces kan ook verlopen via tussenpersonen of makelaars. Waardoor iemand patroon kan zijn in de ene relatie maar cliënt in de andere. Patronage is vaak informeel en kan ontstaan juist door het ontbreken van formele regels of een onvolkomen naleving daarvan. Nepotisme heeft betrekking op het begunstigen en bevoordelen van speciale groepen en individuen zoals bloedverwanten (families), vrienden en kennissen. Manipulatie, verwijst naar de wijze van overtuigen van een persoon of een groep om tot een bepaald idee van een zaak of van een ander (en) te laten komen door beïnvloeding van zijn / hun levenssfeer (geloofsovertuiging) zonder daarbij de werkelijke argumenten te gebruiken.

Deze personen worden meestal met irrationaliteiten: „luchtkastelen, gouden bergen, rechtvaardiging van maatschappelijke tegenstellingen door religie en godsdienst: het is gods wil, alles gaat zo blijven, etcetera, aan zich gebonden en veelal met kleine, geringe voordelen zoet gehouden. Daardoor worden zij, voor eigen doeleinden gebruikt. Polarisatie kan gezien worden als een variant van manipulatie waarbij een persoon en of de groep onbewust afgescheiden wordt van de meerderheid of de massa. Desintegratie (desoriëntatie), omhelst een vorm van manipulatie waardoor personen en groepen onbewust vervreemden van de grote meerderheid. Deze machtsprocessen hebben over het algemeen een indoctrinerende werking bij de laagbewuste groepen. Hiermee wordt gezegd, dat dergelijke relaties ervoor zorgen, dat bedoelde groepen zich (onbewust) conformeren aan de cultuur van de machthebbers en aan de bestaande structuren; immers, wiens brood men eet, diens taal men spreekt. Een en ander houdt concreet in, dat waarden, opvattingen en oriëntaties van de doelgroepen zodanig in hun nadeel worden beïnvloed, dat deze hun situatie vanzelfsprekend beginnen te beschouwen, te rechtvaardigen, te erkennen en zelfs te legaliseren. Op deze wijze worden door niet beter weten in, bepaalde maatschappelijke wantoestanden en achterstanden van bepaalde groeperingen door hun zelf goed gepraat. Ten Have (2000), spreekt van de hegemoniale macht of erkenning van de macht van de sterksten door de zwaksten; overeenkomend met de „hang yourself methode (zelf ophanging) waarin de onschuldige zodanig wordt bewerkt, aangepraat, omgepraat middels doctrines en dogma's, welke de heersende maatschappelijke tegenstellingen tussen rijken en armen en de maatschappelijke ongelijkheid acceptabel en aanvaardbaar maken, dat deze schuld bekent of toegeeft aan de wil van anderen. In het verlengde hiervan wijst, Mastenbroek (1998, 2010), op machtsuitoefening op basis van autoriteit; het openlijk beïnvloeden (belonen, straffen) van ondergeschikten met de kracht van wet en recht voortvloeiende uit een formele positie, machtsuitoefening op basis van ideologie; vergelijk met culturele invasie en hegemoniale macht. Verder, machtsuitoefening op basis van deskundigheid: misbruik of verkeerd gebruik van kennis, expertise en bevoegdheden en machtsuitoefening op basis van politiek; vergelijk met patronage, nepotisme en manipulatie in al haar varianten. Indien volgens Lammers (1986), deze machtsprocessen met het oog op interdependentie toegepast worden, kan de organisatie er beter van worden; zoniet, is deze zeker verloren.

Om de negatieve effecten van deze dependentie verhogende processen te reduceren en uiteindelijk, te elimineren, zijn strategische dan wel interdependentiebewustwording concepten zoals: reengineering, empowerment, shared values, lerende organisatie, self organisatie, actor netwerken en lerende netwerken, ontwikkeld (Goldberg, 2018; Frijde, 2017, Jansen & Weggeman, 2017; Laloux, 2016; Homan, 2013; Gergen, 2013; Boonstra, 2010; Beirendonck, 2010, Mastenbroek, 210; Mintzberg 2010; Nistelrooij & De Wilde, 2008; Freire, 2005, Rotmans, 2005; Callon, 2002; Shrivastava, 2001; Kalsha, 2001; Ellias, 1996; Weick, 1995; Senge, 1992; Argyris & Schön, 1978). Die in de kern interactieve processen met een groepsdynamisch karakter stimuleren voor de ontwikkeling en verhoging van het interdependentiebewustzijn. In dit geval, het kritische bewustzijn; het vermogen om zelfstandig te denken, te voelen en te handelen om de eigen en de sociale, psychologische en economische behoeften van de omgeving optimaal te bevredigen.

Daardoor zien wij interdependentiebewustzijn als:

- “ het vermogen om interne en externe doelen gelijkwaardig te realiseren door samen te construeren naarmate het collectief denken, voelen en handelen toeneemt middels de ontwikkeling van sociale competenties, eerst.”

Hierdoor groeit het samenwerking besef om machtsmiddelen positief, in de juiste proporties en bovenal collectief te gebruiken om de doelen samen efficiënt en effectief te verwezenlijken (Mastenbroek, 2010). Met andere woorden, het interdependentiebewustzijn is een indice van machtsgelijkheid (zie, verder 4.1.1). Welke bepaalt in welke mate de doelen gebalanceerd gerealiseerd worden. Voor een duurzame productie en bedrijfsvoering.

2.9.3.4 Gelijkwaardige doelrealisatie

Doelen refereren aan onbevredigde behoeften in alle facetten van het leven. De interne doelen behelzen de behoeften van de leden (Kohlberg & Ryncarz, 1996). In deze context, wordt aandacht besteed aan de behoeftehiërarchie van Maslow (2000). De fysieke behoeften, de behoeften aan veiligheid, acceptatie, waardering, zelfactualisatie, existentie, relatie, groei, prestatie, macht en affiliatie. De externe doelen hebben te maken met onder andere de missie, visie en strategie (ën) van de organisatie (De Moor, 1998). De externe doelen geven identiteit aan de organisatie, hebben betekenis voor de uitstraling naar buiten, het imago en de eigen cultuur (Wrenger, 2007). Het in evenwicht zijn van deze doelen betekent, dat het begrip verklaring en scheppingsvermogen adequaat zijn ontwikkeld; tevens is er sprake van een hoge mate van zelf, collectief, tijd, omgeving, onderneming, organisatie, proces, uitvoering, overzicht, identiteits en harmonie bewustzijn. Waarmee de basis wordt gelegd voor het spirituele en uiteindelijk, het goddelijke bewustzijn (Kant & Sprenger, 2014). Dit indiceert de realisatie van volmaaktheid of perfectie in houding, gedrag en denken, als ook eenwording met de almachtige onnipotente of het universele (Churchland, 2002). Uit deze optiek komt gelijkwaardig, neer op:” het in balans zijn van autonomie en dependentie.”

- “Gelijkwaardige doelrealisatie verwijst naar het gebalanceerd realiseren van interne - (persoonlijke) en externe (organisatie) doelen door collectief denken, voelen en handelen.”

Op menselijk niveau wordt volstaan met een hoog interdependentiebewustzijn; gemanifesteerd door een interactief structureel, cultureel en samenwerkingsvermogen respectievelijk het collectief denken, voelen en handelen om de omgeving, waar nodig en wenselijk, gezamenlijk aan te passen, te veranderen, te verbeteren en te vernieuwen om de interne en externe doelen gelijkwaardig te realiseren (Gergen, 2009). Met dit laatste, wordt tegelijkertijd het bewustzijn “zeer hoog” gekwalificeerd (Freire, 2005). Tevens wordt de basis gelegd voor het spiritueel bewustzijn (Churchland, 2002). Zie verderop het supreme interdependentiebewustzijn.

Het IOC model ziet dit interdependentiebewustzijn als een eerste vereiste om groene ZST's en die met een volledig geel organisch karakter S-ZST's te vormen. Ter realisatie van (organische) netwerken respectievelijk LNO's – S-LNO's om doelen evenwichtig te realiseren. De veronderstelling is, dat het collectief leer en competentie ontwikkeling vermogen in termen van een verhoogd interdependentiebewustzijn of besef van onderlinge afhankelijkheid (relationele autonomie), leidt tot de vorming van volledige ZST's; met weerslag op een duurzame S-LNO en mede daardoor gelijkwaardige doelrealisatie. Om zich vooral in omgevingen met toenemende complexiteit en dynamiek (probleemloos), te handhaven. Wat ten dele maar, is gelukt. Doordat deze S-LNO's vaker ontaarden in LNO's met een mechanisch (top- down: oranje) zelfsturend karakter. Anders gesteld, na een korte tijd vertonen deze evenals hun voorgangers (LNO's), individualistisch, competitief en conflicterend gedrag. Het gaat om het zelfregulerend netwerk, Cyanne, Holacracy en organische coöperatie.

Kenis & Provan (2008), vergelijken de S-LNO met het zelfregulerend netwerk: dit bestaat uit verschillende organisaties die op een collectieve manier samenwerken maar geen afzonderlijke besturingseenheid hebben. De besturing van gemeenschappelijke activiteiten berust bij de netwerkleden zelf. Laloux (2016), ziet volledig sturende LNO's door de transformatie van de groene organische netwerken (bottom- up) in de Cyanne en de identieke Holacracy van Robertson (2016): de zogenoemde grenzeloze netwerken: of de weg met de hark netwerkstructuren. Hij verwijst concreter naar de LNO zonder middenkader, een minimale staf en ondersteunende functies, vertrouwen als basis, denken in rollen, werken met beslissingsmodellen en advies procedures; gebaseerd op zelforganisatie, wholeness (heelheid) en evolutionair doel. Robertson (2016), ziet deze als de Holacracy. Waarin invloed en autoriteit wordt verdeeld over de hele organisatie. De structuren bepalen, hoe dat is geregeld (en wie welke rol krijgt in dat proces), waardoor er een andere en bredere machts- en invloedsverdeling is. Meer mensen hebben meer invloed. Belangrijkste concrete elementen van zelfsturende organisaties volgens de Holacracy zijn: geen top-down management (geen leiding), maar distributie van autoriteit over alle medewerkers; wendbaarheid, door de transparante en dynamische werkwijze; de missie (purpose) staat centraal en bepaalt de doelstellingen en activiteiten van iedereen; spanningen en problemen zijn als de brandstof voor de ontwikkeling van de organisatie, platte structuur en cirkels (teams) en rollen.

Frijde (2017), geeft bedoelde inzichten gesynthetiseerd weer, onder de noemer van een organische coöperatie; haast identiek aan de scenario over de S-LNO om zich voortdurend aan te passen aan wijzigende omstandigheden. Waarin alle leden actief mee doen met het vaststellen en oplossen van aan werk gerelateerde vraagstukken. Dat wil zeggen, werknemers in een lerende organisatie doen aan kennismanagement door voortdurend nieuwe kennis te verzamelen en die met anderen te delen en toe te passen in hun werk. Doelende op continue verzameling van nieuwe kennis door uitwisseling tussen geheel zelfstandig werkende teams, of de zogenoemde S- ZST's. Met zulke zelfstandige teams en teamleden is een „baas“ die stuurt en beheert niet echt nodig; managers zijn dan ondersteuners, coaches en belangenbehartigers (Frijde, 2017; Amelsvoort, scholtes & Seinen, 2003, ..., 2011). De sterrol structuur is wat ons betreft toch concreter ten aanzien van het concept van volledige zelfsturing geoperationaliseerd als een gebalanceerde zelforganisatie en coöperatie; dan die van Laloux en Robertson als holistisch onder de noemers: Cyanne en Holacracy.

Waarmee vooral Laloux door zijn boek „Reinventing Organizations“ sinds 2016, de aandacht uit grote delen van Europa en Noord Amerika op zich vestigt: veelal uit kringen van counselors, coaches en organisatieadviseurs, in het algemeen en trainers in spiral dynamic, in het bijzonder. Dit publiek, zwaait hem lof toe voor de heldere en scherpere toelichting op de 3^e tot de 8^e stadia: in zijn boekwerk. Hierin geeft hij, de stadia van ontwikkeling integraal aan van: conventionele primitieve traditionele organisaties via moderne naar nieuwe post moderne organisaties; nagenoeg analoog aan de kleuren (rood, blauw, oranje, groen, geel en turkoois (cyan): van de (8) stadia van bewustwording van waarden in persoon, organisatie en samenleving, weergegeven in het gerenommeerd Spiral Dynamic model van Clark Graves gebaseerd op zijn waardentheorie (Beck & Cowan, 1996). Overigens divergeren de meningen op het stuk van de grenzeloosheid. Wij laten het aan de tijd over om uit te wijzen, hoe effectief dit model uitpakt.

In elk geval is het inzicht gerijpt dat het IOC model zoals verondersteld, niet heeft geleid tot ontwikkelingsvermogen in termen van een verhoogd interdependentiebewustzijn of besef van onderlinge afhankelijkheid (relationele autonomie). Met weerslag op de vorming van volledige ZST's en als resultaat duurzame S-LNO's en mede daardoor gelijkwaardige doelrealisatie. Om zich vooral in omgevingen met toenemende complexiteit en dynamiek (probleemloos), te handhaven. Doordat bedoelde S-LNO's vroeger of later, ontaarden in LNO's met een mechanisch (top- down: oranje) zelfsturend karakter. Anders gesteld, na een korte tijd vertonen deze evenals hun voorgangers (LNO's), individualistisch, competitief en conflicterend gedrag.

De basisgedachte is, dat mensen en organisaties dikwijls niet doen wat ze zeggen. Er is een verschil tussen de espoused theory (beleden of praattheorie) en de theory in action of theory in use (doe theorie). Neem bijvoorbeeld: ontwikkeling van sociale competenties, eerst (praatheorie) en het geven van voorrang aan ontwikkeling van technische competenties (doe theorie). Om het verschil aan het licht te brengen is reflection-on-action door double loop annex triple-loop of drieslag; ook wel deuterio leren, noodzakelijk (Den Boogert & Droste, 2000; Simons, 1999b).

Vergelijk dit met reflexie op een uitgevoerde of een uit te voeren actie. Het feit, dat tot op heden, organische netwerken een afnemende trend vertonen, verwijzend naar het regressie effect vanuit de Competency (IOC), heeft volgens de aangehaalde auteurs te maken met een dominant single loop leerproces; waarin gebaseerd op reflection-in-action overwegend op de uitvoering wordt gereflecteerd. Met als gevolg gebrekkige of ontbrekende „reflection on action en mede daardoor Informele Competentieontwikkeling (IC) (Swieringa & Wierdsma, 2011). Door ons in het vervolg opgevat als het „Lerend samenwerken, Samenwerkend leren.“ Hierop komen wij (diepgaander), in H. ^{4 en 5}, terug.

Waardoor beleidsbepalende, representerende en regelende besturen, ook door de invoering van de groene en gele waarden, alsook de zogenoemde aanvullende zogenoemde organische leiderschapsstijlen, niet permanent, zijn gerealiseerd (Prevaas, et. al, 2016, 2018; Kaats & Opheij, 2012). Dat wil zeggen, dat deze onder de noemers van mechanische – organische besturen en leiderschapsstijlen in de kern, bureaucratisch zijn gebleven. Of, een dominerend FOC, karakter dragen. Met weerslag op Bureaucratisch – Mechanische en Organische leiderschapsstijlen, in mindere mate.

Dit impliceert, dat inhoudelijk volwaardige organische leiderschapsstijlen ontbreken. Wij hebben doorgaans te maken met de zogenoemde bureaucratisch - mechanische: denk aan onder meer: (autocratische, autoritaire, directieve, dwingende, begrenzend, professionele, laissez-faire, persoonlijke en strategische) leiderschap en de mechanisch - organische: (coachende, visionaire, transformationele, transactionele, vrouwelijke, democratische, mensgerichte, inspirerende, situationele, participatieve, samenbindende, bezielende, participatieve, adaptieve, empathische, dienende en authentieke) leiderschap. Hierop komen wij in 4.1.3.4, uitgebreider terug.

wij hebben doorgaans te maken met twee soorten organisaties annex leiderschapsstijlen. Te weten: bureaucratisch - mechanische organisaties inherente leiderschapsstijlen en mechanisch - organische organisaties inherente leiderschapsstijlen.

Recapitulerend, higher level learning, laat in al haar varianten , nog veel te wensen over. Falende LNO's, leiden niet alleen tot ongelijkwaardige doelrealisatie; maar nemen zelfs de vorm van conventionele en project – matrixstructuren in meerdere mate, aan. Waardoor frequenter organische processen verzanden en ook deze S- ZST organisaties, lopen vast. Zie verder, H⁴. De vraag is nu: welke S-LNO, biedt bij benadering de meeste kansen op gelijkwaardige doelrealisatie door verhoging van het interdependentiebewustzijn?

Anticiperend, sluiten wij ons aan bij de algemeen gedeelde en aanvaarde visie, dat organisaties nooit voor de honderd procent (100 %) zelfsturend zullen worden en dat, ruimte voor eigen verantwoordelijkheid door deze heel laag te leggen, kan leiden tot het (geheel) stellen van persoonlijke doelen boven organisatiedoelen (Frijde, 2017; Prevaas, et. al, 2018, Kaats & Opheij, 2012; Schuiling, 2011). Met deze reserve, zien wij de sterrol structuur van Amelsfoort, Scholtes & Seinen (2003, ..., 2011), geoperationaliseerd als een mogelijke gebalanceerde zelforganisatie en coöperatie vanuit het concept van volledige zelfsturing; als een goede aanknooppunt. Voor de ontwikkeling en implementatie van een S-LNO.

Onderzoekers waaronder Peters & Weggeman (2017), hangen het concept van een volledig gestuurde ZST en mede daardoor een LNO, op aan de balans tussen zelfstandig en gemeenschappelijk belang; evenals Amelsfoort, Scholtes & Seinen (2003, ..., 2011); verwijzend naar een hoogstens voor 75% gebalanceerde zelforganisatie en coöperatie (S- LNO); haast identiek aan het flexibiliteits concept van de organische coöperatie, gekenschetst, door Frijde (2017).

- Wij verwijzen naar een S-LNO als “een netwerk van S-ZST’s in het productie en dienstverleningsproces gekenmerkt door gebalanceerde zelforganisatie en coöperatie, om persoonlijke en gemeenschappelijke doelen gelijkwaardig te realiseren.”

Om hieraan te voldoen hebben wij het organisch uitwisseling paradigma ontwikkeld. Een hoog interdependentiebewustzijn is een eerste vereiste voor gelijkwaardige interne en externe doelrealisatie. Daarvoor moet het dominante effect vanuit het (FOC), mechanisch – controle paradigma op het (IOC) zingeving paradigma, worden weggewerkt. Daarvoor wordt het organisch of Uitwisselings Paradigma, geïntroduceerd. Waardoor de zingeving, uiteindelijk recht wordt gedaan.

2.9.4 Het uitwisselings paradigma

Volgens Covey (2008), dienen filosofische of denkkaders; de eerder zogenoemde paradigma ‘s: om de werkelijkheid te analyseren en te beschrijven. Verschuiving vindt plaats wanneer deze, individuen, groepen, organisaties en samenlevingen niet meer helpt. Om hun werelden te begrijpen en te veranderen. Dan is het hoog tijd om nieuwe zienswijzen en methoden te ontwikkelen om naar de werkelijkheid te kijken zoals geïllustreerd: “van mechanisch denken en handelen (FOC): controle (beheersing) naar organisch denken en handelen (IOC): zingeving (betrokkenheid). In dat geval vindt een paradigma wissel of paradigm-, mind- of attitude shift” plaats. Bij het steeds opnieuw boeken van succes met de toepassing van de nieuwe theorieën en inzichten ontstaat een nieuw paradigma, mind set en wereldbeeld. Dit verschijnsel waarbij betekenissen, waarden en doelen, etcetera, voortdurend ter discussie staan binnen de filosofie en de ethiek, worden inherent aan het handelen in termen van organiseren en leidinggeven, pas in de 20^e eeuw serieus, aan de orde gesteld. Een en ander geschiedt met de opkomst van het modernisme; doorgaans gemanifesteerd als het sociaal cognitivisme. Het Sociaal Cognitivisme (Soc. Cog) is een moderne rationele theorie uit de 20^e eeuw om het individueel en groepsleren gepland en formeel in organisaties te bevorderen. Vanuit het controle paradigma. Denk aan de FOC in het voorgaande.

Die in de 21^e eeuw, bestreden wordt door het postmoderne sociaal constructionisme; gestoeld op het betekenisgevings, ook wel betrokkenheidsparadigma. In het voorgaand, door ons bestempeld als de IOC. Echter blijkt dit ook aan verandering onderhevig te zijn. Doordat gelijkwaardige doelrealisatie waarvoor zij, is ontwikkeld, kortstondig wordt gerealiseerd. Derhalve wordt het meermalen genoemd organisch of uitwisselings paradigma ontwikkeld. Dit beschrijft de wereld als een ethische lerende organisatie. Die de beste kansen daartoe creëert door de Informele Competentie en Organisatie ontwikkeling (ICO). Hierdoor verschuift het accent “van formele en informele zingeving naar informele zingeving, eerst.” Met deze verschuiving ontstaat een “mind set of een wereldbeeld waarin maakbaarheid, voorspelbaarheid en beheersbaarheid absoluut plaats maken voor LIBERALISERING en DEMOCRATIE, verdisconteerd in concepten van onder meer keuzevrijheid, zelforganisatie, zelfsturing, collectieve creatie, gelijkwaardige doelrealisatie, overleg, onderlinge afstemming, visie van onderen en consensus.”

Daarmee vindt een paradigma verschuiving plaats van zingeving door (IOC); naar zingeving door ICO. Het essentieel verschil met het ICO model ten opzichte van het FOC en het IOC model, wordt verondersteld door realisatie van interdependentiebewustzijn en gelijkwaardige doelrealisatie (Prevaas, et. al., 2016, 2018; Bakker & Harjono, 2013; Homan, 2013; Kaats & Opheij, 2012). Om zich vooral in omgevingen met toenemende complexiteit en dynamiek (probleemloos), te handhaven (Goldberg, 2018; Kant & Sprenger, 2014). Anders, gesteld, de mate waarin ZST's en S-ZST's respectievelijk LNO en S-LNO's, gerealiseerd worden hangt af van de mate waarin het interdependentiebewustzijn wordt gerealiseerd en mede daardoor de basis wordt gelegd voor gelijkwaardige doelrealisatie. Het vernieuwende ten opzichte van het bovengeschetste IOC (Competency Model) is, dat de informele ontwikkeling en toepassing van sociale competenties (social skills), eerst, preponderant is voor het aangaan, onderhouden en behouden van gezonde en vruchtbare samenwerkingsrelaties.

2.9.5 Informele Competentie en Organisatie ontwikkeling (ICO)

Het ICO model wordt ontwikkeld door integratie van het Samenwerkend leren geconcretiseerd als criteria voor een S-LNO (IO) in het Lerend samenwerken uitgekristalliseerd als criteria voor een verandermodel voor een S-LNO (IC). Welke ontleend worden aan concepten van het informeel Collectief Leren (CL) en de informele HRD (Competency) concepten. Waarop het sociaal constructionistische betrokkenheids of interactieve paradigma is gestoeld.

Met referentie aan concepten zoals kenniscreatie (Nonaka & Takeuchi, 1995), Appreciative Inquiry (AI) (Cooperrider en Srivastva, 2001), Kenniscocreatie (Van de Kerkhof, 2010), "Wisdom of Crowds" (Gibbons et al., 2008), "Citizens Science" (Surowiecki, 2005) en Vier fasen (Bennett, 2012), alsook Leven Lang Leren (Voogt & Pareja, 2010), Kerncompetenties, Generale Sociale vaardigheden (Thijs, Fisser, & Hoeven, 2014) en een aantal groepsdynamische – bedrijfskundige verandermodellen zoals Kaizen (Masaaki, 2002), Vier fasen (Hardjono, 1995), 8 Stappen (Kotter, 1996, 2008), 5 – Kleuren (de Caluwé, 2006), ADKAR (Hiatt, 2006), PDCA of Deming cirkel (Deming, 1989) annex INK / EFQM (Bakker & Maarschalkerwaart, 2006), Waardeketen (Porter, 1985), Waarden Disciplines (Treacy en Wiersema, 1997) en Sterrol (Amelsvoort, Scholtes & Seinen, 2011). Gebaseerd op een synthese van deze concepten en modellen worden een aantal begrippen, relevant voor de ontwikkeling van de voornoemde IO en IC criteria, gedestilleerd. Deze zijn: sociaal kapitaal, informeel, interdependentiebewustzijn, gelijkwaardige doelrealisatie, competenties, IC, IO, Sterrol, S-ZST en S-LNO. Dit begrippenkader, heeft een 9 tal criteria opgeleverd; vijf (5), voor een S-LNO met een (IO), karakter en vier (4) voor een verandermodel voor een S-LNO met een (IC) karakter. De criteria voor een S-LNO: de zogenoemde IO criteria, zijn: (interdependentie, interactieve leeromgeving, organische coöperatie, collectieve doelrealisatie en een of meerdere ZST's). De criteria voor een verandermodel voor een S-LNO: de zogenoemde IC criteria, zijn: uitwisseling, sociaal (ervaring en actie) leren, coaching (facilitering en empowerment) en ontwikkeling van sociale competenties, eerst). De IO criteria voor een S-LNO, worden geïntegreerd in de IC criteria voor een verandermodel.

Een en ander moet als volgt, worden voorgesteld: de IO criteria worden op basis van betrokkenheid bij nadere beschouwing herleid tot organische coöperatie en concreter: organische samenwerking, organische structuur en organische cultuur. De IC criteria worden op basis van betrokkenheid geagglomereerd in een uitwisseling. Waardoor een uitwisseling inherent wordt aan sociaal (ervaring en actie) leren, coaching (facilitering en empowerment) en ontwikkeling van sociale competenties, eerst. Door dit laatste, ontstaat de mogelijkheid om de voornoemde IO criteria uit competentieontwikkeling optiek te integreren in de criteria voor een verandermodel voor een S-LNO en tegelijkertijd, de IC criteria sociaal (...) en coaching (...), te doen opgaan in respectievelijk organische samenwerking en organische cultuur en deze te reduceren tot één criterium of hoofd dan wel centrale variabele, te weten uitwisseling: bestaande uit de subcriteria of de subvariabelen:(organische samenwerking, organische structuur en organische cultuur).

Die geconcretiseerd worden door een aantal indicatoren en weer gespecificeerd door een aantal subindicatoren.

Op deze wijze wordt middels de definiëring en operationalisering alsmede de daarop gebaseerde verfijning en detaillering van het centraal begrip uitwisseling „the body of knowledge“ oftewel, het theoretisch en empirisch kader gevormd en gegoten in een operationalisatiematrix en een ICO conceptueel model. Zie matrix en tekening ICO, verderop.

2.9.5.1 Het ICO Conceptueel Model

In het ICO conceptueel model wordt eerst, het zogenoemde Sociaal Competentie en Organisatie Ontwikkelingsproces (S-CO) of sociaal innovatief proces (traject): Lerend samenwerken, voltrokken; verwijzend naar de ontwikkeling en toepassing van essentiële sociale competenties. Welke leiden tot de vorming van een S-LNO. Met weerslag, op de voltrekking van het zogenoemde Sociaal –Technisch Competentie en Organisatieontwikkelings proces (S-TCO) of technisch innovatief proces (traject): Samenwerkend leren; verwijzend naar de gebruikmaking van sociale competenties om noodzakelijke technische (productie en bedrijfseconomische) competenties te ontwikkelen en toe te passen. Ter optimalisering van productie en bedrijfsprocessen.

Met het oog op gelijkwaardige doelrealisatie en bijgevolg duurzame verhoging van productie en productiviteit. Met andere woorden, het ICO kader of conceptueel model wordt gekenmerkt door een integraal SCO en een S-TCO proces; waarbij het S- CO proces determinerend is voor een duurzame S-LNO.

Gebaseerd op deze wetenschap wordt het ICO conceptueel model, als volgt, verwoord: “een uitwisseling is doorslaggevend voor de ontwikkeling van sociale competenties als organische samenwerking, organische cultuur en organische structuur in al haar dimensies eerst, voor de realisatie van één of meerdere S-ZST's en uiteindelijk een S-LNO om adequate technische competenties te ontwikkelen voor optimalisering van productie en bedrijfsprocessen en mede daardoor gelijkwaardige interne en externe doelrealisatie en duurzame verhoging van productie en productiviteit.” Anders gesteld, duurzame productie is afhankelijk van een S-LNO, die weer afhankelijk is van een uitwisseling (zie tekening, verderop).

2.9.5.2 De S-LNO Theorie

Het ICO model leidt tot een theorie voor een S-LNO, die als volgt, wordt geformuleerd:

“een S-LNO in termen van een netwerk van S-ZST's, wordt operationeel, naarmate door een informele (nagenoeg: ongeorganiseerde en ongestructureerde) uitwisseling, gebaseerd op concepten van zelforganisatie gericht op sociaal (ervaring en actie) leren door eventuele coaching (facilitering en empowerment), eerst, sociale competenties zoals organische samenwerking, organische structuur en organische cultuur in al haar dimensies, worden ontwikkeld om S-ZST's te vormen die weer getransformeerd worden in een S-LNO om adequate technische competenties te ontwikkelen voor optimalisering van productie en bedrijfsprocessen en mede daardoor voor gelijkwaardige interne en externe doelrealisatie en duurzame verhoging van productie en productiviteit.”

2.9.5.3 Het (U)BPV: Uitwisseling (U) Bewustwording (B), Participatie (P) en Versterking (V) veranderstappen model.

Voor de implementatie van deze S-LNO theorie wordt met het ICO model, als toetsingskader, inzichten uit diverse veranderingsmodellen met een groepsdynamisch – bedrijfskundig karakter, gesynthetiseerd tot het zogenoemde (U)BPV: Uitwisseling (U) Bewustwording (B), Participatie (P) en Versterking (V) veranderstappen model. De veranderstappen BPV, krijgen vorm en inhoud door U; die in elke fase centraal staat.

Waardoor in elke fase IC en IO, worden voltrokken. Met andere woorden, elke fase, heeft een integraal ICO, karakter. Hierdoor, wordt gezorgd, dat de fasen op dynamische wijze vorm krijgen, elkaar overlappen en eerst middels sociale competenties, genoegzaam wordt geïnvesteerd in mensen en hun organisatie, cultuur en samenwerkingsvermogen. Zie tekening, 1.

2.9.5.4 Het S-LNO Model

Dit model wordt gesymboliseerd als een aantal (vijfpuntige) kleine sterren; in één grote ster. Die voortdurend in interactie staat met een complexe en dynamische sociale, economische, technologische en politieke omgeving. Voortaan het Sterrol Lerende Netwerk Organisatie S-LNO model. Zie tekening, 2.

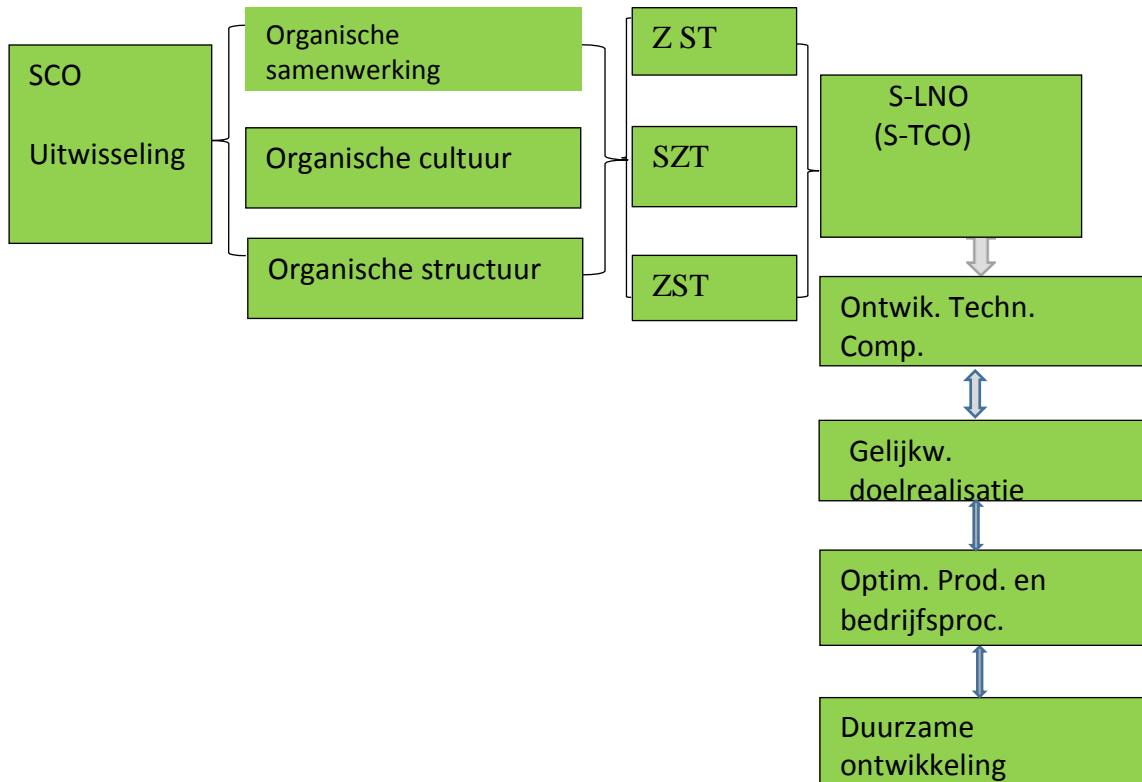
Achtereenvolgend, aanschouwen wij, de operationalisatie matrix, het ICO conceptueel model, de matrix vergelijkende analyse groepsdynamische modellen, het UPBV verandermanagement en het S-LNO model.

Operationalisatie Matrix: criterium uitwisseling voor een verandermodel en voor een S- LNO :

Variabele uitwisseling(criterium voor een Verandermodel en voor een S-LNO):	Subvariabelen	Indicatoren	SubIndicatoren
Uitwisseling: Doorlopende bespreking van problemen, ervaringen, knelpunten en potenties in de productie en bedrijfsvoering, tussen boeren onderling en met alle relevante Betrokkenen (publieke en private actoren en stakeholders):op Verschillende tijdstippen en plaatsen ‘s morgens, ‘s middags, ‘s avonds; onder een boom,	Organische samenwerking:	Interdependentie	Onderlinge afstemming Overleg Zelforganisatie Coöperatie Gelijkwaardigheid Wederzijdse afhankelijkheid
	Organische structuur:	Een of meerdere S-ZST"s	Gemeenschappelijke actie Gedeelde taken,rollen en verantwoordelijkheden, Persoonlijke en gemeenschappelijke doelen collectieve sturing
	Organische cultuur:	Interactieve leer omgeving	Spontaniteit openheid vertrouwen zelf initiatief Sociale ondersteuning

onder een huis en op het rijstveld, in de taal die het Makkelijkst gesproken (en geschreven) wordt; ter ontwikkeling van sociale(kennis, vaardigheden en houdingen), eerst, voor de vorming van een S-LNO voor duurzame verhoging van de productie.			begeleiding
--	--	--	-------------

Het ICO (SCO- S-TCO) conceptueel model



Gebaseerd op dit conceptueel model, wordt het UBPV verandermanagement model, ontwikkeld. Dit is een synthese uit een vergelijkende analyse van achtereenvolgens: het ADKAR, INK / EFQM management model, het PDCA model, het Value Chain model, het Waardedisciplines model, het Vierfasenmodel, het 8 Stappen model, het Kaizen en het Sterrolmodel. De belangrijke motieven zijn eenvoudige opzet en impulsen voor ICO; gemeten aan uitwisseling, gelijkwaardigheid en ontwikkeling van sociale competenties, eerst. Zie onderstaande analyse matrix.

Analyse Matrix; Gedragsveranderingsmodellen

	Modellen				
Criteria	ADKAR	Waarden keten waarden discipli- Nee	Vier- fasen 8- Stappen	INK PDCA	Kaizen Sterrol
Sociale competen- ties, eerst	Nee	Nee	Dubieus	Nee	Dubieus
Gelijk- waardigheid.	Nee	Nee	Dubieus	Nee	JA Dubieus
Uitwisseling	Dubieus	Dubieus	Dubieus	Dubieus	JA Dubieus

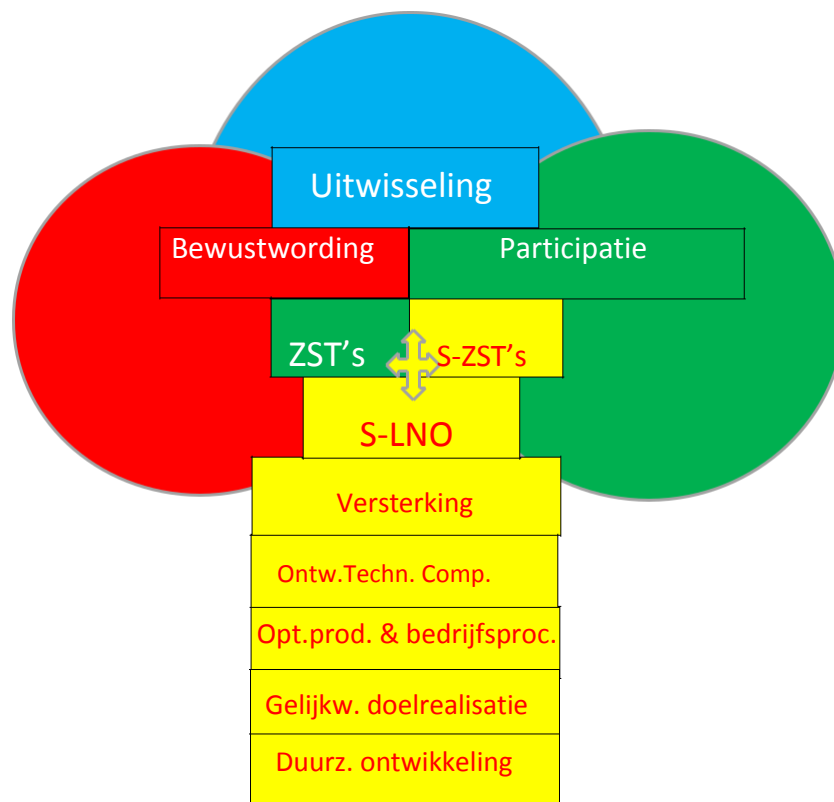
Op het kaizen model, na, lijken de overige modellen in hun werking, bijna op elkaar. Elk model erkent min of meer het belang van geplande interactie voor bewustwording en deelname aan vooral technische competentieontwikkeling en mede daardoor samenwerking in verbeterteams; met het oog op verbeterde productie en bedrijfsvoering. Een en ander wordt weergegeven door het volgende schema: .

Inzichten uit enkele organisatie en bedrijfskundige verandermodellen voor verbeterde productie en bedrijfsvoering.

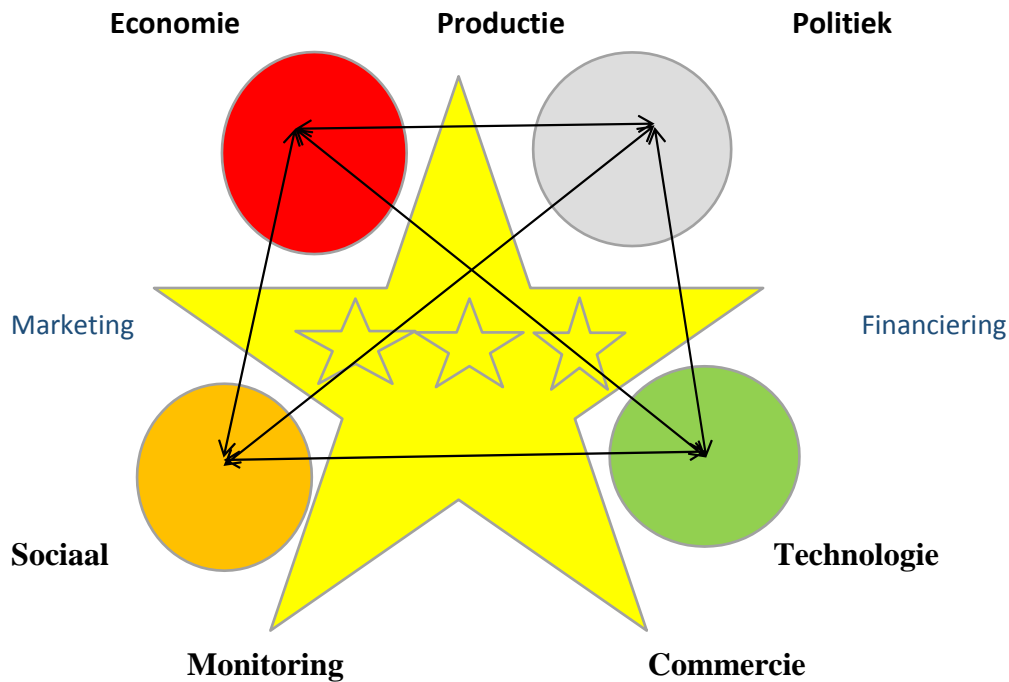
Activiteiten	Methoden	Effecten
1. Bewustwording van verandering	Geplande Interactie en Communicatie	Verplichte deelname aan Veranderingsproces
2. Ontwikkeling technische competenties	Geplande Opleiding en Training op werkplek	standaardisatie en strakke (centrale) beheersing van productie en bedrijfsvoering
3. Vorming Verbeterteams	Idem	Eenzijdige realisatie van doelen

Evenwel zijn relevante inzichten uit elk model met het meest in het oog springend, het Kaizen, het Sterrol, het 8 Stappen, het Vierfasen en het INK model, eventueel genuanceerd, te combineren tot een bruikbaar UBPV model als een stappenplan voor organisatievernieuwing en teamontwikkeling. Zie tekening, 1, onderstaand.

Tekening, 1: het (U) BPV veranderstappen model



Tekening, 2 : Het S- LNO Model



In 2019, is deze S- LNO, genaamd SAMAANTA (gelijkwaardigheid), ontwikkeld. Ten behoeve van de kleine rijstboeren in het Caraïbisch Gebied. Met de focus op de rijstsector in Suriname en Guyana. Het promotieonderzoek is in beide landen voltrokken; respectievelijk in het district Nickerie: (de Henar polder en omgeving) en de region Corantyn- Berbice (Shankar, 2019).

Hierdoor is, genoegzaam aangetoond, dat, organische netwerken een afnemende trend vertonen, door gebrek of gemis van Informele Competentieontwikkeling (IC). Oftewel, Lerend samenwerken, Samenwerkend leren.” In elk geval, hebben wij, significant bewijs geleverd, dat, organische processen voor de stimulering van de zogenoemde LNO en S-LNO; middels de vorenbedoelde ZST’s en S-ZST’s op de werkplek, een geïntegreerd IO en IC, behoeven in de 21e eeuw. In die zin, verdienen sociale competenties zoals interactie en feedback, meer en specifiekere aandacht in de literatuur over collectieve sturing en leiderschap. Ons inziens is het belang van sociale competenties voor bedoelde organische processen onvoldoende theoretisch onderbouwd. Waardoor de belangrijkheid van het lerend samenwerken voor samenwerkend leren, niet goed uit de verf komt.

Tevens worden duidelijke criteria waaraan de ontwikkeling van een LNO-S-LNO's en die voor een verandermodel voor een LNO-S- LNO, moeten voldoen; als een gemis ervaren in de literatuur over organisatie en management vanuit het sociaal constructionistisch perspectief. Onze intentie om de literatuur op deze organische processen meer „body te geven“ en een reflectie te laten zijn op de praktijk. Door het belang van organisatieontwikkeling en transformatie, inzichtelijk en aannemelijk te maken middels de ontwikkeling van sociale competenties, eerst, is genoegzaam, waar gemaakt. Even zo, de veronderstelling, dat holistische toepassing van de ZST's met een Sterrol structuur, slechts door een integrale IO en IC, leidt tot verhoging van het interdependentiebewustzijn en mede daardoor een duurzame S-LNO en gelijkwaardige doelrealisatie.

Wij hebben met de theorie van de S- LNO en met name het verandermodel, ook ervaring opgedaan buiten de rijstsector in voornamelijk, de ambtenarij, de handel en dienstverlening, in en buiten Suriname. Nu wordt steunend op deze theorie en onze empirische inzichten, een S- LNO - IL , ontwikkeld. Om leiders op alle politieke niveaus in staat te stellen om adequaat op te treden in een complexer, dynamischer en turbulenter, alsook crisisgevoelig wordende wereld.

Daarvoor wordt het ICO theoretisch kader, genuanceerd en enigszins aangepast. Om de productie en dienstverleningsprocessen permanent efficiënt en effectief te organiseren en te leiden door bij voorbaat, een S-LNO - IL; welke tot stand komt door de realisatie van IO : gericht op organische (samenwerking inherente structuur cultuur en leiderschap) Middels IC: geconcretiseerd als een uitwisseling inherente sociaal (ervaring en actie) leren, coaching (facilitering en empowerment) en ontwikkeling van sociale competenties, eerst.

Waarbij dit laatste, uitgekristalliseerd wordt als een samenhangend geheel van de overkoepelende competenties: organische (samenwerking, structuur, cultuur en leiderschap). Welke door een uitwisseling inhoud krijgen naarmate het bewustzijn toeneemt en het karakter van een hoog of voortaan supreme interdependentiebewustzijn krijgt. Resulterende in een S-LNO - IL. Met een mondiaal karakter. Een en ander wordt gerealiseerd door de complementering van het 3^e criterium voor IO, te weten, Organische coöperatie met de dimensie organische leiderschap. Deze wordt impliciet verondersteld binnen de dimensie organische cultuur. Thans wordt de gelijknamige dimensie toegevoegd aan de S- LNO. Uitmondende in een S- LNO - IL. Verwijzend naar een S-LNO bestaande uit Interdependentiebewuste Leiders; voortaan ILers. Met andere woorden, de S-LNO staat nu centraal, in het licht van het IL. De tekst is voor wat de drie voorgaande dimensies van het genoemd criterium 3, betreft, praktisch aangevuld en herschreven.

In deze context is dit S-LNO- IL, gestoeld op het organisch uitwisselings paradigma met de focus op liberalisering en democratisering van organisaties en managements, in alle facetten van het leven door organisatie transformatie. Hierdoor zal de preponderante rol van IC en specifiek, de uitwisseling als een overkoepelende veranderstrategie , genoegzaam duidelijk worden voor de upgrading van: traditionele (bureaucratische – moderne en mechanisch - organische) leiders naar postmoderne organische leiders.

Daardoor wordt het huidige organisch netwerkorganisatie en verandermodel met een regionaal karakter getild naar een organisch netwerkorganisatie en verander inherent interdependentie - bewust leiderschapsmodel met mondiale allure.

Een en ander impliceert, dat de overheden en particulieren over de hele wereld door IL; verdisconteerd in een UBPV verandermanagement model; in staat worden gesteld om door een spontane uitwisseling; systematisch en procesmatig van klassieke en moderne organisaties, getransformeerd te worden in postmoderne S- LNO's – IL's. Om problemen en calamiteiten op mondiaal niveau, aan te pakken. Denk thans aan de coronacrisis. In het volgende hoofdstuk introduceren wij het ICO kader voor een S-LNO-IL.

Hoofdstuk, 3. Het ICO kader voor een S-LNO – IL

3.1 Het Begrippenkader

De relevante begrippen zijn: :

3.1.1. IC; verwijst in deze context naar

“ een voortdurend interactief proces, waarin leidinggevend en op micro, meso en macroniveau, , zich op basis van vrijwilligheid en gelijkwaardigheid, betrokken voelen; om eerst, sociale competenties in al haar facetten (algemene, sturende en reflectieve), te ontwikkelen en te implementeren. Om via groepen, S-ZST's- IL en uiteindelijk, een S- LNO - IL, te vormen. Om vervolgens noodzakelijke technische competenties in met name de productie en bedrijfseconomische dimensie, te ontwikkelen en te implementeren. Ter evenwichtige realisatie van interne en externe doelen. In een globaliserende (complex, dynamischer en crisesgevoeliger wordende) wereld in het algemeen en de productie en bedrijfsomgeving in het bijzonder.”

3.1.2. IO:

wordt gezien, als:

- “het ontwikkelen van Sociaal kapitaal: bij voorbaat een netwerk van S-ZST's- IL, uitmondende in een S-LNO - IL om persoonlijke en gemeenschappelijke doelen gelijkwaardig te realiseren door een continu en spontaan interactief proces tussen de basis en de top in met name de publieke en private sector in zowel kleinschalige als grootschalige economieën .”

3.1.3. Sociaal kapitaal

- **Sociaal Kapitaal:** zien wij als “het ontwikkelen van een S-LNO - IL.

3.1.4. Hoog of Supreme Interdependentiebewustzijn

Op menselijk niveau wordt volstaan met :

- “het interactief structureel, cultureel en samenwerkingsvermogen respectievelijk het collectief denken, voelen en handelen om de omgeving, waar nodig en wenselijk, gezamenlijk aan te passen, te veranderen, te verbeteren en te vernieuwen om de interne en externe doelen gelijkwaardig te realiseren.”

Met dit laatste, wordt tegelijkertijd het bewustzijn “hoog of supreme” gekwalificeerd. Tevens wordt de basis gelegd voor het spiritueel bewustzijn.

3.1.5. S-ZST's –IL:

Verwijst naar “een aantal teams bestaande uit sterrolhouders tevens organische waarden gedreven leiders; de zogenoemde Ilers, die de verantwoordelijkheid dragen om de eigen streefdoelen samen te formuleren, door ICO, naarmate het supreme interdependentie bewustzijn wordt ontwikkeld of het besef van relationele autonomie, toeneemt.”

3.1.6. S-LNO -IL

Wij verwijzen naar een S-LNO- IL, als: “een netwerk van S-ZST's - IL, in het productie en dienstverleningsproces gekenmerkt door gebalanceerde zelforganisatie en coöperatie, om persoonlijke en gemeenschappelijke doelen gelijkwaardig te realiseren.”

Dit begrippenkader, heeft een 9 tal criteria opgeleverd; vijf (5), voor een S-LNO - IL met een (IO), karakter en vier (4) voor een verandermodel voor een S-LNO- IL met een (IC) karakter. Deze komen in het volgende hoofdstuk achtereenvolgens aan de orde.

Hoofdstuk 4 Criteria voor een S-LNO - IL en Criteria voor een Verandermodel voor een S-LNO-IL

4.1 Criteria voor een S-LNO - IL

De criteria voor een S-LNO (IO), zijn: interdependentie, interactieve leeromgeving, organische coöperatie, een of meerdere ZST's en collectieve doelrealisatie. Deze worden in de aangegeven volgorde in het hierna, beschreven en geanalyseerd.

4.1.1 Interdependentie

Interdependentie verwijst naar samenwerking op basis van wederzijdse afhankelijkheid oftewel macht interdependentie. Dit vraagstuk wordt benaderd vanuit het gebrek aan interdependentiebewustzijn (zie, 3.3.1). In dit kader wordt vanuit de netwerkbenadering en wel uit organisatieontwikkelings (kenniscreatie) optiek de relatie gelegd met relationele autonomie, gebalanceerde zelforganisatie, interactie tussen interne en externe omgeving en coöperatie.

In essentie, gaat het om nivellering van macht of machtsgelijkheid in de samenwerking binnen en tussen groepen, organisaties en totale samenlevingen. Door het goed beseffen van elkaars mogelijkheden (autonomie) en elkaars beperkingen (dependentie). Om doelen optimaal (gelijkwaardig) te realiseren. Het gaat om collectieve behoud en vergroting van de mogelijkheden en gezamenlijke reducering en eliminering van de beperkingen. Wat neer komt, op gemeenschappelijke benutting van macht. Inzichten uit de organisatiestructuur (Mintzberg, 1983,..., 2011) en de organisatiecultuur theorie (Es, Boonstra, en Tours, 2010; Koopman & Boonstra, 2008; Schein, 1998), leiden tot het algemeen inzicht, dat, macht de basis vormt van elke samenwerkingsrelatie: sociale, economische, psychologische, politieke, culturele, religieuze, bestuurlijke en technologische. Met andere woorden, in menselijke relatie is macht een attribuut of kenmerk van de relatie.

Macht wordt voorlopig weergegeven als “de mogelijkheid om met het oog op de eigen doelen, de gedragsopties van anderen te verkleinen of te vergroten.” Mogelijkheden verwijzen naar bevoegdheden: posities, functies, rollen en middelen: kennis en kunde, charisma, geld en productiemiddelen. Die doorgaans aan twee hoofd machtsbronnen worden ontleend, te weten, de structuur en de cultuur respectievelijk structurele en culturele factoren.

Deze factoren worden in de visie van Morgan (1992), gereflecteerd door veelal: (1, formeel gezag, 2, beheersen van schaarse hulpbronnen, 3, gebruiken van organisatiestructuur, regels en wetgeving, 4, beheersen van besluitvormingsprocessen, 5, controle over kennis en informatie, 6, beheersen van grenzen, 7, met onzekerheden kunnen omgaan, 8, beheersen van technologie, 9, interpersoonlijke allianties, netwerken en beheersen van de informele organisatie, 10, toezicht op de tegen organisaties, 11, symboliek en het management van zingeving, 12, geslacht en het management van geslachtelijke relaties, 13, structurele factoren die het strijdtoneel bepalen en 14, de macht die men al heeft).

French en Raven (1996), vatten deze samen tot: beloningsmacht, bestraffingsmacht, gelegitimeerde macht, referentie macht, expert macht en informatie macht. Mastenbroek (1997, 2007, 2010), gaat specifiek in op: autoriteit: het openlijk beïnvloeden: belonen en straffen met de kracht van wet en recht voortvloeiende uit een formele positie. Ideologie; onder meer doctrine, dogmas, leerstellingen, geloofsovertuiging en religieuze principes. Deskundigheid: gebruik van kennis, expertise en bevoegdheden en politiek: verdeel en heers: patronage, nepotisme, manipulatie, polarisatie en desintegratie (zie, 2.9.3.3)

Hieruit wordt inzichtelijk, dat bedoelde structurele en culturele machtsmiddelen, latent of manifest, in elke omgeving, zowel de interne als de externe, cruciaal zijn voor het realiseren van de persoonlijke (interne) en de gemeenschappelijke (externe) doelen (zie, 2.9.3.4). Doelen omvatten onbevredigde behoeften. Deze regarderend alle facetten van het leven. Niet zelden zijn deze confronterend en conflicterend. Immers, zoveel hoofden, zoveel zinnen. De interne omgeving, verwijst naar de voren aangehaalde interne doelen, alsook de interne contingentiefactoren zoals structuur, cultuur, besluitvorming, leiderschap, rol, arbeidsverdeling, macht en bevoegdheden die daarop invloed hebben. De externe omgeving, heeft betrekking op macro en meso niveau.

Op macro niveau wordt deze vervat in het (DEPEST) DESTEP model (Demografische, Economische, Sociale, Technologische, Ecologische en Politieke Factoren) Ook wel, de externe contingentie of omgevingsfactoren. Deze zijn bepalend voor de realisatie van interne en externe doelen. Op meso niveau omvat de externe omgeving: de stakeholders. Respectievelijk de transactionele en de contextuele omgeving.

Deze omgevingen worden ook gedifferentieerd naar dimensies (eenvoud, stabiel, complex, dynamisch en turbulent) en sectoren (culturele, politieke, economische, informationele, technologische en de natuurlijke of fysieke). De mate van interacties binnen deze omgevingen, maar vooral die tussen de interne en de externe omgevingen zijn bepalend voor de mate van collectief gebruik van de machtsmiddelen op micro, meso en macro niveau. Met andere woorden, de interne omgeving is voor zowel haar interne als externe doelrealisatie in meerdere mate afhankelijk van de structurele en culturele factoren uit de externe omgeving op macro en meso niveau en zelden vice versa.

Uit onze ervaringen kunnen wij meegeven, dat het best lukt met wat wij noemen informele dan wel spontane lobby om de omgeving op alle niveaus redelijk, te beïnvloeden. Overheidsfunctionarissen menen meestal op grond van hun bevoegdheden, dat particulieren hen ook vanzelfsprekend op de wenken gaan bedienen. Deze opstelling wordt, vertaald door het particulier initiatief als miskennis van hun positie. Zij stellen prijs op betrokkenheid vanuit een level playing perspectief; als wij iets van hen gedaan willen hebben. Daardoor wordt door regeringen steeds geklaagd over tegenwerking, passiviteit en sabotage door het handels en bedrijfsleven, alsook het maatschappelijk middenveld. Niets is minder waar. Het probleem ligt in de door ons aangeduide “ivoren toren mentaliteit.” “Pleeg een telefoontje, stuur een uitnodiging, breng een plotselinge bezoek naar de potentiële donoren en participanten. Samen met het schrijven, de bekendmakingen en interviews in de pers. Dan gaan deze zelfde personen, instellingen en verenigingen, ngo’s, etcetera, een draai maken van 180^o (honderd en tachtig graden).

Als zij genoeg stralen van vertrouwen voelen door een meer regelmatige inspraak, consultatie, afstemming en overleg, dan worden wij zeker, ook nog op onze wenken bediend.”

Met deze inzichten zien wij, macht voortaan, als:

„een of meerdere mogelijkheden die uit persoonlijke inspanningen en of eigenschappen worden beschikt en of ontleend aan posities en relaties in de politieke– administratieve sfeer, danwel in de sfeer van het bedrijfsleven annex het maatschappelijk middenveld om individuele en organisatie doelen gelijkwaardig te realiseren.”

Samenvattend verwijst macht interdependentie inherente relationele autonomie , gebalanceerde zelforganisatie , interactie tussen interne en externe omgeving en coöperatie naar het opgeven van een deel van de eigen macht: autonomie, in het vertrouwen om gezamenlijk meer voor te krijgen. Als gevolg van deze interdependentie, ontstaat er een complex spel van omgaan met verschillende partners, vorming van coalities, partnerkeuze en positiespel (Prevaas, et.al., 2018, 2016; Kaats & Opheij, 2012). Gebaseerd op deze inzichten wordt machts interdependentie geïndiceerd door een onduidelijk machtscentrum, een nieuwe werkelijkheid, de aantrekkingskracht van heterogeniteit en een dynamische context.

Een nieuwe werkelijkheid: in omstandigheden waarin meerdere partijen het met elkaar samen moeten klaarspelen, creëren partijen gezamenlijk een nieuwe werkelijkheid. Een samenwerkingsverband vertrekt vanuit het niets. In het begin zijn er slechts een betekenisvolle relatie en een kwetsbaar proces. Dit is een complex proces, niet alleen omdat partijen samen een vraagstuk en een oplossing moeten formuleren; zij geven samen betekenis aan een kans in de markt. Ook omdat de enige basis die ze daarvoor hebben ligt in de onderlinge relaties en interactie. Het is steeds de uitdaging om verschillende belangen en ambities samen te brengen tot een gemeenschappelijk gedrag en opvatting over (oplossing van) de gezamenlijke problemen.

De aantrekkingskracht van heterogeniteit: wij zijn gefascineerd door de ander omdat deze ons helpt om onszelf te ontdekken. Tegelijkertijd zijn wij bang voor die ander, omdat die een bedreiging kan vormen. Deze tegenstrijdigheid creëert ambiguïteit, want de werkelijke basis voor samenwerking wordt juist gevormd door de verschillen tussen partijen; overeenkomsten tussen partijen zijn de basis voor competitie. Naarmate samenwerkende partijen zich meer op hetzelfde terrein bewegen, is de kans op competitie tussen hen dus groter. In de praktijk, blijkt het moeilijk om deze paradox en de dynamiek ervan te doorzien. Wij hebben geleerd uit ervaring , dat in zulke gevallen, het nog hapert aan de structuur en cultuur van goed overleg en dialoog. Met andere woorden, autonomie en dependentie zijn (nog) niet in balans.

Een dynamische context: elke handeling maakt, dat er steeds sprake is van een nieuwe situatie. Partijen zijn in een samenwerking steeds bezig de situatie in te schatten, omdat de situatie steeds in beweging is. Dat betekent, dat elk gesprek een element van het opnieuw vestigen van vertrouwen in zich heeft.

Dit is nooit vanzelfsprekend en moet steeds opnieuw worden gedefinieerd. Er ontstaat een complexe choreografie van partners die steeds hun onderlinge verhouding definiëren. Macht Interdependentie is in onze perceptie vaak een grote opgave en vooral een kwetsbaar proces. Bestuurders en managers in welke sector en op welk niveau, dan ook, vinden het ontzettend moeilijk, bijna onmogelijk om werkelijk autonomie op te geven.

Wij staan bij supervisie stil bij een case van een onderdirecteur die voor een medische ingreep met verlof moet. Deze weigert om aan zijn aangewezen vervanger de dossiers te overhandigen. “Bel mij als je iets wil weten”. Natuurlijk meent hij dat niet; want meneer neemt de telefoon niet op. Deze leidinggevendenden pretenderen machtsgelijkheid te stimuleren. In de werkelijkheid frusteren zij het samenwerkingsproces.

Een en ander vergt, openheid, overleg en vertrouwen en bovenal coherentie; gemanifesteerd als de gelijk denkende, voelende en handelende warme organisatie. Die geheel afhangt van een eerder aangehaald (hoog) interdependentie bewustzijnsniveau. Dat noodzaakt, tot creatie, onderhoud en versterking van een interactieve leeromgeving. Het volgende IO criterium.

4.1.2 Interactieve Leeromgeving

Wij kunnen stellen, dat een interactieve leeromgeving, een sine qua vormt voor het stimuleren van het interactief (bottom- up) denken en doen voor de ontwikkeling en verhoging van het interdependentiebewustzijn en daardoor machts interdependentie om de omgeving zoals daarnet gekenschetst, naar eigen betekenissen, interpretaties, ervaringen, waarden en normen, gezamenlijk vorm en inhoud te geven. Of, zelf te sturen en te reguleren; bekend als het zingeving of constructieproces (Gergen, 2009).

Gemanifesteerd als een verbondenheid van leren en werken door onderlinge afstemming tussen de top en de werkvloer Ook wel, het leren op de werkplek (zie ook 4.1.2). Voor een helder en scherper beeld volgen enkele bevindingen met betrekking tot de interactieve leeromgeving. Interactieve leeromgeving wordt door ons gepercipieerd als een educatieve infrastructuur. Ter ondersteuning van de realisatie van de natuurlijke behoefte tot verdere persoonlijke ontwikkeling voor het optimaliseren van het individueel functioneren en het functioneren van teams. Om bij te dragen aan de ontwikkeling van loopbanen van medewerkers en voor de innovatie van de organisatie. In de praktijk varieert deze educatieve infrastructuur in elaboratie graad van een informeel maar positief leerklimaat, dat wordt gedragen door de leiding van de onderneming (in bijvoorbeeld kleine organisaties) waar ruimte is voor leren en waar afspraken kunnen worden gemaakt over het volgen van opleidingen (bijvoorbeeld geheel of gedeeltelijk in werktijd, waarbij de studie- en reiskosten eveneens geheel of gedeeltelijk worden vergoed) tot en met een uitgekiend geheel aan organisatieonderdelen, dat formeel tot taak heeft leerbehoeften te signaleren, leerprogramma's te ontwikkelen of in te kopen, te implementeren en te evalueren en om dat geheel van een beleidskader te voorzien.

Min of meer in deze geest zien Nonaka en Takeuchi (1995), deze leeromgeving als een Ba. Mittendorf (2003) en Wrenger (1998), spreken van een Community of Practice. Rayen en Deci (2002), voelen meer voor de krachtige leeromgeving van Kolb (1986), als een leeromgeving met een zelf determinerend karakter. De krachtige interactieve leeromgeving wordt ook onder andere noemers zoals werkgemeenschap, Keten en Leerpraktijk /Kenniskring, aangetroffen.

4.1.2.1 Ba

Er zal een gedeeld begrip of mening moeten ontstaan over de kennis die is opgedaan, en dit proces is zeer dynamisch en interactief. Nonaka en Takeuchi benadrukken het belang van een Ba: gemeenschap van interactie voor de transformatie van impliciete naar expliciete kennis respectievelijk tacit- naar explicit knowledge voor de lerende organisatie: het collectief en organisatieleren. Middels conversie: van impliciete kennis naar impliciete kennis; socialisatie; hierbij wordt kennis en ervaringen face-to-face, gedeeld. Denk aan culturele waarden die wij vanaf de geboorte meekrijgen; of guru mantras die in de oren worden gefluisterd en of een timmerman die laat zien, hoe een plank gespijkerd moet worden. Kortom, hier hebben wij te maken met kennis die niet is vastgelegd of verwoord. Wanneer wij deze kennis tot ons nemen en daarmee naar eigen inzichten handelen, is er sprake van internalisatie. Als wij deze voor ons zelf houden, niet overdragen, is deze nieuwe impliciete kennis. Van impliciete kennis naar expliciete kennis; externalisatie; Denk bij expliciete kennis concreet, aan de verwoording en mogelijke verspreiding van impliciete kennis. Expliciete kennis is per definitie toegankelijk voor anderen en is vaak ook een basis voor nieuwe kennis en nieuwe concepten. Van expliciete kennis naar expliciete kennis; combinatie:denk aan de bekende kennis die nu bekend gemaakt wordt voor een breder publiek. Deze wordt gecombineerd met andere expliciete kennis, waardoor er nieuwe kennis ontstaat en van expliciete kennis naar impliciete kennis; internalisatie. Verwijzend naar expliciete kennis die impliciet wordt, doordat wij zaken uitproberen, combineren, verbanden leggen en daarop reflecteren. Zo ontwikkelen wij nieuwe kennis. Daardoor wordt bestaande expliciete kennis, nieuwe impliciete kennis.

Ba kan gezien worden als een gedeelde mentale plaats voor relaties „in ontwikkeling“. Deze plaats kan fysiek, virtueel of mentaal zijn, maar verschaft in elk geval een platform voor kenniscreatie door de zogenoemde externalisatie processen; sociale interactie, story -telling, reflectie en probleemoplossing. Deze komen ook voor onder de noemers van groepsdynamische en organisatie of samenwerkingsprocessen.

4.1.2.2 Community of Practice

Een soortgelijk fenomeen, wordt de Community of Practice genoemd. Vrij vertaald werkgemeenschap. Hiertoe behoren groepen mensen die een interesse, een stel problemen of een passie delen, en die hun kennis en ervaring op dit gebied delen en verdiepen door (voortdurend) te interacteren met elkaar. Deze mensen hoeven niet per definitie elke dag met elkaar samen te werken, maar ontmoeten elkaar regelmatig omdat ze waarde hechten aan de interacties.

Gedurende de interacties en het samen dingen doen, wordt informatie, inzichten en adviezen uitgewisseld. Leden van de community helpen elkaar met het oplossen van problemen, bediscussiëren hun eigen situaties, hun aspiraties en hun behoeften. Ze denken na over gemeenschappelijke kwesties, verkennen nieuwe ideeën en doen dienst als klankbord. Zij ontwikkelen ook hun eigen praktijk, routines, rituelen, symbolen, verhalen en geschiedenis. Kort gezegd, een eigen mini-cultuur.

“ Voor docenten bijvoorbeeld, is de klas de werkgemeenschap, waar ook andere docenten bij betrokken zijn, maar ook bijvoorbeeld de stage-bedrijven, sportverenigingen en ouders: samen hebben zij tot taak om leerlingen naar een waardige plek in de samenleving te begeleiden: „It takes a village to raise a child“. De handelingspraktijk is daarmee altijd een sociale praktijk en bevat zowel impliciete elementen als impliciete relaties, onderliggende opvattingen en niet uitgesproken regels, als expliciete elementen. Het gaat om dat wat gezegd wordt, maar ook wat onuitgesproken blijft. Een community of practice bestaat omdat het een gedeelde praktijk produceert als de leden samen in een collectief leerproces participeren.

4.1.2.3 Leeromgeving met gedetermineerd karakter

De Ba en de community of practice zijn vergelijkbaar met een leeromgeving met een zelf determinerend karakter. Verwijzend naar een geïntegreerde symbolische op opleiding en training, gedragsmatige op werkplekleren, perceptuele op ontwikkeling netwerken en affectieve op feedback gebaseerde leeromgeving; inherent aan HR processen zoals coaching, facilitering, empowerment, feedback, sociaal leren en werkplek of ervaring leren. Met haar oorsprong in Kolb's (1986), Krachtige Leeromgeving op basis van diens Experiential Learning Theory.

4.1.2.4 Leren op een cyclische manier

De basisstelling is, dat mensen leren op een „cyclische manier“. Leren wordt geconceptualiseerd als een continu proces. Optimaal leren vindt plaats door een wisselwerking en spanningsverhouding tussen ten eerste twee verschillende manieren van informatieverwerving en ten tweede twee wijzen van informatieverwerking, alsook twee manieren van informatieverwerving: concrete ervaringen en abstracte conceptualisatie. Deze informatie kan op twee manieren getransformeerd worden, door reflectieve observatie of actieve experimentatie. Leren kan als een spiraal voorgesteld worden waarbij de vier facetten van het vier velden model dat ontstaat op basis van deze twee dimensies worden „aangeraakt“.

4.1.2.5 Affectieve, perceptuele, symbolische en gedragsmatige leeromgeving

Er worden vier leeromgevingen(leerstijlen) onderscheiden, naar gelang de natuurlijke preferentie voor personen voor een welbepaalde fase van de cyclus. Elke leeromgeving omvat specifieke kenmerken en stimuleert de ontwikkeling van specifieke competenties. Een leeromgeving is een psychologische omgeving waarbij “een context bestaat die betekenis genereert” (Nonaka & Konno, 1998).

Een leeromgeving is dus niet noodzakelijk een fysiek gegeven. De centrale these is, dat de meest krachtige leeromgeving de vier verschillende leeromgevingen combineert; respectievelijk een affectief georiënteerde omgeving, perceptueel georiënteerde omgeving, symbolisch georiënteerde omgeving en gedragsmatig georiënteerde omgeving.

De affectief georiënteerde leeromgeving wordt voornamelijk gekenmerkt door het geven van adequate en oprechte feedback en het met een open attitude ontvangen van feedback. Op meningen, waarden en doelen. Denk bijvoorbeeld aan functioneringsgesprekken en assessments. Waarin zelfinzicht wordt gezien als een cruciaal vertrekpunt van ontwikkeling. Welke meestal door stimulering van de ontwikkeling van zelfreflectieve competenties veelal inzicht verschaffen op de drie onderliggende vragen: knowing why, knowing how and knowing whom.

De perceptueel georiënteerde leeromgeving beoogt de lerenden door dialoog en dialectiek een bepaald overzicht te bieden. Waardoor deze afstand kunnen nemen van situaties, eigen gedragingen en concrete gebeurtenissen door deze in een breder perspectief te plaatsen. Met weerslag op discussie, dialoog en interactie en de daaruit voortspruitende relaties met personen met een breder zicht: bijvoorbeeld meer ervaren collega's en uiteindelijk een grotere leerbereidheid en een groter verantwoordelijkheidsgevoel voor leercompetenties en de vorming van een netwerk. Een en ander impliceert, dat door het dialogisch proces een beter inzicht wordt verkregen in elkaars woon, werk en leefomgeving en mede daardoor sturende dan wel loopbaancompetenties worden ontwikkeld om deze adequaat te sturen.

De symbolisch georiënteerde leeromgeving is erop gericht om concepten en theorieën mee te geven aan de lerenden. Waardoor een bepaalde vaardigheid ontwikkeld kan worden of een probleem kan worden aangepakt. Het is belangrijk om een betekenisvol kader aan te bieden, dat goed aansluit bij de leefwereld van de lerende. Training is een voorbeeld van een symbolisch georiënteerde omgeving. In dit kader wordt training niet alleen beschouwd als voornamelijk gericht op het overdragen van kennis en theorie, de zogenoemde onderwijsvorm in het voorgaande. Sommige ervaringsgerichte trainingen omvatten eveneens oefeningen en bevatten een meer gedragsmatige component.

De gedragsmatig georiënteerde leeromgeving stimuleert concrete gedragingen en vaardigheden. Middels feedback en ondersteuning. In essentie gaat het om het opdoen van ervaringen door een functie te vervullen of aan een project te werken. De leidinggevende biedt kennis en bronnen aan, de eindverantwoordelijkheid voor het uittesten en verwerven van de vaardigheden ligt bij de lerenden. De sleutel tot succes ligt in een omgeving die voldoende uitdaging combineert met voldoende ondersteuning.

4.1.2.6 Zelfdeterminatie

Er wordt van uitgegaan, dat organisaties hun medewerkers niet kunnen dwingen tot ontwikkeling, maar wel een context kunnen aanbieden die competentie ontwikkeling in de hand werkt en stimuleert. Deze visie wordt weergegeven door de zelfdeterminatietheorie van Deci & Ryan (2002). Een organisatie "kan condities creëren die ontwikkeling stimuleren, maar kan die niet rechtstreeks sturen.

” Met het oog hierop wordt verwezen naar drie kernelementen: feedback, keuzevrijheid en empathie. **Feedback** zal pas succesvol zijn als ze concreet en informatief is; het verband legt tussen gedragingen en uitkomsten en niet bedreigend wordt geformuleerd. Met **keuzevrijheid** wordt verwezen naar het empowerment concept (Deci & Ryan, 2002). Waarbij medewerkers in samenspraak doelen vastleggen en hiervoor verantwoordelijk zijn, zonder rechtstreekse controle.

Empathie is belangrijk om feedback te kunnen geven en om de interne drijfveren van een medewerker op het spoor te kunnen komen. Volgens hen kan daardoor mogelijk proactief gedrag en gemotiveerd zijn om bij te leren, bewerkstelligd worden. Het is ook van belang doordat het de mogelijkheid biedt om mensen met relevante anderen in contact te brengen. Bij het creëren van dergelijke condities spelen de meer leidende personen een cruciale rol. Onderzoek toont aan, dat de context die een individu ervaart binnen de organisatie grotendeels afhangt van het gedrag van de leidinggevende. De essentie is, dat mensen hun wereld, werkgemeenschap of S- LNO, samen vorm en inhoud geven, alsook hun identiteit daaraan ontleen.

Deze is niet objectief, maar veeleer een construct: de resultante van een interactief proces. Waarin de leden een belangrijke actor zijn en wat de leden met elkaar construeren, is een identiteit. Om organisatieprocessen die nodig zijn om producten of diensten voort te brengen, efficiënt en effectief te laten verlopen. Middels talenten, sociaal kapitaal en de verbondenheid van individuen. Waardoor vrij vertaald, mensen uit de publieke en private lagen met verschillende niveaus van ontwikkeling en scholing, zich kunnen openbaren.

Met andere woorden, vrijelijk in hun eigen taal kunnen uiten, in discussie gaan, kritiek op elkaar leveren, samen de gewenste betekenissen aan hun wereld verlenen, deze weer opnieuw aan kritiek onderwerpen, een nieuwe scheppen en zo voortgaan in een vicieuze cirkel van uitwisseling en kenniscreatie. Welke van eminent belang is om de veelal (schaarse) sociale, fysieke en natuurlijk hulpbronnen op micro, meso en macro niveau, collectief te benutten. Door de realisatie van een organische coöperatie. Het derde, 3^e IO criterium.

1.3 Organische Coöperatie

Volgens Frijde (2017), is een interactieve leeromgeving de randvoorwaarde voor de ontwikkeling en implementatie van een organische coöperatie; verwijzend naar nagenoeg identieke scenario's over een S-LNO -IL ; overeenkomend met zijn dynamisch organiseren. In de literatuur aangeduid als organische netwerkprocessen: onder diverse noemers; denk aan onder meer collectieve, netwerk, organische en horizontale sturing, interprofession, multi actorenoverleg en dialoog, alsook de Kaizen georiënteerde Japanse Lean production: Just In Time en Supply Chain Management (SCM) modellen en het Rijnlandmodel ; ter realisatie van collectieve (gelijkwaardige) doelrealisatie. De nadruk wordt gelegd op een veranderde mindset: de informele organisatie of de cultuur van de organisatie gericht op onder meer gelijkwaardigheid, flexibiliteit en werkgemeenschap, alsook integratie van deskundigen, zelfsturende teams, collectieve verantwoordelijkheid, intensieve relatie met klant, intensief gebruik IT in besturing van processen en korte hiërarchische lijnen om de organisatie structureel effectief te laten functioneren. Een en ander impliceert, dat door organische netwerken, beperkingen worden opgelegd aan het gangbare traditionele cognitivistische (top- down) denken en inherente principes zoals maakbaarheid, planbaarheid, voorspelbaarheid, controleerbaarheid en veranderbaarheid, door experts. Wat door Frijde (2017), mogelijk wordt geacht door een organische coöperatie op basis van het voren aangehaald flexibiliteit concept; verwijzend naar ZST's door een 75 % , bottom –up en 25 % top down sturing (zie, 2.9.3).

Hieraan geven wij, in (Shankar, 2019), inhoud door een coherentie tussen organische samenwerking , organische structuur en organische cultuur, gemanifesteerd als een S-LNO. Voor een evenwichtige doelrealisatie. Waardoor definitief, het verschil gemaakt moet worden met andere netwerken. In dit organisch netwerk, wordt een kanteling gemaakt van een logische naar een meer dialogische manier van samenwerken door gelijkwaardige participatie van medewerkers in de co-constructie van de toekomst. Waarbij wij nu, met grijpte empirische inzichten, het organisch leiderschap, expliciet aanbevelen. Waarmee S-LNO's, doelend op het Interdependentiebewust Leiderschap (IL), het meest zijn gebaat. Om leidinggevenden op alle niveaus betrokken en gewaardeerd te laten voelen. Om focus en alignment aan te brengen voor de creatie van een aantrekkelijk toekomstperspectief. Derhalve wordt aan dit Criterium , de dimensie organische leiderschap toegevoegd. Zodat een synergie ontstaat tussen organische samenwerking, organische structuur, organische cultuur en organische leiderschap. Voor de ontwikkeling van een S-LNO- IL, waaraan vooral nu de behoefte bestaat om een crises, of een keten van crisissen optimaal benut baar te maken. Analoog aan de gezegde 'never waste a good crisis' . Om van de nood een deugd te maken door met name politieke leiders en managers, wereldwijd, zoals later , zal worden aangetoond.

4.1.3.1 Organische samenwerking

Organische samenwerking heeft te maken met het opbouwen en onderhouden van evenwichtige machtsrelaties in al haar facetten door een interactief proces om persoonlijke en organisatiedoelen optimaal te realiseren. Over het algemeen wordt elke samenwerking gekenmerkt door 3 soorten machtsrelaties (Mastenbroek, 2007), te weten, relaties waarin de taken, gevoelens en onderhandeling domineren; respectievelijk, de zogenoemde technisch – instrumentele, sociaal – emotionele en de onderhandelingsmacht relaties. Om taken uit te voeren, om op gevoelens in te spelen en om ruil aan te gaan. Gebaseerd op deze inzichten worden symmetrische, asymmetrische en symbiotische relaties onderscheiden. In symmetrische relaties zijn bedoelde machtsaspecten in evenwicht. Dat wil zeggen, a, b, c, en d, hebben evenveel en zijn onafhankelijk ten opzichte van elkaar. Echter komen volledige onafhankelijke relaties praktisch zelden voor. Meestal zijn partijen in een of meerdere aspecten in mindere en of meerdere mate afhankelijk van elkaar. De zogenoemde wederzijdse afhankelijkheidsrelaties. Wanneer de ene partij niets heeft en volledig is aangewezen op de ander, dan is er sprake van een asymmetrische of eenzijdige afhankelijkheidsrelatie. Er is ook een symbiotische afhankelijkheidsrelatie. Waarbij een speciale tekortkoming van een weggemaakt wordt door de ander en vice versa.

Samenwerking gebaseerd op wederzijdse en symbiotische afhankelijkheid relaties vormen een vruchtbare bodem voor organische samenwerking. Vermits in beide situaties de actoren in overleg en dialoog de structurele en culturele machtsmiddelen: mensen, geld, posities, machines, materialen, informatie, technologie, grond, water, e.d.m., benutten om hun tekortkomingen te elimineren dan wel te reduceren. In dat geval, verkeren partijen in een structureel en cultureel organisch samenwerking machtsproces. Gebaseerd op deze inzichten zien wij organische samenwerking als een (bottom- up) proces van dialoog en overleg; voor de ontwikkeling en verhoging van het interdependentiebewustzijn; om evenwichtige structurele en culturele technische – instrumentele, sociaal emotionele en onderhandelings samenwerking machtsrelaties, te stimuleren, te onderhouden, te behouden en te versterken voor de duurzame collectieve benutting van de structurele en culturele machtsmiddelen in de interne en externe omgeving; voor gelijkwaardige realisatie van persoonlijke en gemeenschappelijke doelen.

Een en ander impliceert, dat de hand consistent en consequent gehouden wordt aan het dialogisch en groepsdynamisch constructieproces); om het organisch gehalte in de structurele en de culturele relaties doorlopend te bewaren dan wel te verhogen. Om het nare gevolg te vermijden van de zogenoemde dominerende asymmetrische of eenzijdige afhankelijkheidsrelaties; waarin de structurele en culturele machtsmiddelen niet zelden individueel, ongeoorloofd en oneigenlijk worden gebruikt. Met weerslag op doorgaans, eenzijdig realisatie van doelen. Zie ook FOC en IOC aanpak (2.9).

Een en ander heeft te maken met het feit, dat onvoldoende de basis wordt gelegd voor relationele autonomie: een hoge mate van onderlinge afhankelijkheid besef of een vrij hoog interdependentie of organisch samenwerking bewustzijn (zie, 4.1.3.4). Dat , als een eerste vereiste wordt beschouwd voor het collectief, denken, voelen en handelen, om (sociale) constructies (LNO's en S-LNO's - IL) te realiseren met een duurzaam karakter.

Anders gesteld, het is misschien, ten overvloede, van essentieel belang, dat de organische samenwerking haar macht interdependentie karakter behoud door organische structuren, culturen en vooral leiderschap. In die zin, wordt de organische samenwerking in elke omgeving: sociale, economische, psychologische, politieke, culturele, religieuze, bestuurlijke en technologische, weerspiegeld door de organische structuur, de organische cultuur en het organische leiderschap, dat wordt gestimuleerd.

4.1.3.2 Organische structuur

Organische structuur verwijst naar samenwerkingsrelaties tussen groepen met een zelfsturend karakter; de zogenoemde alsvoren genoemde ZST's en volledige of S-ZST's -IL (Zie 2.9.3 en criterium,4). Waarin zelforganisatie; eigen kunnen door onderlinge afstemming wordt gebalanceerd met coöperatie; gemeenschappelijke belangenbehartiging. Welke zoals eerder gesteld, consistent en consequent ICO vergen. Voor de realisatie van de inherente LNO's en S-LNO's - IL. Wellicht, ten overvloede, benadrukt als de netwerkstructuren met een organischkarakter. Om het alternatief te bieden op, de dominerende organisaties met mechanische- en lijn- staf- alsook project en matrix signaturen. Wat ons inziens, natuurlijk, in de 21^e eeuw, in schril contrast staat met de toenemende behoefte aan "leren door netwerken ontwikkelen" vanuit het Sociaal Constructionisme (Soc. Con.), in vooral de complexer en dynamischer wordende sociale, demografische, economische, technologische, ecologische en politieke context.

De aandacht voor lerende netwerken en met name de groepsdynamiek, zeg maar de ICO methodiek, verslapt ons inziens beleidsmatig door onvoldoende betrokkenheid van het top management; waardoor dit zeer zelden, terug valt op de zogenoemde mechanische structuren. Die gedomineerd worden door mechanische oranje + ZST's (top-down). Doordat wij, met inzichten uit het postmoderne Soc.Con., sinds 1990, niet kunnen bewerkstelligen, dat ontwikkeling, groei en aanpassing van organisaties in kwantitatieve en kwalitatieve zin in mindere mate worden voltrokken vanuit modernistische stromingen door processen van differentiatie: functionalisatie in termen van arbeidssplitsing en professionalisering, alsook door integratie: coördinatie in termen van hiërarchisering en regulering. Hierdoor zijn wij onvoldoende in staat gebleken, om netwerken door organische teams: ZST's en S-ZST's, in de gewenste organische mate te behouden. Zodat de LNO en de S-LNO, ondanks de S-(ZST's), nagenoeg, onontwikkeld zijn gebleven. De meeste netwerken verkeren in een spagaat tussen de klassieke industriële organisatie (hark en verantwoordelijkheid lager (top – down): met haar mechanische lijnstructuur en de dienstenorganisatie (bottom-up: hark op de kop): met haar organische structuur. Anders gesteld, netwerkorganisaties opereren nog steeds veelvuldig vanuit sterk hiërarchisch en functioneel ingerichte organisaties; welke allang, niet meer, het antwoord zijn, op complexer en dynamischer wordende productie en bedrijfsomgevingen.

Om een en ander na te gaan, hebben wij enkele zogenoemde organische netwerken uit diverse wetenschappelijke disciplines, vooruitlopend geanalyseerd met de interactieve leeromgeving als toetsingskader. De interactieve leeromgeving is een sine qua, voor machts interdependentie en daardoor voor een adequate realisatie van bedoelde organische (groene) ZST's en de (gele), volledige S-ZST's. Hieraan wordt over het algemeen slecht voldaan. Met weerslag op eenzijdige doelrealisatie en regressie gevoeligheid. Het gaat om de Adhocratie, de Sociale of Interorganisationele Actiesystemen en de Module Organisatie, uit de organisatiekunde; de bedrijfskundige Supply Chain Management (SCM); de Network Governance, Deliberative Governance, PPP: Public Private Partnership / Publiek Private Samenwerking (PPS) en Advocacy Coalition framework, ACF, vanuit de Bestuurskunde en het Sociologisch georiënteerde Corporatistisch Model. Een S-LNO, ontbreekt ten ene male. Dus van een S-LNO -IL, kan er ook geen sprake zijn.

Het leren voor en door elkaar in ZST's, komt het duidelijkst naar voren in het SCM. Gevolgd door het Corporatistisch Model en het Adhocratie model, in mindere mate. De overige modellen zijn te beschouwen als netwerken met een (afnemend) organisch karakter. Gereflecteerd door veelal ZST's met een groen naar oranje karakter; waarin ad hoc afstemming en overleg plaats vindt; de betrokkenheid en de communicatie op de werkvloer en die tussen de werkvloer en de rest, vaker uitmonden in competitie en concurrentie, alsook geslotenheid, latente en manifeste ruzie en conflicten en uiteindelijk slechte (eenzijdige) doelrealisatie. Waardoor wij kunnen stellen, dat met name het Soc. Con., niet heeft geleid tot voldoende en volledige LNO vorming. Anders gesteld, in de praktijk, laat het samen construeren, nog veel te wensen over.

De netwerken met een min of meer organisch signatuur, waaronder (de Sociale of Interorganisationele actiesystemen, de Module Organisatie, de PPP/ PPS en de Advocacy Coalition, worden ondanks organische kenmerken (zoals:coalitie, resultaat analyse en strategisch spel, alsook innovatieve processen, gedomineerd door mechanische kenmerken zoals ZST's (top –down), klikvorming, competitie, contractuele relaties en veelal eenzijdige (persoonlijke) doelrealisatie. Waardoor organische elementen of aspecten van collectieve verantwoordelijkheid zoals overleg en onderlinge afstemming met uitzondering van de Adhocratie, een vrij ceremonieel karakter krijgen en deze netwerken mede daardoor behoren tot relatief zwakke interdependenties. Deze zijn vaker onderling strijdende coalities om hun macht ten koste van de anderen te vergroten. Er wordt weliswaar samengewerkt, maar om veelal eigen (persoonlijke) doelen te verwezenlijken.

Wat ook een bottleneck vormt is de functionele isolatie. Waardoor taken niet op tijd en ook niet adequaat aangepast en geherdefinieerd worden, in interactie met de anderen. Er wordt ook gewezen op het regressie effect vanwege verandermanagement door ad hoc planning en uitvoering en mede daardoor aanwezigheid van wat klassieke elementen zoals mentorschap, opleidingen, functionele en loopbaangesprekken, in de leeromgevingen. Met haar weerslag op een vrij zwakke ondersteunende leeromgeving en bijgevolg een lage betrokkenheid bij de organisatie en onvoldoende ontwikkeling van gedeelde waarden en doelen.

De Uitvoerende Adhocratie is relatief organischer voor wat haar innovatieve karakter, betreft. Echter wordt zij niet geheel gevrijwaard van de vorige minpunten; voor wat de omgang tussen professionals onderling in projectteams betreft en vooral die ten opzichte van de werkvloer; deze heeft doorgaans een mechanisch karakter en coalities ontaarden vaker in klieken. Een en ander, leidt veelal tot vergroting van de afstand tussen met name het midden en de basis. Waarbij de top vaker als intermediair en externe contact optreedt. Wij zien een trend waarbij de relaties tussen de hoogst opgeleiden enkel als middel dienen ten behoeve van de kennisverwerving van het individu. Met andere woorden, de individuele focus wordt niet helemaal losgelaten en mede daardoor wordt nauwelijks intrinsieke waarde meer gehecht aan het relationeel (constructie) proces. Daardoor vertoont deze organisatie ook de neiging om van een organische structuur, op den duur gemanoeuvreed te worden naar een machine bureaucratie of een professionele organisatie; waarin het mechanische domineert. Waarmee aangegeven wordt, dat het nog enigszins hapert aan een volledige ondersteunende leeromgeving (werkgemeenschap). Desalniettemin wordt de adhocratie “the benefit of the doubt” , gegeven, dat er een sfeer van onderlinge afstemming tussen de teams in het belangrijkste organisatieonderdeel: de basis dan wel operationele kern, heerst.

De Network Governance en de Deliberative Governance, zitten vanwege hun overwegende informele verhoudingen en deliberatie principes in een transitie van belerende naar lerende organisaties; of, streven in ieder geval, dat te worden. Uit bestuurlijke sites wordt gehaald, dat de verhoudingen tussen het politiek en het administratief bestuur en die van beiden ten opzichte van het maatschappelijk middenveld vanuit de optiek van equity (gelijkwaardigheid), accountability (verantwoording) en democratic legitimacy (democratische legitimiteit), nog een essentieel punt van discussie vormen. Vrij vertaald: er is een noodzaak voor politieke samenhang door middel van, bijvoorbeeld, meta governance (lees: combinatie van bestuursvormen; denk aan bijvoorbeeld integratie van hiërarchie, markt en netwerk). Het SCM, is in vergelijking met de Adhocratie door haar ZST structuur, organischer en wordt gerekend tot een LNO. Echter is deze vanwege haar IT en andere kosten aspecten, niet overal en gemakkelijk toepasbaar.

Het Corporatistisch model, mag dicht bij een LNO, verondersteld worden met haar Zelf Sturende Netwerken, (ZSN); vergelijk met ZST's, met een collegiale samenwerking structuur en cultuur; (bottom-up) vanuit een organisch-voluntaristisch wereldbeeld, gericht op organisatie bestuurs en bedrijfskundige sturing in een complexe omgeving; op basis van organische principes zoals: zelfsturing, decentralisatie, netwerkachtige transacties, coöperatie, symbiotische afhankelijkheid, onderlinge samenwerking, de „positive sum game“, emoties, subjectiviteit en vrijwillige medewerking (Visser, 2005). In tabel,2, onderstaand, wordt een overzicht gepresenteerd van netwerken met een (afnemend) organisch karakter en LNO's.

Tabel 2: netwerken met een (afnemend) organisch karakter en LNO's (N=9).

Perspectief	Netwerken met een (afnemend) Organisch karakter	LNO's
1 Organisatiekunde	Sociale of Interorganisationele actiesystemen Module Organisatie	Adhocratie
2 Bedrijfskunde		Supply chain management
3 Bestuurskunde	PPP: Public Private Partnership / Publiek Private Samenwerking, PPS Advocacy Coalition Framework, ACF. Network Governance Deliberative Governance	
4 Sociologie		Corporatistisch Model

In het volgende laten wij zien wat de hoofdoorzaak is voor regressie van organische netwerken en hoe deze, is te voorkomen.

4.1.3.2.1 Organische Netwerken in regressief perspectief

De praktijk wijst uit, dat zogenoemde organische netwerken (LNO- S-LNO's), in tact blijven zolang interactieve processen alsvoren worden onderhouden en geïntensiveerd. Naarmate deze worden verwaarloosd dan wel minder prioriteiten genieten, worden de machtsmiddelen; onder meer posities bevoegdheden en productie middelen, niet langer, voor collectieve doelrealisatie gebruikt, maar meestal aangewend voor de individuele, persoonlijke belangen van een minderheid. Daardoor wordt machtsongelijkheid weggewerkt; wat doorgaans leidt tot regressie naar een mechanisch (bureaucratisch) netwerk. Waarin machtsongelijkheid, domineert. Dat wil zeggen, dat de hoofdoorzaak voor regressie is machtsongelijkheid.

Dit betekent, dat het algemeen en gemeenschappelijk belang van de meerderheid plaats maakt voor dat van een minderheid met relatief meer instrumentele, onderhandeling, sociaal emotioneel, persoonlijke en positiemacht. Wat vaker leidt tot onderwerping aan de wil van de minderheid: een geleidelijk aan gevormde top. Deze weet zich meestal door „verdeel en heers politiek“: onder meer patronage, nepotisme, manipulatie, polarisatie en desoriëntatie, verzekerd van macht. Met als gevolg een door de top, kleine bevoordeelde en een grote benadeelde groep. Wij noemen dit fenomeen bij de overheid als “ de cultuur van persoonlijke en politieke loyaliteit.” Over het algemeen worden ambtelijke loyalisten, niet geduld en rancuneus behandeld. Zowel uit partijpolitieke als persoonlijke optiek. Bij dit laatste gaat het om misbruik van staatsmiddelen om privé belangen te realiseren. Het zei, in de materiële als de immateriële sfeer. Denk respectievelijk aan bijvoorbeeld: boodschappen halen en sex hebben met leidinggevend. Hier is er niets mee mis, zolang groepen onbewust zijn of het besef niet hebben van machtsmisbruik. In die gevallen hebben deze groepen ook geen benul van een terugval en deze mechanische netwerken worden gewoon gezien als organische.

De regressie komt zoals gepercipieerd, in meerdere mate, aan het licht door anonieme inschakeling van de oppositie parlementariërs en de pers (radio, televisie en krant), door groepen die zich ongelijkwaardig behandeld en of misbruikt voelen, alsook lijnrecht komen te staan tegenover elkaar en bijgevolg in conflictsituaties terecht komen. Denk aan technisch- instrumentele conflictsituaties; onenigheid over taakverdeling, coördinatie en het inrichten en afstemmen van werkzaamheden. Onderhandeling conflictsituaties; onenigheid over de verdeling van schaarse middelen als geld, ruimte, tijd, water, grond en inputs. Sociaal-emotionele conflictsituaties; verschillen in sterkte wensen ten opzichte van de ander, selectieve aanwezigheid van alternatieven, verschillen in perceptie van interdependentie, disfunctioneren, stijlverschillen en verschillen in opvattingen: inhoud, waarden en ideologie. Horizontaal spelen vaak territorium, deskundigheid en expertise kwesties. Verticaal is er de spanning tussen autonomie en controle. Veel conflicten zijn „gemengd“. Veelal escaleren conflicten door onder meer uitwaaiing van conflictpunten: toename van issues (steekpenningen, sexueelmolest, rassendiscriminatie, etc.) en vervlechting inhoud en persoon (voortrekken van partijgenoten, voorzieningen onthouden aan bepaalde groepen en instituten). Psychologische drijfveren: erkenning behoefte en jaloezie. Interactieprocessen: vooroordelen, elkaar ontlopen, olievlek, actie is reactie, zwart maken en projectie. In vooral contexten met weinig of geen wederzijds vertrouwen. Vanwege onder andere gedoogd cultuur, horizontale structuur, psychologische drijfveren en geen periodieke evaluatie. Denk aan bijvoorbeeld: handhaving van zogenoemde (ongekwalificeerde) politieke overlopers op strategische posten.

Conflicten zijn voelbaar op microniveau tussen personen, op mesoniveau tussen afdelingen en in de gehele organisatie en tussen organisaties op macro niveau. In die gevallen wordt ook gesproken over interpersoonlijke, intra organisationele en interorganisationele conflicten. Veelal gekenmerkt door rivaliteit, competentiestrijd en controle versus autonomie; op horizontaal niveau: „*Gelijk versus gelijk*“ en op verticaal niveau: „*Hoog versus laag*“ en „*Hoog versus midden versus laag*“ met zowel een verborgen als een open karakter.

Soortgelijke conflicten hebben als gevolg van voldoende bewustzijn bij boeren op termijn, in onder andere delen van Zuid en Latijns Amerika bij landhervorming geleid tot extreme en gewelddadige acties. Voor het overige zie ook Mintzberg (2005). Een en ander impliceert, dat regressie bij organische netwerken alleen voorkomen wordt door een hoog organisch samenwerkings of macht interdependentie bewustzijn. Zodat organische samenwerking leidt tot een inherente organische structuur, maar bovenal, een organische cultuur die leidt tot organische leiderschap. Met andere woorden, organische structuur vergt een organische cultuur om terugval en verlies van originaliteit, onmogelijk te maken, zoals uit de volgende paragrafen zal blijken.

4.1.3.3 Organische cultuur

Organisatiecultuur (bedrijfscultuur, cultuur, corporate identity), gaat evenals de structuur over de vraag hoe mensen informeel met elkaar omgaan (Boonstra, 2013). Eigenlijk mogen wij op basis van geagglomereerde inzichten over cultuur, stellen, dat cultuur, de bepalende factor is voor het functioneren van organisaties.

Cultuur heeft eigenlijk te maken met de manier waarop het dagelijks in een organisatie of bedrijf toe gaat; het patroon van denken en doen van mensen, gebaseerd op overtuigingen wat goed en fout is. Door de werking van cultuur komt het zelden voor, dat de organisatie geheel in overeenstemming met de formele-constructie of de tekening, opereert. Omdat het gedrag van de leden niet altijd overeenkomt met het gedrag, dat door de structuur wordt voorgeschreven of bepaald. Wat betekent, dat de structuur wordt beïnvloed door de waarden, normen, verwachtingen, etcetera, die de leden koesteren ten aanzien van het gedrag in de organisatie met betrekking tot onder meer uitvoering, communicatie, feedback, leiderschap en machtsgebruik. Waardoor de formele structuur overtrokken wordt door de cultuur oftewel de informele structuur. In dit verband wordt ook gesproken over institutionalisering van de sociale constructie oftewel de werkelijke functionering van de organisatie in de praktijk qua communicatie, interactie, feedback, verantwoordelijkheid, bevoegdheid, arbeidsverdeling, rolvulling en arbeid. De algemene opinie is, dat de structuur door de cultuur operationeel wordt gemaakt. De meeste organisatie veranderingen (reorganisatie, herstructurering, innovatie), mislukken, doordat vaker, voorbij wordt gegaan aan de culturele effecten (maatschappelijke betekenis) van de ontwerpaspecten (structuur, systeem en strategie).

Overigens, wordt de kern van cultuurvorming in de meeste werken voortbordurend op het concept van Schein beschreven. Schein (1985), baseert cultuur op het concept van aangeleerde, impliciete en gemeenschappelijke veronderstellingen of preciezer: normen en waarden waarop mensen hun dagelijks gedrag baseren. Welke hij ziet, als een collectieve mentale programmering (mind set) of ziel van de organisatie (structuur). Gemanifesteerd als een ui die uit 5 lagen bestaat. Hoe dichter een laag bij het binnenste van de ui ligt, hoe moeilijker deze te veranderen is. De 1e laag bevat de basis aannames: diepst liggende, nagenoeg onbewuste veronderstellingen. Deze vormen het fundament voor de 2e laag: waarden en normen over wat hoort en wat niet hoort.

Enkele voorbeelden zijn zorg voor de zwakkeren, verantwoord ondernemen, eerlijkheid, klantvriendelijkheid, ontplooiing, kwaliteit en service. Lebow en Simon (1997), ontwikkelen 8 (acht) universele (kern) waarden voor werknemers: truth (eerlijkheid), trust (vertrouwen) mentoring, (adviseren), openness (openstaan), risk taking (risico nemen) giving credit (complimenten geven) en caring (om anderen geven). Je mag niet stelen is bijvoorbeeld een norm afgeleid van de waarde eerlijkheid, je verwacht van iemand die niet steelt dat hij/zij eerlijk is. Enkele andere normen zijn chloorvrij papier gebruik, vermindering van auto gebruik, 7.00 uur aan het werk zijn, geen korte broek op kantoor. De 3e laag omvat gewoonten, denk aan sociale gewoonten zoals vergaderingen, vaste borrelmiddag, overwerk, oudejaarsviering en afsteken van vuurwerk. De rituelen hebben te maken met bijvoorbeeld offerandes, besnijdenis, winti – prey, djarang- kepang, crematie, begrafenis, verloving en piercings. De 4e laag omvat helden; grondleggers, belangrijke leidinggevend en uitblinkers. Gevolgd door de meest zichtbare, 5e, tevens laatste laag van: symbolen en artefacten; taalgebruik, kleding, kantoorinrichting, dienstauto's, vlaggen, logo's, kleding wijzen en stijl van leidinggeven.

Organische cultuur ontstaat door interactie tussen organisatie en omgeving in het streven van een organisatie om te blijven voortbestaan. Door het opnieuw vorm te geven aan de maatschappelijke betekenis van de organisatie. Slechts met het veranderen van zichtbare waarden en gedrag wordt de dieperliggende basis assumpties niet aangepakt. Een en ander, vergt ook verandering van visie, strategie en structuur, alsook werkprocessen, technologie en cultuur. Hiermee wordt cultuur een dynamisch begrip, dat zich vormt en transformeert door zinvolle interactie en betekenisgeving. Deze cultuuropvatting reikt verder dan de visie op cultuur als een gedeeld waardesysteem (shared values) van Peters en Waterman (1982) die cultuur als een apart onderdeel van de organisatie zien, ook al geven zij die cultuur als gezamenlijke waarden een centrale plek in hun 7-S model. Sanders en Neuijen (1997), komen ook met een ui model als een gemeenschappelijke verstandhouding, verankerd in symbolen, helden, rituelen, waarden en grondbeginselen. Naast het in kaart brengen van een cultuur, hebben zij ook op boeiende wijze aandacht besteed aan het beïnvloeden van een bedrijfscultuur waarin leiders en managers nog altijd streven naar consensus; er is dan weinig tot geen ruimte voor afwijkende opvattingen vanuit dit integratieperspectief. Waarop Bolwijn en Kumpe (1989), doorgaan met de behoefte aan flexibiliteit en innovatie. Met als gevolg, de visie op het simultaan werken aan continuïteit en vernieuwing.

Wat overeenkomt met zowel de images van Morgan (1992), als de observaties van James Collins en Jerry Porras (1996) die poneren, dat visionaire ondernemingen succesvol zijn, omdat zij in staat zijn om een balans te creëren tussen het bewaren van de kern en het stimuleren van vernieuwing. Een en ander impliceert, dat organische culturen sociale constructies zijn en ontstaan door interactie tussen mensen die zoeken naar betekenis; deze staan niet los van de behoeften van klanten en de eisen vanuit de omgeving. Daardoor distantiëren wij ons van geplande verandering als een veranderingsstrategie. Omdat leidinggevend dan zelf veelal buiten het gezichtsveld blijven. Mentale programmering als managementperspectief kan daarom heel moeilijk, wellicht nooit tot een organisatiecultuur leiden. Bij diepgaande verandering gaat het naar onze mening om een interactief en communicatief proces waarbij leiders een knooppunt zijn in een communicatienetwerk waarin betekenissen worden gecreëerd en gedeeld.

Cultuurverandering is daarmee een gezamenlijke reconstructie van de organisatorische werkelijkheid. Hiermee ontstaat volgens Martin (2002), ruimte om tegenover het integratieperspectief een differentiatie- en fragmentatieperspectief te stellen. In het differentiatieperspectief wordt gekeken naar de relaties in subgroepen. Er wordt dan meer gelet op de veelzijdigheid van subculturen en op conflicten tussen subgroepen; deze vormen eilanden van consensus waarbij de rest van de organisatie wordt gezien als een zee vol onduidelijkheid en ambiguïteit. Vanuit dit perspectief ontstaat er ruimte voor verschillende opvattingen over de werkelijkheid. Daardoor worden verschillen en inconsistenties bespreekbaar; wat weer vanuit het oogpunt van zichtbare diversiteit en bespreekbare conflicten, alsook mogelijke onderliggende angsten een bron voor vernieuwing kan zijn. Het fragmentatieperspectief belicht individualiteit en complexiteit. Organische cultuur staat nu in het licht van een verzameling van individuen met verschillende rollen die allemaal hun eigen werkelijkheidsbeeld hebben. Vanuit dit perspectief is verandering een permanent gegeven en een stapsgewijs continu proces. De communis opinio in de postmoderne tijd is, dat bij cultuurontwikkeling en diepgaande verandering, het gaat om conflicten te herkennen (zie organische structuur, 4.1.3.2) en oog te hebben voor verschillen en differentiatie om zo spanningen te benutten voor creatieve vernieuwing.

4.1.3.3.1 Organische cultuurtypen

Gebaseerd op deze historische beeldvorming van organische cultuur, zijn bepaalde soorten cultuur in kaart gebracht. Die misschien ten overvloede niet als blauwdrukken, gezien, moeten worden; maar als hulpmiddelen om meer inzicht te krijgen in de wijze waarop de verschillende verscheidene en geïntegreerde beelden alsvoren geschetst, mogelijk geconcretiseerd zijn (worden) in de praktijk. Hier worden 3 van deze concepten, de revue gepasseerd.

Harrison en Handy, onderscheiden 4 typen cultuur, namelijk; 1. de machtscultuur; er zijn weinig regels in de organisatie, alles is gebaseerd op gevoel, intuïtie en vertrouwen. Besluiten worden snel genomen. Omdat een persoon beslist. Dit type doet denken aan de baas als een spin in het web. Denk aan de éénmanszaak. 2. de rollencultuur; de regels, procedures en rollen liggen vast. De mensen worden gezien als onderdeel van een machine: correct met de regels en procedures omgaan staat in deze cultuur centraal. Er is geen ruimte voor eigen acties. Er is grote afhankelijkheid ten opzichte van elkaar en van de structuur. De organisaties met dit type cultuur zijn niet flexibel en kunnen niet adequaat inspelen op veranderingen. Zij moeten zich alleen kunnen permitteren om de interne regels en procedures na te leven. Denk aan het verzekeringswezen en de banken. 3. De existentiële of persoonscultuur; individualiteit en persoonlijke professionaliteit staat hierin centraal. Denk aan Accountantskantoren, Advocatenbureaus en Adviesbureaus. 4. De taakcultuur; de mensen in deze organisaties zijn probleemoplossers, talent en creativiteit zijn relevant. Deskundigheid is de basis van macht of invloed. Het netwerk van mensen die steeds een ander probleem oplossen. Resultaten zijn belangrijk, regels en procedures niet. Professionaliteit is een doel van de organisatie en niet van het professionele individu zoals in de persoonscultuur. Er wordt wederom benadrukt, dat de 4 typen nooit in hun zuivere vorm gezien gaan worden. Het zijn altijd mengvormen; macht met rollen, taak met macht, macht en personen, etcetera. Machtsgelijkheid wordt in meerdere mate gerelateerd aan de taakcultuur.

De machtscultuur wordt in meerdere mate beschouwd als een bron van machtsongelijkheid en verondersteld binnen de mechanische cultuur.

Hofstede, onderscheidt 12 kenmerken waarop een organisatiecultuur kan scoren. De aard van de organisatiecultuur wordt getypeerd door op de combinatie van de navolgende zaken te letten. 1/2. procesgericht; risicomijdend, procedure gericht versus resultaatgericht. 3/4 . werknemer gericht; het personeel staat centraal versus werkgericht; het werk staat centraal. 5/6. intern gericht; focus op de gang van zaken binnen de organisatie versus extern gericht; focus op de beroepsgroep en professionals. 7/8. open versus gesloten; buitenstaanders en nieuwkomers worden wel of niet opgenomen in de organisatiecultuur. 9/10. strak of los karakter; zijn er vele voorschriften waaraan het personeel zich moet houden of niet? 11/12. pragmatische; klantgerichte versus normatieve- regels gerichte instelling. Hier gaat het eveneens om bepaalde combinaties. Denk aan bijvoorbeeld een mengsel van 2, 3, 5, 8, 9 en 12, binnen een mechanische – en 3,4,6,7, 10 en 11, binnen een organische cultuur.

De cultuur kan eveneens worden bestudeerd aan de hand van de kleurenleer van de Caluwé (2008). Waarbij de organisatie meestal een mengsel omvat van wit, geel, blauw, rood en groendrukdenkers. De kleuren staan voor respectievelijk filosofie, macht, structuur, sociaal en leren. Bij geeldrukdenken wordt veranderen beschouwd als een machts spel waarbij mensen gedwongen worden tot bepaalde opvattingen. De organisatie staat van buitenaf behoorlijk onder druk en daarom heeft het geen zin mensen te dwingen tot veranderingen. Personeelsleden zullen afstandelijk worden en een afkeer krijgen tegen de veranderingen. Bij blauwdrukdenken wordt verondersteld dat mensen of dingen zullen veranderen als van te voren een duidelijk gespecificeerd resultaat wordt vastgelegd. Vooral voor veranderingen waarbij de manier en het resultaat goed te beschrijven zijn, is dit een goede aanpak. Rooddrukdenken is veranderen door mensen op de juiste manier te prikkelen en het zo aantrekkelijk mogelijk maken om zich in te zetten. Mensen veranderen als je ze beloont (salaris, promotie, bonus en een goede beoordeling) of straft (door demotie en een slechte beoordeling). Er wordt hierbij veel gebruik gemaakt van HRM instrumenten en organisatiekundige elementen. Bij groendruk denken liggen veranderen en leren dichtbij elkaar. Mensen veranderen door ze in leersituaties te brengen en het lerend vermogen te vergroten. Groendruk denken komt voort uit intrinsieke motivatie en het leren van elkaar. Bij witdrukdenken is de achterliggende gedachte dat alles vanzelf verandert en dat veranderen een permanent proces is. Alles is nog open en er is veel ruimte voor zelforganisatie en evolutie. Uiteindelijk gaat het om zeg maar, de bewoners van deze vijf verschillende gekleurde planeten die elkaars talen niet spreken, met elkaar te laten omgaan, te laten praten door bewust de communicatie op elkaar af te stemmen.

De blauw, rood en gele cultuur loopt parallel met de machts en de groene- witte met de taakcultuur; respectievelijk de mechanische en de organische cultuur. In vooral hiërarchische mechanische organisaties met een overwegend machts of mechanische cultuur gereflecteerd door een gecombineerde: geel – blauwe- rode kleur en risicomijdend, procedure, werk, intern, gesloten, strak en normatief (regel), gericht, lijken evenwichtige machtsrelaties te ontbreken en een grote mate van machtsongelijkheid voor te komen. Door onevenwichtige instrumentele, onderhandelings, sociaal emotioneel, persoonlijke en positiemacht.

Op basis van voorgaande inzichten willen wij, bij organische cultuur benadrukken, dat deze betrekking heeft op een interactief en communicatief proces waarin betekenissen worden gecreëerd en gedeeld in een sfeer van dialoog, overleg en vertrouwen. Hierdoor ontstaat een vruchtbare bodem voor de creatie en de optimale benutting van het S-ZST – IL , met een sterke visie die door iedereen gedragen wordt, een vrije communicatie en een sterke gemeenschapszin. Organische cultuur is daarmee een gezamenlijke reconstructie van de organisatorische werkelijkheid; gekenmerkt door collectief pragmatisch sturend handelen; bijvoorbeeld vanuit het groen en witdruk (organisch) denken. Gestimuleerd door waarden gedreven of zelf leiderschap; dit is organisch leiderschap, dat niet van bovenaf, maar van binnen-en onderuit vorm krijgt als de 4^e dimensie. Voor de vorming van een duurzame S-LNO - IL.

4.1.3.4 Organische Leiderschap

Organische leiderschap verwijst naar organiseren en leidinggeven overeenkomstig organische cultuur; in de kern gebaseerd op overleg en onderlinge afstemming. Organische cultuur zal intact blijven zolang deze door de leden geïnternaliseerd wordt middels organische leiderschap. Omgekeerd blijft organische leiderschap dienstbaar zolang het op het kompas van de cultuur vaart en het binnen het referentiekader: het stelsel van waarden en normen, etcetera, van de cultuur, eerder geconcretiseerd als het organische of uitwisselings paradigma, blijft. Met andere woorden, een organische netwerkorganisatie staat en valt met de organische cultuur en mede daardoor het organische leiderschap. Daarom stellen wij leiders voor als de spil van de organisatie. Op elke niveau: micro meso en macro en ongeacht de sector (publieke en private) en de rolvervulling: CEO, Directeur, Manager, Dienst hoofd Onderdirecteur, Minister, Parlementariër, President, Bedrijfsleider, Voorzitter, Burgemeester, Districtscommissaris, Adviseur, Meior, Coach, noem maar op. Deze zorgen ervoor dat de waarden en normen, dus de cultuur hoog gehouden wordt en daardoor het vertrouwen in de organisatie zowel intern als extern blijft groeien. Wij kunnen stellen, dat een netwerkorganisatie in de 21^e eeuw apriori organische leiderschap, vergt.

Hiervoor krijgen wij wereldwijd theoretisch en empirisch bijval. Echter zien wij nog steeds het klassieke paradigma in steeds andere metamorfosen domineren. Leiders zijn met onsamenvangende moderne en postmoderne inzichten binnen de klassieke mainstream in meerdere mate individualistisch in actie. In de kern zijn deze leiders doorgaans bezig met hiërarchische uitoefening van macht; middels het uitdelen van straffen en beloningen. Waardoor werknemers primair uitvoerders van de wensen van de leider zijn en weinig tot geen verantwoordelijkheid dragen. Terwijl dit klassiek paradigma zijn vervaldatum in wetenschappelijke zin, drie decennium terug heeft overschreden. Met weerslag op machtsconcentratie door dominerende bureaucratische - mechanische leiderschap. In een decentraliserende , nationaliserende en globaliserende dan wel glocaliserende wereld. Dit komt doordat in de kern, beoefening van klassieke – moderne leiderschapsstijlen simultaan omarmd en verworpen worden. Refererend aan de zogenoemde paradox van het organische leiderschap. Een en ander wordt verklaard uit de discrepantie tussen de espoused theory en de theory in use. Over het algemeen gebaseerd op het gezamenlijk denken en doen. Waaraan Argyris en Schön (1978), met hun handelingstheorie (theory in action), de aanzet hebben gegeven.

Deze onderscheiden hierin: de theorie zoals aangenomen (espoused theory); beweringen die gedaan worden om een handelingspatroon of activiteit (vooraf of achteraf) te verklaren of te rechtvaardigen en de theorie zoals die in de intenties van mensen tot uitdrukking komt of de „theorie-in-gebruik“ („theory- in use). Deze verwijst naar het denken en doen, dat tot uitdrukking komt in de feitelijke uitvoering van een handelingspatroon of een activiteit; deze theorie moet geconstrueerd worden op basis van de waarnemingen van het feitelijk handelen. Echter wordt evident, dat niet zelden, wij onbewust anders handelen dan wij willen handelen. Maar frappant genoeg, altijd een verklaring daarvoor hebben.

Dit verschil tussen wat wij zeggen en denken (bijvoorbeeld: niet ongevraagd ergens mee bemoeien) en wat wij feitelijk doen (ongevraagd overal mee bemoeien) en hoe wij overkomen (?) bij anderen, vormt volgens de auteurs een van de belangrijke barrières voor effectief en efficiënt leren. Welke wordt opgehangen aan de dominantie van het double loop annex deuterio leren gericht op „reflection on action“ door het single loop leren gebaseerd op „reflection in action“. Het single loop leren krijgt vorm en inhoud binnen bestaande kaders. Daarbij worden acties veranderd zonder dat de waarden worden aangepast; deze hebben betrekking op de gewenste consequenties van het handelen; met name de prestatienormen. Het zogenoemde reflection in action. Wat minder effectief blijkt, naarmate de complexiteit en dynamiek in de omgeving toeneemt. Dan wordt (eerder) verwezen naar double loop leren; waarbij de waarden en criteria voor prestaties ter discussie gesteld worden en eventueel aangepast. Een bijzondere vorm van double loop leren is deuterio-leren (drieslag of triple): leren te leren. Waarin wordt gereflecteerd op de mate waarin en de wijze waarop geleerd wordt door de organisatie. De zogenoemde (integrale) reflection on action. Waarop wij, anticiperend, de slagingskansen van het Lerend samenwerken (IC) voor het, Samenwerkend leren (IO), baseren. Zie H.⁵

Wij hangen het gebrek dan wel gemis van dit S-LNO –ICO proces op aan falend beleid door politieke onwil en in mindere mate door incapabiliteit. Om wetenschap en technologie geïntegreerd en tijdig, optimaal dienstbaar te maken. Voorbeelden zijn haast in elk land en in elke taakomgevingssegment te over. Doorgaans worden slechts verdiensten van Technoeten door politici op prijs gesteld die zalvend en (zelf) verheerlijkend, zijn. De rest; veelal de zogenoemde eufemistisch uitgedrukt ‘andersdenkenden’ worden meestal geconfronteerd met onder meer dreigementen, rancune, intimidatie, isolatie, mutatie, weg promoveren, spreekverbod, censuur, ontslag, schorsing en benadeling. Verschuift het klassieke paradigma, dan werkelijk rond de jaren zeventig van de persoonlijke kenmerken van de leider naar de volgers in de omgeving? Daarom zijn wij van mening, dat ook de zogenoemde moderne en postmoderne paradigma's in de kern bureaucratisch zijn. Denk aan onder meer, het moderne transactionele leiderschap, waar het luisteren naar en onderhandelen met werknemers belangrijker wordt. Door dit overleg komen er overeenkomsten (transacties) tot stand. Midden jaren tachtig maakt het transactionele leiderschap ruimte voor dat van visionaire leiderschap. De nadruk komt te liggen op een inspirerende, charismatische leider die een visie heeft op de toekomst en mensen weet te inspireren en samen te binden. Hierdoor ontstaat er meer ruimte voor innovatie en de volgers krijgen een nog belangrijkere plek. Meedenken, eigen initiatief en betrokkenheid zijn bekende sleutel woorden. Desondanks heeft dit denkkader in het jaar tweeduizend het moeten vergelden door een verschuiving van de focus van visie van de leider naar het proces in de groep. Hierdoor ontstaat het post - moderne organische leiderschap paradigma. Waarin richting en samenhang ontstaan door gedeelde visie & waarden die voortkomen uit voortdurende en intensieve interactie tussen mensen in de organisatie. Leiderschap is minder verbonden aan specifieke posities of rollen, maar meer aan de cultuur (zie 4.1.3.3).

Het gaat om interactie tussen mensen in de organisatie. Het organische paradigma wordt ook onder andere noemers aangetroffen. Denk aan onder meer: transformationele, dienende, faciliterende, adaptieve, authentieke, spirituele en samenbindende leiderschap. Waarbij transformationele, dienende en faciliterende leiderschap, veelbelovend worden afgeschilderd. Transformationele leiderschap gaat ervan uit, dat medewerkers hun motivatie niet alleen ontleen aan extrinsieke factoren, maar ook aan intrinsieke factoren. Een leider moet daarom in staat zijn om ook zaken als normen, waarden, behoeften en capaciteiten te beïnvloeden. Dienende leiderschap (Servant Leadership) stelt dienstbaarheid aan medewerkers, klanten en de gemeenschap centraal. Gebaseerd op bewustwording, zingeving, ontwikkeling en groei van medewerkers. Macht hiërarchie en status, zijn uit den boze. De facilitatieve leider is ondersteunend bezig en zorgt dat er optimale condities gecreëerd worden voor zo zelfstandig mogelijk uitvoering van taken. Desalniettemin is volgens ons, nog steeds, het mechanisch organiseren en leidinggeven, top down, dus, dominant.

In welke mate door het werk van Ronald van der Molen (2018), *De kracht van organisch leiderschap*, het rationele gebalanceerd gaat worden met het emotionele, kunnen wij door ontbrekend wetenschappelijk bewijsmateriaal, niet bevestigen. Theoretisch lijkt het concept van vertrouwen indrukwekkend. Dit is verdisconteerd in een vijftal fasen, geïnspireerd op de natuur, te weten: ontginnen, zaaien, kiemen, groeien, bloeien en vrucht dragen. Met het oog op een betere binding met de interne en de externe omgeving. Middels de nagenoeg identieke AI methodiek. Toch lijkt ons een eindoordeel vellen over dit theoretisch subliem initiatief, prematuur. De tijd zal leren, of en in welke mate deze strategie, zonder de door ons preponderant gestelde 'ICO, signatuur', wel of niet tot een organisch concept naast de vele, wordt gerekend. Waarin het organische doorgaans door het IOC (mechanisch) effect, verzwakt wordt en op den duur verwaarloosd.

In de praktijk krijgen wij te maken met concurrerende en conflicterende, maar ook complimenterende paradigma's. Denk aan de convergerende en divergerende leiderschapsstijlen binnen de zogenoemde Large Medium Enterprises (LME's). De ene afdeling wordt bijvoorbeeld, geleid volgens het transactionele paradigma. In de andere, domineert het visionaire paradigma en weer in een andere, overheerst een gecombineerd transformationeel en dienenend paradigma. Overigens is dit beeld op haast elk gebied: in de zorg, de productie, de sport, en het onderwijs, etcetera, min of meer, waarneembaar. Kortom, paradigma's worden veelal afzonderlijk en gecombineerd, maar ook door elkaar gehanteerd. Er zijn ook verschillende theorieën mogelijk binnen één paradigma. Bij organische leiderschap spelen in sommige theorieën zelfs formele functies, zoals directeuren, managers en teamleiders nog steeds een rol, al worden ze soms anders genoemd (Molen, 2018; Prevaas, et. al., 2018, 2016; Kaats & Opheij, 2012). In andere theorieën worden ze helemaal vervangen door kenmerken zoals waarden en organisatiecultuur. Daarmee wordt niet gezegd dat er aan de kwaliteit van de paradigma's, getornd moet worden. Deze zijn in filosofie, theorie, methodiek en repertoire, niet anders dan feilloos of wellicht subliem, te beschouwen; allemaal zijn op (meer) zelfsturing, zelforganisatie, zelfredzaamheid en zelfleiderschap, gericht. De focus ligt op de collectiviteit (groep, vereniging, organisatie, samenleving). De verantwoordelijkheid voor de richting en samenhang wordt gedeeld, gezamenlijk gedragen en ontstaat in natuurlijke afstemming. Met andere woorden, de verantwoordelijkheid is gedecentraliseerd: verspreid over de hele organisatie, alsook flexibel: gericht op in meerdere mate cultuur. Zie ook (4.1.3.3). Om sneller te kunnen innoveren en de aanwezige creativiteit te gebruiken. In die zin is er dan ook niets mis met deze paradigma's; zij worden ons inziens, wellicht paradoxaal genoeg, onvoldoende, onjuist en reactief toegepast.

Met de consequentie van een ongebalanceerde zelforganisatie en coöperatie en mede daardoor regressie van de zogenoemde zelfredzame zelfsturende teams, units, en autonome cellen; de zogenoemde horizontale organische geel – groene S-ZST's - IL naar de oranje mechanische en de blauwe bureaucratische ZST's. Vergelijk de mechanische met de projectmatrix – en de bureaucratische met de hiërarchische structuur vormen. Waardoor over het algemeen mechanische – bureaucratische organisaties, rationeel: top- down, worden aangestuurd. Dat wil zeggen, het proces van richting, kwaliteitsbewaking, samenhang en actie, is niet diffuus; maar geconcentreerd in de top (Shankar, 2019; Molen, 2018; Prevaas, et. al, 2018, 2016; Kaats & Opheij, 2012).

Een en ander impliceert, dat nog steeds, de overheid en het particulier initiatief hun pretenties om de talenten en potenties van hun personeel optimaal, te benutten, door de autonomie in teams te vergroten om de betrokkenheid, motivatie en tevredenheid van werknemers te verhogen, in meerdere mate, niet, hebben waargemaakt. Doordat nog steeds nationaal en internationaal, de meeste particuliere en overheidsorganisaties, de autonome teams, niet holistisch invoeren. Deze prefereren in meerdere mate verandermanagement met een ad hoc reorganisatie, herstructurering en doorlichting karakter. Waardoor organisatieontwikkeling fragmentarisch en atomistisch, meestal aan de basis wordt voltrokken. Een en ander impliceert, dat zowel overheid als particulieren het zogenoemde ‘ meer delegeren’ misschien opzettelijk of onopzettelijk opvatten als een ad hoc organisatie ontwikkelingsproces gebaseerd op überhaupt een dominant IOC cognitivistisch paradigma (zie H²). Waardoor het middel erger is dan de kwaal. Zoals wij in het volgende gaan laten zien.

Zulke organisaties kunnen geen beperkingen opleggen aan de gangbare traditionele maakbaarheid, planbaarheid, voorspelbaarheid, controleerbaarheid en veranderbaarheid, door experts. Welke vanuit Sociaal Cognitivistische (Cog.HRD) Competence als FOC en Sociaal Constructionistische Competency als IOC (zie ook 2, 9), worden gestimuleerd. Waardoor technische competenties door opleiding en training, bijvoorbeeld (Bedrijfsopleiding, Beroepsonderwijs op pocket formaat , Loopbaanbegeleiding en Mode 1 science), centraal staan en mede daardoor productie en bedrijfsresultaten zelden, naar tevredenheid worden gerealiseerd. Uit de praktijk destilleren wij, dat met deze modellen, onvoldoende betrokkenheid wordt gestimuleerd; op een bepaald ogenblik lopen vele organisaties vast. Wij kunnen ons “geen organisatie herinneren waarin van top tot basis systematisch, planmatig en procesmatig deelneemt aan een visie aanpassing of cultuurverandering. Meestal worden slechts de mensen uit de lijn eventueel aangevuld met enkele stafleden, betrokken. Een andere minpunt, zien wij in de consultant aanpak. Middels deelname aan workshops, seminars, symposia en conferenties, etcetera, onder de noemer van on the job training, capaciteitsopbouw, coaching, empowerment, etcetera. Deze activiteiten worden meestal in het bedrijfsleven, zoals gepercipieerd, door de top opgedragen om meer als budget dekking te dienen voor de post opleiding en vorming, HRM, HRD, re engineering, etcetera, op de begroting. Soms is het hoofdmotief nepotisme; om vrienden (consultants), te laten verdienen.

In de politiek en met name, bij de overheid, is dit fenomeen doorgaans schering en inslag geworden; zowel vanuit de optiek van ketenafhankelijkheid als alliantie (coalitie) optiek in nationaal en in internationaal verband. Waardoor trainees, indien zij wat erbij geleerd hebben, door een slechte transfer en andere politieke administratieve prioriteiten, dat heel snel weer vergeten en in oud gedrag vervallen.

Een mooi voorbeeld is de training computervaardigheden die door het tekort en of ontbreken van de computers, na de cursus nooit zijn toegepast in de werksfeer. Een ander voorbeeld, betreft cursus klantvriendelijkheid; waarbij de chef dood leuk tijdens het bedienen van een klant, zegt : vraag gewoon wat ze wil; nu ben je niet op de cursus.”

Op deze wijze, wordt nauwelijks het interdependentiebewustzijn, ontwikkeld. Waardoor de meeste (onder verschillende noemers hier behandelde en mogelijk niet behandelde) organisaties meestal in een overgangsfase verkeren van project (in meerdere mate) naar de lerende organisaties. Een en ander verduidelijken wij verder , als volgt: strakke managers maken, dat groepen zeer zelden vervallen in oud gedrag (mentorschap, protege, opleidingen, functionele en loopbaangesprekken). Waardoor relationele autonomie niet of nauwelijks wordt ontwikkeld. Mede daardoor stranden de meeste organisatieprocessen. Wij verwachten ook niet, dat slechts tijdens de workshops, e.d.m, door vrijelijk gemeenschappelijke betekenissen te verlenen aan individuele gedachten, gevoelens en daden, het klimaat voor collectieve verantwoordelijkheid wordt gecreëerd. Wij hebben dit zoals aangegeven nog niet gezien. Maar stel, dat dit werkelijk gebeurt, dan zal weliswaar een meer of mindere graad van onderlinge afhankelijkheid worden ervaren in het bereiken van persoonlijke en gemeenschappelijke doelstelling(en), maar door het autoritair dan wel mechanisch gedrag van de top , wordt dit heel gauw, weer teniet gedaan. Wij stellen, dan, dat het constructieproces fluctueert op een continuüm van interdependenties; verwijzend naar een onbalans tussen autonomie en dependentie, of, zelforganisatie en coöperatie. Met als resultaat, onvoldoende of slecht ontwikkeld interdependentiebewustzijn en daardoor ongebalanceerde doelrealisatie.

In de praktijk stuiten wij op onvoldoende ondersteuning van lerenden vanuit een evenwichtige leeromgeving (zie, ook 4.1.2). Om hun eigen leren vorm te geven. Denk daarbij aan onder meer nieuwsgierigheid, informatie, denkactiviteiten, meningsvorming, ruimte om samen met anderen betekenissen te construeren; ondersteuning bij het vormen van een totaalbeeld; leggen van verbanden; aandacht voor het vastleggen van het geleerde en reflectie en gelegenheid om het geleerde toe te passen. Dit leidt vaker tot een toestand van stagnerende stasis (vaak geformaliseerd in een rigide bureaucratie of zelfs „groepsdenken“, hetzij in een toestand van ontbindende chaos (vaak leidende tot chronische wanorde of zelfs anarchie). In beide extreme gevallen: sterke convergentie en te grote divergentie, dreigt het gevaar, dat het organisatieproces strandt. In het ene geval, krijgt het mechanistisch geprogrammeerd denken en gestandaardiseerd handelen, de overhand. Wat flexibiliteit, innovatie en creativiteit in de weg staat en uiteindelijk tot gevolg heeft, dat het organisatieproces verstart en loopt vast. In het ander geval, wordt coördinatie en co-oriëntatie, gehinderd. Hetgeen er uiteindelijk toe leidt, dat de organisatie niet tot stand komt of niet in stand wordt gehouden. Ten gevolge van, implosie en een explosie van het organisatieproces. Waardoor partijen in een dominante of in een eenzijdig afhankelijke positie ten opzichte van elkaar als tegenover anderen komen te verkeren en alleen nog oog hebben voor eigen doelen.

Dit verklaren wij uit de dominantie van de FC en de FC gerelateerde IC en IO. Doordat de werkelijkheid door zowel het FOC als het IOC model doorgaans mechanistisch en statisch wordt beschouwd; met weerslag op ad hoc en atomistische invoering van ZST's. Waardoor alleen lager personeel wordt betrokken en een kloof ontstaat tussen het kader op de werkvloer en het midden en topmanagement. Dat, vaker, het organisatieveranderingsproces heeft geïnitieerd.

Maar paradoxaal genoeg, zelf buiten de nieuwe cultuur blijft; niet mee verandert en prefereert op de traditionele manier leiding en instructies, te geven. Met als gevolg, dat deze ZST's, doorgaans slecht functioneren. Veelal vanwege problemen met onder meer procesontwerp: voor integrale taakuitoefening, zelfsturing: op basis van bevoegdheden, middelen, informatie en aanspreekbaarheid, teamwerk en flexibele werkverdeling door cross training om verschillende activiteiten te kunnen ondernemen, alsook multi skilling of opdoen van meerdere vaardigheden, in haast alle sectoren: onderwijs, gezondheidszorg, justitie, politie, productie, handel, industrie en sport (zie ook 2.9.3.3).

Wat erop neerkomt, dat behoudens, enkele uitzonderingen, de beleidsbepalende, representerende en regelende besturen, zoals geconstateerd (zie, 2.9), door de invoering van de groene en gele waarden, alsook de zogenoemde organische leiderschapsstijlen, niet het gewenste organisch effect sorteren. Een en ander impliceert, dat deze netwerken vroeg of laat, terug gaan naar hun bureaucratische vorm en leiders onder het mom van organische concepten door gaan met het zogenoemde bureaucratisch - mechanisch leidinggeven.

Wij willen verduidelijken, dat gewoonlijk het onderscheid wordt gemaakt tussen Democratische, Laissez Faire en Autoritaire ofwel, Zelf, Interactieve en Autocratische leiderschap. Wij opteren voor Klassieke, Moderne en Postmoderne leiderschap en onderscheiden drie (3) combinaties, te weten, Bureaucratische – Mechanische, Mechanische – Organische en Organische – Mechanische leiderschap. Omdat deze zogenoemde hoofdtypen in onze conceptie nooit in hun zuivere vorm aangetroffen gaan worden. Er zal altijd één component, zeg maar kwaliteit, overheersen. Anders gesteld, wij achten op basis van onze inzichten en waarnemingen wereldwijd, slechts gemengde leiderschapsstijlen, mogelijk. Met een onvermijdelijk doorwerkend bureaucratisch effect. Overigens verschillen de typen binnen een hoofdtype slechts van naam. Inhoudelijk zijn deze haast identiek.

Onderstaand verschaffen wij een overzicht van het bureaucratische – mechanische, mechanische – organische en organische – mechanische leiderschap. Waarin de eerder genoemde stijlen afzonderlijk of geclusterd (...), zijn opgenomen. Uiteraard wordt, geenszins volledigheid, gepretendeerd.

Bureaucratische – Mechanische Leiderschap	Toelichting
Autocratische	Een autocraat is een alleenheerser; is gericht op taken en organisatiedoelen
Directieve	De leider is taakgericht.
Dyadische	Deze leider (ge) misbruikt de relatie voor persoonlijke doelen.
Masculiene (Limina)	Vergelijk met directief leiderschap gefocust op crisissituaties
Autoritaire	De medewerkers zijn ondergeschikt en moeten doen wat de leider zegt.
Destructieve	'Destructief' slaat op de negatieve gevolgen van leiderschapsgedrag. Vergelijk met

	voorgaande in de zin van management by exception of laissez-faire leiderschap, maar veelal onbedoeld uitmondende in intimidatie; om prestaties en productiviteit te verhogen.
Dwingende	Van medewerkers wordt verwacht dat zij onmiddellijk en zonder discussie doen wat hen wordt opgedragen.
Begrenzende	Er wordt persoonlijk strak toezicht gehouden op kaders en normen.
Mechanische – Organische leiderschap	Toelichting
Langzame	Een passieve maar tegelijk betrokken manier van hervormen.
Emergent (Flexibele / Mensgerichte / Feminine / Vrouwelijke)	Emergent (spontaan opkomend) gericht op de situatie.
Distributieve (Democratische/ Facilitatieve / horizontale)	De macht moet verdeeld worden.
coachende (Professionele)	De leider moet zich meer coachend opstellen.
Activistische	Rolmodel door sterke actiegerichtheid.
Innovatieve (Ambidexter)	Aansturing van het oude en het nieuwe om innovatie, te bewerkstelligen.
Androgyne	Verwijst naar vrouwelijk (feminien) - mannelijk (masculien) leiderschap door het in staat zijn om hoofd en hart in meerdere mate te combineren om te motiveren en risico's te hanteren.
Atletische (Persoonlijke / Transformationele Leiderschap)	pragmatisch – exploratief: staan afhankelijk van de situatie ook vrijheid en autonomie, toe. .
Deugdzame	Gebaseerd op merendeels behalen van een bepaald resultaat (utilistische ethiek) of het voldoen aan normen en plichten (deontologische ethiek), en sporadisch intrinsiek gemotiveerd en opzettelijk gedrag.
Consistente (visionaire)	Wil zoveel als mogelijk op innerlijk kompas varen.
Volhardende	Accountability, transparantie en consistentie,

	zijn doorslaggevend voor procesoptimalisatie en doelrealisatie
Toegeeflijke (Facilitatieve / Transactionele)	Medewerkers worden gefaciliteerd om prestaties naar wens te leveren.
Organische - Mechanische leiderschapsstijlen	Toelichting
Spirituele (samenbindende / bezielende / empathische)	De essentie is niet ego gedreven zijn zoals Gandhi (Mandela).
Zichtbare	Voortdurende zichtbaarheid. Middels het principe van Genchi Genbutsu: in het japans: ‘gaan zien’. Doelende op zelf gaan naar de Gemba (werkplek). Ook wel ‘management by wandering or walking around’. Om continu waarde te scheppen. Door een zogenoemde wij cultuur. Denk aan onder andere, de Ba, in (4.1.2).
Remote (adaptieve)	Sinds de corona crisis wordt meer dan ooit op afstand autonoom gewerkt op basis van vertrouwen. Zonodig met coaching en facilitering.
Vitale (Integere /Authentieke)	Geeft het voorbeeld om met meer energie, motivatie en veerkracht in het leven te staan.
Tribale (Dienende)	Handelt om de gemeenschap te dienen. Door anderen continu in staat te stellen om hun kwaliteiten te ontwikkelen en te verhogen
Lean (mosquito/ basistische aanmoedigende en Phronese)	Benadrukt het positieve, identificeert, medewerkers sterke punten, erkent de prestaties en spreekt vertrouwen uit in de capaciteiten en bereidwilligheid om goed werk te blijven leveren. Coacht en moedigt aan tot brainstorming en problem solving op het juiste moment en heeft een regelend en ‘infecterend’ effect met zijn ideeën.

Onderstaand schetsen wij, voor de beeldvorming, op hoofdlijnen, de persoonlijke leiderschapsstijl. Die in onze perceptie, doorgaans de boventoon voert. Hierbij gelden principes als geloof in eigen kunnen, eerlijkheid, verantwoordelijkheid en samenwerking.

Dat wil zeggen, dat de overheid en het bedrijfsleven niet langer gediend zijn met management door het controleren en kort houden van medewerkers. Zoals in het overzicht aangegeven onder bureaucratische – mechanische: van autocratische tot begrenzendende leiderschap. Covey stelt het prachtig: “Men wil steeds meer gouden eieren, maar men verzorgt de kip die ze legt steeds minder. Bedrijven moeten er juist alles aan doen om optimaal gebruik te maken van de volledige potentie van hun medewerkers”. Waaraan sporadisch naar tevredenheid wordt voldaan. Waardoor ook deze leider, eerder te kwalificeren is als een meer bureaucratische. Met in mindere of meerdere mate mechanische en organische trekken: opgesomd onder: (langzame – tot volhardende en spirituele – tot lean leiderschap).

Waardoor zoals gepercipieerd, doorgaans onder andere bewustwording, zingeving, ontwikkeling en groei van medewerkers in mindere en macht, hiërarchie, status, etcetera, in meerdere mate, prioriteit krijgen. Hierdoor kan überhaupt van het mondiaal gepropageerde dienende leiderschap, geen sprake zijn. Volgens Robert K. Greenleaf, de pater intellectualis, zijn dienende leiders, niet 'ego-gedreven', maar gericht op dienen van het grote geheel (zie ook spirituele, tribale en vitale leiderschap). Het streven is om gedienden tot dienaars te maken (zie ook 4.1.2.1: internalisatie). Het gaat erom, dat gedienden, vrij vertaald, steeds *'als persoon groeien, zelfbewuster, gezonder, wijzer, vrijer, zelfstandiger worden en zich zo ontwikkelen, dat zij, ook dienstbaar willen worden?'* Dit beeld krijgen wij zelden, te zien. Vandaar dat deze en gene leiders in zeer geringe mate, organisch, te beschouwen, zijn. Deze zijn doorgaans mechanisch- organisch bezig. Daardoor blijft het bureaucratische, meestal een (prominente) rol, spelen.

wij hebben daarom eigenlijk definitief te maken met twee soorten organisaties annex leiderschapsstijlen. Te weten: bureaucratische - mechanische organisaties inherente leiderschapsstijlen en mechanische - organische organisaties inherente leiderschapsstijlen.

Dat wil zeggen, dat het dominante, organische, zeg maar 'volwaardige' leiderschap, ontbreekt. Vandaar dat niettegenstaande de zogenoemde spraakmakende transformationele, faciliterende, dienende, verbindende, authentieke, empathische en adaptieve paradigma's inherente theorieën en modellen, de meeste organisaties vooral in de publieke sector, het vermogen nog steeds missen om zich aan te passen aan en om te schakelen naar een nagenoeg ongekend snel veranderend business environment. Deze staan voortdurend onder een hoge interne en externe druk en zijn niet of nauwelijks in staat tot organische samenwerking en innovatie met betrekking tot onder meer strategie, concurrentie, technologie en compliance.

Over het algemeen vanwege empirisch waargenomen fragmentarische atomistische organisatie ontwikkelingsprocessen. Derhalve maken wij ons sterk voor de integrale holistische invoering van S-ZST's-IL voor een S-LNO - IL. Middels ICO. Bij voorbaat gestoeld op het voren behandeld uitwisselings paradigma.

Waarmee de garantie, wordt gegeven, dat “ organische leiderschap, duurzaam wordt gerealiseerd ” Organische leiders met de focus op een S-LNO- IL, zijn volgens ons in de nationaliserende en globaliserende wereld; waarin wij ook nog met een voortschrijdende coronacrisis, geconfronteerd worden; meer dan ooit een noodzaak. “Om gebaseerd op een ethisch moreel uitwisselingsperspectief, eventuele transities, bottom up, te leiden en te begeleiden. Denk aan organisationele en institutionele vraagstukken, van sociale, economische, demografische, technologische, milieu en politieke aard.

Met de focus op optimale , oftewel gelijkwaardige doelrealisatie.” Waarin naar onze mening, tot nu toe de beproefde zogenoemde organische leiderschapsconcepten zoals empathie, authenticiteit, dienstbaarheid, facilitering, transactie, transformatie, inspiratie, spiritualiteit, visie, situatie, samenbinden en verbinden, niet hebben geresulteerd; met alle goede bedoelingen, ten spijt.

Een S-LNO-IL, stimuleert in onze conceptie, beleidsontwikkeling en implementatie door politieke en normatieve afwegingen tussen verschillende waarden, de voor- en nadelen van interventies en het accepteren van risico's. Om begrip en zin te geven aan het samenleven in complexiteit, dynamiek en turbulentie. Geconcretiseerd door een balans tussen technische expertise (technocratie) en politieke besluitvorming (emoties). Of anders gesteld, tussen wetenschappelijke resultaten en politieke waarden dan wel tussen ambtelijke en politieke rationaliteit respectievelijk ratio en emotie.

Doordat leiders op alle politieke niveaus in staat zijn om adequaat op te treden in een complexer, dynamischer en turbulenter, alsook crisisgevoelig wordende wereld. Omdat deze organische leiders op zijn minst, in de 21e eeuw, voldoen aan:

- Visie: voor collectieve betekenisgeving, focus, verantwoordelijkheid en doelrealisatie.
- Inspiratie: lef en passie voor motivering en mobilisatie tot collectieve verantwoordelijkheid.
- Sensitiviteit(Empathie): gevoel voor en meeleven met interne en externe omgeving. Om tot gebalanceerde doelrealisatie te komen. Op die manier wordt, draagvlak en draagkracht gecreëerd en visie gezamenlijk met de contextuele en de transactionele omgeving ontwikkeld.
- Authenticiteit (Integriteit): heeft te maken met betrouwbaarheid, respect, tegenspraak dulden, veiligheid bieden en bovenal op het innerlijk en ethisch – moreel kompas varen.

- Vernieuwing (innovatie): samen nadenken over wat er anders en daardoor beter kan. Oftewel, collectief bedenken, uitwerken en implementeren van nieuwe invalshoeken, denkbeelden en activiteiten, etcetera.

Wij pleiten daarom voor een S-LNO - IL. Door S – ZST's – IL. Om netwerkorganisaties en managements in de ruimste zin, te liberaliseren. Om tot beleidsontwikkeling en implementatie, te komen. Gereflecteerd door voortdurend overleg en onderlinge afstemming tussen top en basis. Een dergelijke bottom up, collectief denken, voelen en handelen is een sine qua.

Voor een S-LNO – IL. Geoperationaliseerd door een balans tussen zelforganisatie en coöperatie. Ofwel persoonlijke en gemeenschappelijke belangenbehartiging. Om nationale en mondiale vraagstukken adequaat vanuit dit postmodern ethisch kader, aan te pakken. Denk momenteel aan de politiek impasse waarin landen verkeren, mede door de voortschrijdende coronacrisis.

Wat ons inziens , te wijten is aan een relatief laag bewustzijn bij leidinggevend en op alle niveau's . Of anders gesteld, het ontbreken van een hoog of supreme interdependentie - bewustzijn, zoals wij achtereenvolgens gaan aantonen.

4.1.3.4.1 Een Relatief Laag bewustzijn

Over het algemeen worden wij wereldwijd in de publieke sfeer haast op alle niveaus : operationeel, strategisch en beleid, geconfronteerd met meer falende leiders. Naar onze mening door een laag bewustzijn. Wat erop wijst, dat de grote groep nauwelijks een eigen uitgesproken mening heeft en vaker kopieergedrag vertoont. In die gevallen wordt gesproken van impulsief, naïef en imitatief bewustzijn. Denk aan het huidig corona crisisbeleid, dat ondanks diversiteit in aard, omvang en intensiteit, per land en continent met enkele uitzonderingen, consistent en consequent vanuit het eenzijdig medisch en repressief top down perspectief, veelal imitatief, wordt toegepast. In onze visie door het ontbreken van zowel een nationale als een mondiale integrale visie en planning. Met weerslag op trial and error en nabootsing, in meerdere mate. Want, het is nog altijd makkelijker om (klakkeloos) over te nemen van anderen die ogenschijnlijk in identieke situaties verkeren.

Met weerslag op verwaarlozing, negering en bagatellisering van de algemene opinie. Dan wel rancune en sancties tegen creatieve personen en instanties onder de valse pretexten van conspiratie, deviantie, fatalisme en pessimisme. Om de democratie, hoog te houden. Terwijl in nagenoeg de meeste staten, het schering en inslag is om het hoogste college: de volksvertegenwoordiging over te slaan en te omzeilen en of tunnelvisies, aan te praten, bij de crisisbesluitvorming. Denk aan onder andere regeringen in Suriname, Guyana, Brazilië, Verenigde Staten van Amerika, Nederland, België, Duitsland, Frankrijk , Italië, India, Afrika en China. Waardoor meer schade wordt aangericht dan hersteld. Vooral in de ontwikkelings en met name onderontwikkelde relatief arme landen. Dit gedrag van politieke en administratieve leiders duiden, ons inziens op het slecht dan wel gebrekkig denk voel en handelingsvermogen om collectief te creëren. Maar ook om zichzelf te beschermen tegen ongewenste schadelijke cognitieve invloeden ; verwijzend naar structurele en culturele invaties dan wel irrationele, waarheid verdoezelende invloeden, gedachten en acties uit de omgeving; doorgaans geïnterpreteerd als slechte beïnvloeding van de hersenen. Met weerslag op machtsongelijkheid, toenemende competitie en conflicten.

Omdat een laag bewustzijn meestal een voedingsbodem vormt voor machtsmisbruik; het zei van autoriteit, ideologie, deskundigheid en politiek. Veelal gemanifesteerd als de zogenoemde psychosociale processen met als grondgedachte: het oude adagium: verdelen en heersen. Meer bekend als de verdeel en heerspolitiek; verwijzend naar de zogenoemde machts of politieke processen (spelletjes), zoals patronage, nepotisme, manipulatie, polarisatie en desintegratie (zie ook 2.9.3.3). Die überhaupt een indoctrinerende werking hebben, op de laagbewuste groepen.

Vertaald naar de leiders zijn dergelijke processen dependentie verhogend. Denk aan: een ambtenaar - vakbondsleider die zich door een bevordering in een naast hogere rang laat ompraten om repressieve corona maatregelen, aan te houden. Een minister die uit vrees voor zijn positie statistieken over de algemene gezondheidszorg, niet transparant (openbaar) maakt. Maar ook het sceptisch en cynisch gedrag van ex- president Trump casu quo het afdoen van officiële cijfers van virologen als fake news om kennelijk zijn business en die van vrienden langer as usual te continueren, getuigt van een laag bewustzijn.

Om nog niet te praten over de mentaliteit van regeringsleiders om eufemistisch lockdown's in meerdere mate als camouflage te gebruiken voor hun onvermogens om de dominante neoliberale digitale economie, beheersbaar te maken.

Het frappante is, dat zonder enige pressie en of geweld, de laagbewuste: (gewone burgers tot beleidsmakers en gezagsdragers inclusief staatshoofden, zich 'slaafs' beginnen te gedragen tegenover de sterksten. Die deze, zeg maar, relatief minder machtigen, zodanig bewerken, aanpraten, ompraten, middels doctrines en dogma's, welke de heersende maatschappelijke tegenstellingen tussen rijken en armen en de maatschappelijke ongelijkheid acceptabel en aanvaardbaar maken, dat deze schuld bekennen of toegeven aan de wil van deze relatief machtigen. Geheel in lijn met de hegemoniale macht en hang yourself methode (zie ook 2.9.3.3). Anders gesteld, de zwaksten conformeren zich niet alleen aan de structuur en cultuur van de sterksten, maar verdedigen hen ook door dik en dun. Immers, wiens brood men eet, diens taal men spreekt. Deze kunnen niet inzien, dat hun waarden, opvattingen en oriëntaties, bewust in hun nadeel worden beïnvloed, om hun ongewenste situatie vanzelfsprekend te beschouwen, te rechtvaardigen, te erkennen en zelfs te legaliseren. Op deze wijze worden door (niet) beter weten in, bepaalde maatschappelijke wantoestanden en achterstanden van bepaalde groeperingen, door hen zelf goed gepraat; regeringen inbegrepen.

Nu zullen de wenkbrauwen zeker gefronst worden, wanneer niet nader wordt ingegaan op het conformerend gedrag door met name goed (academisch) geschoolde figuren op strategisch, beleids en operationeel niveau, alsook regeringsleiders; door een relatief laag bewustzijn. Laat het duidelijk zijn, scholing is een niet te onderschatten voorwaarde voor bewustzijn. Maar wanneer de opgedane kennis onethisch en immoreel wordt gebruikt en leidt tot benadeling van derden en of beknotting van hun mogelijkheden in meerdere mate. Dan zijn deze personen onvoldoende bewust van hun integraal natuurlijk, lichamelijk, relationeel, institutioneel en zingeving wezen (zie ook, H^{1en2}). Wij sluiten niet uit, dat veelal, opzettelijk, willens en wetens door deze categorie en met name politici, gehandeld wordt. Ook die gevallen schrijven wij nadrukkelijk toe aan het relatief laag bewustzijn. Neem als voorbeeld, de Guyanese Parlementariër Persaud Charandas, die eerst de regering Granger (2015) volledig ondersteunt en later (2018) uit ethisch- morele motieven, daarvan afziet. Hetzelfde geldt voor de republikeinse congresswoman Lis Cheney, anno 2021, in de USA, om uit gewetenswroeging en in het algemeen belang voor de impeachment van ex President Trump, te stemmen. Het zou, van mogelijk bewust handelen, getuigen, indien deze en gene politici, bij de eerste geconstateerde immorele daad, door mede verantwoordelijken, meteen de knoop, doorhakken. Niet nadat zij, geen persoonlijke heil meer zien, nota bene onder het mom van ethiek en moraal. Wij noemen dat "zelf voor de gek houderij." Vergelijk met de veel gebruikte struisvogelpolitiek. Wij gaan later aantonen, dat laagbewuste personen, vaker over onvoldoende bewegingskapitaal beschikken (zie vooruitlopend 4.2.4). Waardoor zij, puur rationeel (technologisch) naar behoud en vergroting van macht streven. Soms lijkt er geen einde aan hun hebzucht te komen. Denkend aan het gezegde van de mahatma, 'er is genoeg voor iedereen, maar nooit genoeg voor hebzuchtigen'. Met als gevolg, een groter wordende kloof tussen 'have en have nots'.

De essentie is dat, machtsongelijkheid vaker wordt gestimuleerd en in stand gehouden door leiders met een: imitatief en naïef, bewustzijn door slechte cognitieve invloeden. Wat betekent, dat coöperatie of onderlinge samenwerking alleen gerealiseerd gaat worden door een hoog of supreme interdependentie dan wel onderlinge afhankelijkheid bewustzijnsniveau.

4.1.3.4.2 Hoog of Supreme Interdependentiebewustzijn

Om de negatieve effecten van deze leiderschap dependentie verhogende processen te reduceren en uiteindelijk, te elimineren, zijn strategische dan wel interdependentie - bewustwording concepten zoals: reengineering, empowerment, shared values, lerende organisatie, zelforganisatie, actor netwerken en lerende netwerken, ontwikkeld.

Overeenkomend met de ICO in het voorgaande (H₃ en zie ook H₅). Die deze interactieve processen met een groepsdynamisch karakter adekwaat stimuleren voor de ontwikkeling en verhoging van het interdependentiebewustzijn. Oftewel, het supreme interdependentie - bewustzijn. Dat de volmaaktheid op menselijk niveau weergeeft.

Door het kritische bewustzijn; het vermogen om zelfstandig te denken, te voelen en te handelen om de eigen en de sociale, psychologische en economische behoeften van de omgeving optimaal te bevredigen (zie ook H³). Wij volstaan op het niveau van organische leiderschap met “een hoog of supreme interdependentiebewustzijn; dit manifesteert door een ethisch moreel interactief structureel, cultureel en samenwerkings leiderschapsvermogen respectievelijk het collectief denken, voelen en handelen om de omgeving, waar nodig en wenselijk, gezamenlijk aan te passen, te veranderen, te verbeteren en te vernieuwen om de interne en externe doelen gelijkwaardig te realiseren.”

Dit vertaald, naar de laagbewuste leidinggevend en op haast alle niveaus in met name de publieke sector; in meerdere mate, komt erop neer, dat zij door een uitwisseling, eerst, ontbrekende sociale vaardigheden en houdingen ontwikkelen. Om het eerder genoemd bewegingskapitaal te versterken (zie 4.2.4.6). Om zowel hun eigen mogelijkheden en beperkingen als die van hun omgeving gezamenlijk te verkennen en vast te stellen en daarop gebaseerd de juiste technische vaardigheden samen op te doen. Teneinde hun persoonlijke en gemeenschappelijke situaties, in de door hen gewenste richtingen aan te passen, te verbeteren en te vernieuwen. Voor individueel en collectief welvaart en welzijn, nu en in de toekomst. Hierop wordt uitgebreid gekomen in H₆ (Fase, 3 UBPV model). Daarom pleiten wij zoals eerder aangegeven voor het organische leiderschap vanuit het uitwisselings paradigma en wel het Interdependentiebewust Leiderschap (IL); in een balans tussen zelforganisatie(zelf doen door overleg) en coöperatie(samen doen).

Wij poneren de stelling, dat “dit IL elke andere vorm van organische leiderschap: dienende faciliterende, authentieke, adaptieve, noem maar op, insluit; vanuit het uitwisselings paradigma.

Verder stellen wij, dat de aangegeven paradigma's zonder de filosofie van uitwisseling ook geïntegreerd, zullen leiden tot onvolwaardige organische leiderschap in de zin van IL met de focus op gelijkwaardige doelrealisatie.”

Gebaseerd op deze veronderstellingen, is er weinig keus met de focus op de nationalisatie, regionalisatie, internationalisatie en globalisatie, versneld door de coronacrisis en de daardoor geaccelereerde transitie van onderuit, dan het door ons voorgesteld uitwisselings paradigma inherente S- LNO- IL, gestoeld op postmoderne- constructionistische- connectivistische inzichten, te omarmen, samenleving breed toe te passen en deze te blijven perfectioneren. Door inhoud te geven aan het volgend criterium.

4.1.4 Een of meerdere S- ZST's – IL

Een S-LNO –IL, wordt zoals aangegeven geconcretiseerd door een of meerdere S- ZST's – IL. Voortaan S- ZST's. Deze worden veelal verward met het polder of het bijna identiek Rijnlants model. Echter zijn deze in ons visie, niet; of, zelfsturend (groep stelt de doelen vast)' of zelforganiserend (de leider stelt de doelen vast). Wij zien geen verschil tussen zelfsturing en zelforganisatie; elke S- ZST, plant en voert haar doelen volledig uit; in een balans tussen zelforganisatie en coöperatie (Shankar, 2019).

Deze S- ZST's moeten gezien worden als de reactie op ZST's die zich moeilijk kunnen handhaven in omgevingen met toenemende complexiteit en dynamiek vanwege onvoldoende dan wel tekortschietende organische (samenwerking, structuur cultuur en leiderschap). Of, in termen van Rotmans (2017), wendbaarheid; geïndiceerd door eenvoud, multi disciplinariteit, mensgerichtheid, lerende organisatie en vertrouwen. Een complexe, dynamische (productie) omgeving bestaat uit heterogene actoren met verschillende bewustzijnsniveaus, alsook verschillen in deskundigheid, organisatiegraad, financiële posities en belangen. De algemene opvatting die gehuldigd wordt, is dat ZST's slechts vanuit een holistische visie kansen van slagen hebben in dergelijke omgevingen; bij voorbaat met een sterrol structuur gekenmerkt door een balans tussen centrale en zelfsturing (zelforganisatie en coöperatie); die hen onderscheidt van de andere zogenoemde organische samenwerkingsstructuren en culturen en welke hen in staat stelt tot aanpassing aan de eisen van de tijd in veranderende omstandigheden en situaties.

Deze S-ZST's worden vanwege hun lerend samenwerkend vermogen, als betere alternatieven voor anticipatief, creatief, flexibel en innovatief optreden in collectief verband, beschouwd. Dit, vooral tegen de achtergrond van het beheersbaar maken van onder andere externe macro economische en politieke processen; gelet op onder meer toenemende invloeden van globaliseringsprocessen op met name het productie, handels, industrieel en technologisch politiek beleid in onder andere ontwikkelingslanden. Op internationaal niveau reflecteren deze S – ZST's, het zogenoemde. dynamisch oftewel organisch organiseren en leiding geven. Wat neerkomt op de horizontale samenwerking; gericht op: het leveren van toegevoegde waarde. Door S-ZST's - IL, zoals uit hoofdstuk, 6, gaat blijken. Laten wij, nu nader kijken naar de creatie van S-ZST's , eventuele voor en nadelen, alsook de invoering van S- ZST's.

4.1.4.1 Creatie van S-ZST's

Het sterrol teammodel is een creatie van Amelsvoort, Scholtes & Seinen (2003), uit de late 20^e eeuw; in Nederland; vanuit de ST groep. Welke in toenemende mate inhoudelijk wordt ondersteund door onder meer (Van Popta, 2015; Vermeer, 2014; Embregts, 2014; Alfen, et al., 2014; Jeppers & Eikenaar, 2011; Benders, Heusinkvel & Nijholt, 2007; Tjepkema, 2003). Een van de principes die gehanteerd wordt bij het invoeren van ZST's, is dat binnen het team iemand als aanspreekpunt fungeert en coördinerende taken op zich neemt.

Om nu te voorkomen, dat deze coördinator boven het team komt te staan (het zogenoemde balloneffect) is het sterrolmodel ontwikkeld. Het is een synthese van het vaste team en het roulerende team coördinator model. Nagenoeg identiek ontwikkelen Kenis & Provan (2008), hun zelfregulerend netwerk: waarin de besturing van gemeenschappelijke activiteiten berust bij de leden zelf en Frijde (2017), zijn organische coöperatie. Dit geldt met enige reserve ook voor de Holacracy van Robertson (2016) en de Cyanne van Laloux (2016). Het sterrolmodel houdt oorspronkelijk in, dat de coördinatietaken verdeeld worden in een aantal deel portefeuilles, die door meerdere teamleden te beheren zijn.

Wij maken het verschil met **“door alle leden beheerd worden”**. Hierdoor vindt afstemming door de teams zelf plaats. Waardoor de noodzaak tot externe coördinatie af neemt en de emotionele betrokkenheid bij het totaalproces wordt vergroot. Met weerslag op toenemende kansen op gebalanceerde doelrealisatie. Met andere woorden door een open communicatierol binnen en tussen teams wordt collectief richting aan het handelen en de toekomstontwikkeling gegeven. Waardoor de teams meer zelfsturend worden. Zonder daarbij de wensen van de omgeving en het gemeenschappelijk belang uit het oog te verliezen. Door een gereguleerde of gestandaardiseerde afstemming binnen en tussen teams wordt het gevaar van te veel interne en externe gerichtheid, vergroot. Met weerslag op regressie en eenzijdige doelrealisatie.

Om dit sterrolmodel, te introduceren moet er bij elk team, sprake zijn van een collectieve verantwoordelijkheid en het concept van zelfsturing door „uitwisseling “ met de focus op de sociale vaardigheden van het team, wordt toegepast. Een deelportefeuille is voor de teamleden eerder beheersbaar en tevens ontstaat de mogelijkheid om bij de verdeling van de verschillende deel portefeuilles aan te sluiten bij de specifieke interesses, affiniteiten en kwaliteiten van de verschillende teamleden.

In de praktijk hebben de meeste sterren 5 of 6 punten. Denk aan onder andere Inkoop, Productie, Verkoop en Financiering. Teveel punten leidt tot een te grote versnippering en uitholling van een sterrol. Ook zal bij teveel sterrollen de complexiteit te groot worden, zowel naar de buitenwereld als binnen het team, omdat het lastig wordt zoveel onafhankelijke sterrollen te vinden en daarmee dus onmiddellijk een grote afstemming noodzaak tussen de sterpunten onderling ontstaat. Een sterrol kan het beste gezien worden als een belangrijk aandachtsgebied voor het team waarvoor continu aandacht nodig is. Deze constante focus wordt verkregen doordat een bepaald teamlid zich hier specifiek op richt. Bij het sterrolmodel is dus eigenlijk sprake van een onderlinge aandachtsverdeling: het team moet met zoveel zaken rekening houden dat voor een onderlinge verdeling van aandachtsgebieden gekozen wordt.

Het is belangrijk, dat het sterrolmodel niet gezien wordt als een onderlinge verantwoordelijkheidsverdeling en daarmee een sterrol als een verantwoordelijkheidsgebied. Daardoor zal het duidelijk zijn geworden, dat in dit sterrolmodel, de sterrolhouder zich simultaan ontwikkelt tot de Iler.

Voortaan aangeduid als de S-Iler. De S-Iler productie is bijvoorbeeld niet verantwoordelijk voor de productie en mag bij eventuele problemen hier niet op aangesproken worden. Verantwoordelijk is namelijk het gehele team, aangezien het gehele team gezamenlijk de kwaliteit bepaalt. Er is dus sprake van een collectieve verantwoordelijkheid. Ook wel samenredzaamheid. De S-Iler productie moet eerder gezien worden als het „productiegeweten“ van het team: hij bewaakt de aandacht voor productie en geeft hiermee het team een constante productie focus. Wij kunnen stellen, dat de sterrolhouder verantwoordelijk is voor de communicatie over productie. Bij eventuele problemen of achteruitgang trekt hij meteen aan de bel en brengt dit onder de aandacht van het team, opdat het team maatregelen kan gaan nemen. Een S- Iler, verzorgt of bewaakt voor zijn aandachtsgebied:

- de interne en externe communicatie en coördinatie
- de benodigde rapportages en terugkoppel informatie
- de uitvoering van regeltaken
- de besluitvorming en naleving van afspraken
- initiatieven en stimulansen voor mogelijke verbeteringen of vernieuwingen

Het is misschien ten overvloede, niet zo, dat slechts de desbetreffende S- ILers, de bovenstaande activiteiten mogen uitvoeren. Elkeen is in dit model competent om daaraan inhoud te geven. Immers, het is een team aangelegenheid met de focus op collectieve verantwoordelijkheid.

4.1.4.2 De Voordelen

De belangrijkste voordelen zijn onder andere:

- Het team krijgt een constante focus op de belangrijkste aandachtsgebieden voor het team.
- Door de opdeling in verschillende aandachtsgebieden is een sterrol gemakkelijker beheersbaar.
- Het sterrolmodel biedt de mogelijkheid om gebruik te maken van de verschillende kwaliteiten en affiniteiten van de teamleden.

Overbodig om te stellen, dat in dit sterrolmodel door de gelijkwaardigheid tussen S-ILers, het balloneffect door sub leider(s), wordt weg gemaakt. Anders gesteld, met een organisatiebrede invoering van het model vindt snel gerichte afstemming en kennisverspreiding plaats. Kunnen wij, anders verwachten met dit sterrolmodel waarin alle teamleden een leidinggevende rol vervullen en mede daardoor de betrokkenheid van het gehele team, wordt verhoogd?

4.1.4.3 De Nadelen

Uiteraard zijn er ook enkele nadelen:

- Het opdelen van de coördinatietaak in verschillende aandachtsgebieden kan leiden tot veel onderling afstemmen.
- Het hebben van verscheidene sterrolhouders is minder duidelijk voor de omgeving.
- Het is noodzakelijk om periodiek het werken met sterrollen te evalueren en aan te scherpen voor een helder gemeenschappelijk beeld over een sterrol.

De eerste twee nadelen, zijn gemakkelijk op te vangen. Bij het vaststellen van de verschillende aandachtsgebieden moet er reeds naar gestreefd worden om sterrollen te verkrijgen die enigszins zelfstandig kunnen worden opgepakt. Ook wordt door effectief communiceren niet meer tijd dan noodzakelijk en gewenst besteed aan overleg. De onduidelijkheid voor de omgeving valt in de praktijk wel mee, omdat het team afstemt met de omgeving. Zo zal de S-Iler Techniek geen onbekende zijn voor bijvoorbeeld Logistiek. Echter gaat deze zich vooral bezig houden met de onderhoudsafdeling en de monteurs. Daarnaast kan de verdeling bekend gemaakt worden, al of niet begeleid met foto's of „draaiboek en profielen “ van de S-ILers. Verder staat de mogelijkheid van rouleren, zoals hiervoor reeds vermeld, open.

Het derde nadeel lijkt ons onontkoombaar voor organisaties die zich in een dynamische omgeving bevinden en waar een goede samenwerking belangrijk wordt gevonden. Een goede samenwerking is namelijk niet iets, dat onmiddellijk aanwezig is, maar dat langzaam, ontwikkeld moet worden. Er moet gezorgd worden voor voldoende constructieruimte. Wanneer de spontaniteit afneemt, lijkt ons een intermezzo ofwel een kairos danwel een scholé (zie H¹), een gepaste interventie. Om mogelijke chaos en inherente angst, verzet, actie, weerstand, etcetera, tegen eventuele identiteitsverlies, te overwinnen. Met andere woorden, ook vertragingen hebben onmiskenbaar hun positieve effecten op transities; omwentelingen, evolutionaire evoluties, en systeemveranderingen, enzovoorts.

4.1.4.4 Invoering

Voordat het sterrolmodel geïntroduceerd wordt is het van belang, dat het team (de teams), een bepaalde mate van ontwikkeling of volwassenheid heeft (hebben bereikt). Op zijn minst dient concreet, sprake te zijn van:

- voldoende en regelmatig werkoverleg
- acceptatie van onderlinge verschillen tussen de teamleden
- duidelijkheid en acceptatie van de doelen en gewenste prestaties van het team en frequente terugkoppeling hierover.

Wanneer aan deze voorwaarden is voldaan zal de invoering van het sterrolmodel conform het onderstaand opgenomen stappenmodel, zinvol worden.

Stap 1: Introductie van het sterrolmodel bij de teamleden

Stap 2: Nagaan van belangrijke aandachtspunten voor het team

Stap 3: Clusteren aandachtspunten tot aandachtsgebieden afleiden sterrollen

Stap 4: Verdelen van de sterrollen

Stap 5: Implementeren van het sterrolmodel

Wij vragen misschien ten overvloede, de speciale aandacht voor een holistische participatie; in publieke en private zin en het houden van rekening met voldoende tijd, creatieve ruimte mogelijke vertraging en genoeg incasseringsvermogen om te voorkomen, dat het team in „oud“ gedrag zoals eerder aangegeven, vervalt en dat sterrolhouders worden verwaarloosd door invloedrijke stakeholders. De communis opinio, is dat een begin gemaakt moet worden met een „kleine ster“ die door optimale benutting van creatieve experimenteerruimte, groter wordt. De verdeling in aandachtsgebieden leidt ertoe dat 5 - 6 teamleden zich meteen intensief gaan richten op de uitvoering van regeltaken. Een gevolg hiervan is, dat in de praktijk het team sneller regeltaken gaat uitvoeren dan teams waarbij sprake is van afstemming via een coördinator.

De empirie maakt aannemelijk, dat er bij de implementatie niet meteen de complete ster wordt ingevoerd; maak een begin met 2 of 3 sterrollen. Waardoor het duidelijk wordt dat het om een ongewone verandering gaat. Vaker horen wij leiders zeggen: dit, behoeft gewoon, reorganisatie en vervallen vroeger of later in oud gedrag. Het moet duidelijk zijn, dat het hier gaat om waardengedreven organiseren en leiden c.q gebalanceerde zelforganisatie. Dat het verschil maakt met het gewoon organiseren en leidinggeven. Om te voldoen aan het volgend criterium.

4.1.5 Collectieve doelrealisatie

De veronderstelling is, dat de criteria onder 4.1.1, - 4.1.3, uitmonden in criterium, 5, dat leidt tot collectieve doelrealisatie. Collectieve doelrealisatie heeft haar wortels in gelijkwaardigheid tussen actoren. Vanuit het machts gelijkheid en het interdependentie - bewustzijns perspectief. De redenering is, dat door nagenoeg evenveel aandacht te schenken aan persoonlijke en gemeenschappelijke behoeften respectievelijk interne en externe doelen, het bewustzijn toeneemt om onderlinge mogelijkheden en beperkingen collectief te vergroten en te verkleinen en daardoor de productie en bedrijfsvoering, te optimaliseren en duurzaam te maken. Vandaar dat collectieve doelrealisatie inherent macht interdependentie wordt verondersteld; wat interdependentiebewustzijn vergt. Middels de stimulering van een interactieve leeromgeving gericht op coherentie tussen organische samenwerking, organische structuur, organische cultuur en organische leiderschap. Uitgekristalliseerd als een of meerdere S-ZST's.

Die door gebalanceerde zelforganisatie als gevolg van organische samenwerking, organische structuur, organische cultuur en organische leiderschap, de basis leggen voor collectieve doelrealisatie: verwijzend naar de gelijkwaardige realisatie van persoonlijke en organisatiedoelen. Of, het gebalanceerd (in een evenwicht tussen autonomie of zelfstandigheid en dependentie of afhankelijkheid), realiseren van interne en externe doelen.

De nadruk wordt in deze context eveneens gelegd op effectiviteit en efficiency als het gevolg van een balans tussen de externe en de interne omgeving. Welke zoals duidelijk zal zijn geworden niet voor mogelijk kan worden gehouden zonder de coherentie tussen organische (samenwerking, structuur, cultuur en leiderschap). Waardoor de S-LNO en het organische leiderschap (IL), simultaan ontwikkeld gaan worden. Gemanifesteerd door een gemeenschappelijke visie. Gebaseerd op gedeelde waarden en normen. Verdisconteerd in een pakket van wensen, voorstellen, mogelijkheden, kansen, etcetera. Waardoor zowel persoonlijke als gezamenlijke voordelen maximaal, behaald worden.

Hierbij willen wij opmerken, dat collectieve doelrealisatie slechts door het realiseren van een balans tussen zelforganisatie (het ondernemen door onderlinge afstemming) en coöperatie (gezamenlijke belangenbehartiging), gerealiseerd zal worden. Wat voor de zoveelste keer betekent, dat überhaupt aan de voorgaande criteria moet zijn voldaan. In de praktijk zijn deze niet van elkaar te scheiden en worden inherent gerealiseerd. Vermits, een uitwisseling met een organisch lerend karakter vanuit verschillende perspectieven, als de overkoepelende strategie wordt gehanteerd. Zoals uit het volgende zal blijken.

4.2 (IC) Criteria voor een Verandermodel: uitwisseling, sociaal (ervaring en actie) leren, coaching (facilitering en empowerment) en ontwikkeling van sociale competenties, eerst.

4.2.1 Uitwisseling

Zoals eerder gesteld (zie, 3.3.2), is het beste instrument om mensen in beweging te krijgen, het praten. Hier wordt het praten gezien als een vrij spontane uitwisseling tussen met name leidinggevendenden overal , op alle niveaus. Bijvoorbeeld; hoofden, onderdirecteuren, directeuren en de met hen gelijkgestelden, alsook ceo's managers, consultants, agents, ministers, vice president en de president. Voortaan het zogenoemde IC proces. Meerbepaald een uitwisseling, die eventueel door coaching (facilitering en empowerment), verandert in sociaal (ervaring en actie) leren; dat stimuleert tot ontwikkeling van sociale competenties en groepsdynamische vaardigheden, in al haar facetten, eerst (zie, 4.1.2). Denk aan onder meer, luisteren, spreken, respect, empathie, communicatie, feedback. Voor de ontwikkeling en vergroting van het collectief probleemanalyse en oplossingsvermogen. Anders gesteld, de uitwisseling (vergelijk ook met interactie, dialoog, hermeneutiek), beschouwen wij als de stimulans tot krachtige IC; om IO criteria alsvoren uit de optiek van sociale competenties, eerst, adequaat, te ontwikkelen en te implementeren.

De voorgaande criteria voor een S-LNO , zijn als multi dimensionele sociale (overkoepelende of samengestelde) dan wel waaier en paraplu competenties te beschouwen voor het aangaan en onderhouden van relaties gekenmerkt door een evenwicht tussen het technisch – instrumenteel, het sociaal – emotioneel en het onderhandelingsmacht aspect.

Bij de definitieve vorming van de optieken in H_5 , gaan wij, laten zien, dat door te voldoen aan het IO criterium , 3, te weten, organische coöperatie en specifiekere organische samenwerking, organische structuur, organische cultuur en organische leiderschap door de IC criteria, integraal wordt voldaan aan de overige IO criteria. Een en ander wordt gestimuleerd door leren door vooral te doen en daar gezamenlijk op te reflecteren. Veelal gaat het om het al-lerende- doen, het al-doende-leren en leren-leren met de focus op met name reflection on action. Zie ook IO en IC: het lerend samenwerken. Verwijzend naar een sociaal proces van kennisontwikkeling (lees: IO en IC) als resultaat van interactie tussen personen die bereid zijn kennis te delen, te expliciteren en samen verder te ontwikkelen. Of, het geven van belangrijke aanzetten tot verandering doordat het gedrag samenhangt met wat in de groep sociaal geaccepteerd wordt door bewustwording daarvan. Marshak & Grant (2009), vertalen deze progressie, als een verschuiving van het manifeste gedrag naar meer sociale cognities en percepties. Daarbij gaat het om de manier waarop we mensen indelen in categorieën, hoe we onszelf vergelijken met anderen, en welke rol we onszelf en anderen toebedelen in het sociale geheel waar we deel van uitmaken. Psychologen veronderstellen dat sociale cognities en percepties dominant zijn in het onderhouden van interpersoonlijke relaties, in de ontwikkeling van onze sociale identiteit en het beeld dat we hebben van onze eigen positie ten opzichte van die anderen. Een inzicht, dat eerder door Kurt Lewin kernachtig is geformuleerd in de stelling, dat „social action no less than physical action is steered by social perception“ (in Van Nistelrooij & De Wilde, 2008: p. 96).

Hoewel Kurt Lewin, wiens ideeën en ervaringen de grondslag vormen voor OO en OV (in het engels Organization development (OD) en Organization Transformation / Organization Change (OT/OC); deze stelling formuleerde, in het begin van de vorige eeuw, is de verdere uitwerking ervan van een iets meer recentere datum. Wij beschouwen deze ontwikkeling als de nieuwe, oftewel, de (ICO) praktijk. Deze onderscheidt zich vooral doordat die vertrekt vanuit de vooronderstelling, dat mensen niet zozeer reageren op een „objectieve realiteit“, maar op een werkelijkheid die bestaat uit hun eigen en al dan niet met anderen gedeelde percepties over hoe de wereld er in hun ogen uitziet. Overigens is Kurt Lewin ook in dit opzicht ons ver vooruit met zijn stelling, dat „what exists as reality for the individual is, to a high degree, determined by what is socially accepted as reality“ (Lewin in Van Nistelrooij & De Wilde, 2008: p. 96).

Het gaat hier om een „werkelijkheid“ die, althans in onze beleving, een bepaalde mate van onwrikbare zekerheid krijgt wanneer maar voldoende mensen ervan overtuigd zijn, dat het daar een adequate weergave van is. Belangrijk daarbij is het besef, dat we deze „werkelijkheid“ zelf in interactie met relevante anderen kunnen beïnvloeden en veranderen; naar gelang het als voren aangehaald interdependentiebewustzijn, wordt verhoogd. Hoe minder interactie met de omgeving, hoe meer deze als dé enige realiteit wordt ervaren en voor ons als hét referentiekader fungeert. Een dergelijk relatief afgesloten habitus kent een op zichzelf staande ontwikkeling, waardoor het nogal eens van buitenaf opgelegde verandervoorstellen afschermt.

Wanneer dit niet gebeurt, dan wordt het gedrag vanuit een bredere en meervoudige context geïnterpreteerd als bijvoorbeeld de gecombineerde perspectieven van zowel de overheid als de burgers. Om praktijksituaties te analyseren en de verkregen inzichten toe te passen ter verbetering en optimalisering van de bedoelde werkpraktijk. Zodat deze sociale constructies steeds meer op elkaar gaan lijken. Zo ontstaat er geleidelijk een gedeelde werkelijkheid die meer en meer onze dagelijks sociaal- cultureel geaccepteerde praktijk wordt. Met weerslag op constructie van volledige organische netwerken. Met andere woorden, het is van eminent belang dat door integrale IO en IC (ICO), verdisconteerd in een uitwisseling als een intensief sociaal leer, coaching en competentie ontwikkeling proces; gefocust op Human Resource, HR. processen zoals werkplekleren, feedback en Appreciative Inquiry (AI), een interactieve leeromgeving voortdurend wordt geschapen. Laten wij eerst, kijken naar bedoelde HR processen.

4.2.1.1 Werkplekleren

Het besef, dat leren in een gedragsmatige leeromgeving voor een groot stuk op de werkplek plaatsvindt, wordt wel breed erkend, maar de toepassing, gaat gestaag door in symbolisch georiënteerde omgevingen met formele opleidingen en trainingen. Training is in deze context geen archetype van een symbolische leeromgeving waar concepten en theorieën slechts formeel worden meegegeven, zoals binnen adequate formele competentieontwikkeling. De laatste twee decennia, is het trainings domein zich grondig gaan reorganiseren vanuit de vaststelling, dat enkel training, niet heeft geleid tot sociale competentieontwikkeling, eerst. Derhalve wordt gedegen aandacht gevraagd voor het gedragsmatige component in de zin van ervaringsgerichte oefeningen. Denk aan simulatie en rollenspelen (zie, 4.2.2).

Het specifieke karakter van leren op de werkplek, wordt met veel verschillende termen aangeduid: informeel, onbedoeld, impliciet, onbewust, zelfgestuurd. Samenvattend treffen wij perspectieven in de literatuur op het leren op de werkplek die lopen van leren als een individueel proces (acquisitie metafoor) tot leren als participatie in een gemeenschappelijke praktijk (participatie metafoor) en leren als het (gezamenlijk) creëren van kennis (kennis creatie metafoor) (zie ook 4.2.2).

In dit licht wordt werkpleklernen of on the job learning, ook wel action learning, denk ook aan deuterio leren: Leren -Leren , vaker naar voren geschoven als een belangrijke hefboom voor informele competentieontwikkeling. On the job learning is in deze context een typevoorbeeld van een gedragsmatige annex affectieve leeromgeving. Mede gebaseerd op de participatie en kenniscreatie metafoor; waarin feedback een belangrijke, zomet, de belangrijkste rol speelt.

4.2.1.2 Feedback

Bij feedback wordt verwezen naar 360 graden feedback. Er wordt onderscheid gemaakt tussen constructieve en destructieve feedback. Constructieve feedback is „to the point“ en maakt een correcte attributie intern of extern voor uitkomsten. Destructieve feedback is algemeen en vergeet een correcte attributie te maken. Destructieve feedback leidt tot ontkenning, afweerreacties en heeft over het algemeen negatieve, in plaats van positieve effecten. Constructieve feedback is helder en direct geformuleerd, is inhoudelijk relevant en wordt frequent aangeboden.

Tegelijkertijd moet het in een vertrouwelijke sfeer worden aangeboden en de bron van feedback moet betrouwbaar zijn. Daarbij wijzen wij eveneens op de sterkte van feedback. Deze ligt in de breedte van informatie en in de credibiliteit die de feedback hierdoor ontleend. Een integrale strategie voor werkpleklernen inherent feedback, is de Appreciative Inquiry (AI) (Cooper & Srivastava, 2001).

4.2.1.3 Appreciative Inquiry (AI)

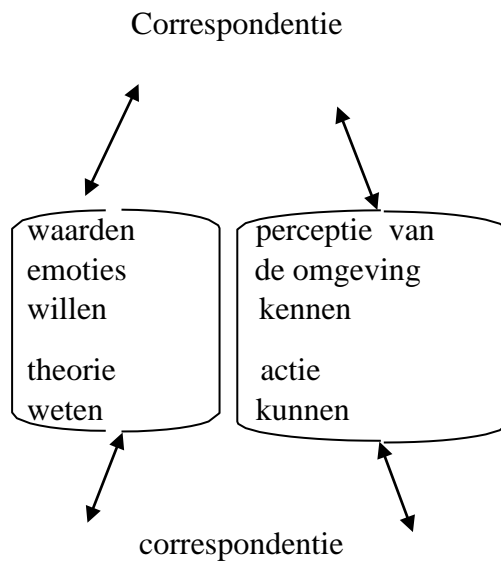
De AI wordt doorgaans beschouwd als een organisatieontwikkeling en veranderbenadering en denkstijl gebaseerd op betrokkenheid. Letterlijk: Waarderend Onderzoek. Afzonderlijk is de term waarderend te beschrijven als het beste zien in mensen en situaties, maar tegelijkertijd ook de bestaande situatie volledig proberen te aanvaarden; op die manier wordt geprobeerd om te ontdekken wat écht belangrijk is voor mensen. De term Onderzoek is meer het leerproces zelf en het zoeken naar nieuwe kennis en ervaringen in de organisatie. Kenmerkend voor de AI benadering is, dat er wordt gekeken naar de mogelijkheden en de kansen door middel van een waarderende en bevestigende blik. Er wordt niet ingezoomd op de problemen, defecten en onmogelijkheden zoals bij de traditionele mechanische (FOC) aanpak. Met andere woorden, er wordt leervermogen ontwikkeld door veelal een generatieve, (appreciative) manier, te kijken. Daardoor komt het potentieel in beeld, in plaats van de tekortkomingen. Een appreciative leider creëert waarde door de focus te leggen op bronnen, talenten en goede resultaten, om het individu en de organisatie verder te ontwikkelen.

De essentie, is deze volledig betrokken te laten voelen en om zich te ontplooien. Een AI-er probeert het probleem niet op te lossen, maar zorgt voor collectieve overeenstemming over wat mensen samen willen gaan doen in de toekomst. Een andere karakteristiek van AI is, dat actie, communicatie en kennis tot stand komen door interactie tussen mensen. Belangrijk is dan wel, dat de juiste taal, wordt gesproken. Dat is waarbij AI probeert te helpen: het spreken van dezelfde taal. Door interactie met elkaar ontstaat betekenis van de werkelijkheid. Hierdoor probeert AI te leiden naar menselijke systemen die zich zowel generatief als creatief blijft ontwikkelen. Aan de AI- theorie liggen verschillende principes: sociale interactie (zie ook 4.1.2), Poëzie (vergelijk met story –telling, in 4.1.2), simultaneïteit: onderzoek is tegelijkertijd interventie, anticipatie: de meest belangrijke inspiratiebronnen voor een succesvolle verandering zijn onze collectieve verbeelding en verhalen over de toekomst en positief denken: de sleutel naar positieve actie. Met een positieve vraag worden de deuren geopend om ook de „moeilijke“ onderwerpen bespreekbaar te maken. Om deze, in de principes gevatte AI theorie in de praktijk te implementeren is de 4D cyclus ontworpen, namelijk Discovery, Dream, Design en Destiny. Voorafgaand aan de 4D cyclus is het belangrijk om een algemeen kernthema vast te stellen. Het kunnen maximaal 5 thema's zijn die tijdens het AI-proces worden onderzocht. Belangrijk is om een dergelijk thema met verschillende belanghebbenden uit de organisatie te bespreken. Hierdoor wordt de betrokkenheid vergroot vanuit verschillende lagen in de organisatie. Vervolgens kan worden overgegaan op de eerste D uit de cyclus. Dat is de Discovery Fase. Het doel van deze fase is piekmomenten van mensen in de organisatie te ontdekken. Dit gebeurt meestal in de vorm van een interview. Op die manier wordt gezocht naar het beste wat al aanwezig is in de organisatie. Dit kan worden meegenomen naar de toekomst.

In de Dream Fase worden bestaande patronen en denkbeelden doorbroken door te dromen over de gewenste toekomst. Door voor de toekomst mooie plannen te maken worden wij vaak optimistischer over de toekomst. In de Designfase wordt gekeken naar de veranderingen die gewenst zijn om de plannen uit de Dream fase te verwezenlijken. De laatste fase die doorlopen wordt is de Destinyfase. Hier worden de Dream en Designfases omgezet in actie. Het is een fase waarin wij blijven leren en improviseren. In teams worden resultaten geboekt om de toekomstvisie tot het heden te maken.

Met weerslag, een nieuwe discovery fase en daarmee herhaling van de cyclus; waardoor deze een generatieve werking krijgt. Volgens Leewis & Ban (2004), wordt door AI, het klimaat gecreëerd om alle handelingskennis volledig door weten, willen, kijken en doen, op te bouwen (zie fig., 1, onderstaand).

Fig., 1



Aan de linkerkant wordt de interactie tussen willen en weten en aan de rechterkant die tussen kennen en kunnen uitgebeeld. Hoe beter de samenhang of correspondentie is tussen de 4 elementen, hoe groter het leervermogen. Deze visie ligt eveneens ten grondslag aan het ijsberg- model van (Jackson & McKergow, 2002). Deze metafoer verduidelijkt de onzichtbaarheid van het willen en kijken respectievelijk emoties en gedachten. Aan de oppervlakte zijn slechts het weten en kennen waarneembaar. Op basis van gewoontes en handelingen. Met andere woorden, alleen bepaalde gewoontes en handelingen worden gezien, gedachten en emoties blijven onder het water. Deze kunnen slechts door uitwisseling openlijk bespreekbaar gemaakt worden. In dit licht, wordt ook geconstateerd, dat een doorlopende uitwisseling tussen strategisch management en werkvloer, de kansen op een gedeelde machtsuitoefening aanzienlijk vergroot. Met weerslag op netwerk of collectieve sturing en versterking van interne en externe organisatie. Mede hierdoor kan niet genoeg worden benadrukt, hoe belangrijk de uitwisseling in al haar dimensies is als een informeel competentieontwikkeling instrument, is. Om deze blinde vlekken en onderdrukte emoties (die in haast elke individu, groep, organisatie en samenleving te vinden zullen zijn), integraal communiceerbaar te maken. Meestal gebeurt dit, door het sociaal (ervaring en actie) leren (het volgende criterium).

4. 2.2 Sociaal (ervaring en actie) leren

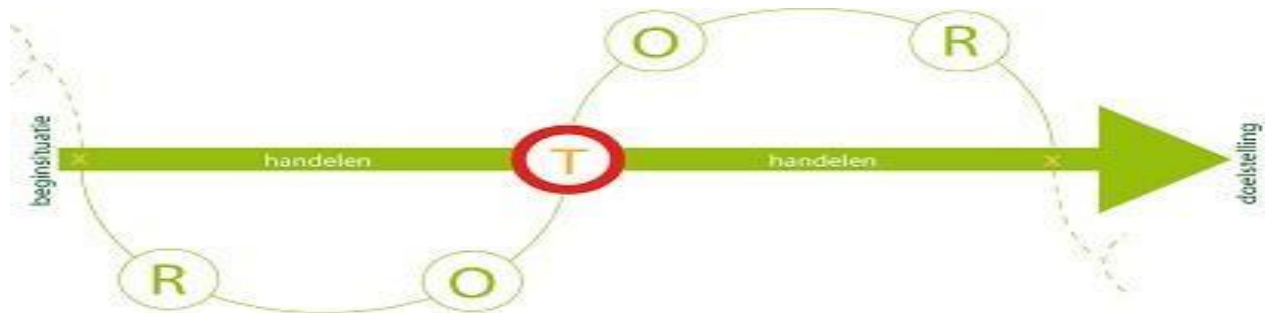
Het Sociaal (ervaring en actie) leren inherente HR. Processen (3.3.1), wordt doorgaans integraal toegepast onder de noemer van het sociaal actie leren of social action learning. Zoals straks zal blijken. Sociaal Leren ook wel Social Learning is gebaseerd op ontwikkeling van leervermogen door observatie, imitatie en rolmodellen. Ervaring Leren, ook wel Experiential Learning vindt plaats door een combinatie van grasping (eerstehands) en transforming experience (getransformeerde ervaring). De essentie is "learning through reflection on doing"; denk ook aan reflection on action in de context van het double loop annex deuterio leren en het aldoende leren, lerende doen en leren- leren, alsook het denken-leren en handelen. Sociaal actie leren, ook wel social action learning verwijst naar kennis en vaardigheidsontwikkeling om samen te werken aan problemen vanuit integrale HR. processen door veelal rollen en simulatiespelen. Wat erop neerkomt, dat door sociaal actie leren ook inhoud wordt gegeven aan sociaal en ervaringsleren.

Simulatie en rollenspel hebben met elkaar gemeen, dat het in beide spelen gaat om “alsof situaties” uit de praktijk te spelen. Beiden verwijzen naar interactie in een face-to-face situatie. Met weerslag op vergroting van het individueel en collectief probleemoplossings en aanpassingsvermogen. Toch is er een belangrijk verschilpunt aan te geven: in een rollenspel, staat de omgang met mensen (interpersoonlijke relatie) centraal en in een simulatiespel gaat het om het ervaren en omgaan met en binnen maatschappelijke structuren of subsystemen. Enkele andere verschilpunten vatten wij in het onderstaand overzicht samen:

Simulatie	Rollenspel
de maatschappelijke situatie is problematisch en onderdeel van de interacties tussen groepen mensen.	de maatschappelijke situatie is een gegeven.
de rol, casi quo. functie is strak voorgeschreven of gedefinieerd.	de rol is genuanceerd en gecompliceerd, maar niet strak gestructureerd
Het gaat om de structurele bepaaldheid van functioneel individueel handelen en handelen in en tussen de groep (en).	Het gaat om de individuele gevoelens en persoonlijk functioneren

Het gaat doorgaans om deelnemers verhoudingen, structuren, systemen, mechanismen of processen zelf te (laten) ervaren. Meestal worden deze , vooral het simulatiespel in meerdere rondes gespeeld, waarbij er een voortdurende terugkoppeling is van de beslissingen die de groep genomen heeft. Het eindresultaat van een ronde vormt de beginsituatie van een volgende ronde en daardoor worden de spelers geconfronteerd met de gevolgen van hun eigen beslissingen in de vorige rondes.

In dit verband wordt vaker gerefereerd aan simulaties met de focus op het management tweegesprek, het klantgesprek, de strategische adviesopdracht, de presentatie, de fact-finding opdracht, de postbak (basket) en de groepsopdracht (Prevaas,et.al, 2016). Diederens, Geldens, & Popeijus, 2009, benadrukken bij het sociaal actie leren het gebruik van het ROTOR (Retrospectie Ontwerpen Toepassen Onderzoeken Reflectie) model (zie afbeelding onderstaand). Dat ons inziens, belangrijke raakvlakken heeft met AI.



RETROSPECTIE: reflecterend terugkijken naar onze handelen in de werksituatie. Denken, kennen, voelen, willen en doen hangen nauw met elkaar samen (zie ook fig., Leewis, boven staand). **ONTWERPEN:** een plan maken en doel (en) SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden), beschrijven. Hier is net alsvoren van belang om door storytelling en reflexie zicht te krijgen op het werk zoals dat wordt uitgevoerd en wat het oplevert; op de onderdelen waaruit het werk bestaat en op de verschillende niveaus van complexiteit en context bepaaldheid daarbinnen, alsook hoe deze worden uitgevoerd. Denk daarbij aan de verrichtingen (kernactiviteiten, activiteiten, handelingen en deelhandelingen); geconcretiseerd als missie en visie, doelen, functies en werkzaamheden; om de broodnodige sociale competenties en vaardigheden, eerst, te ontwikkelen. **TOEPASSEN:** gegevens verzamelen door observaties, interviews, vragenlijsten, etcetera en **ONDERZOEKEN:** de resultaten analyseren om te achterhalen of, en in welke mate het doel (de doelen) is / zijn bereikt. De laatste stap is **REFLECTEREN**, waarin de conclusie wordt getrokken over (het succes van) het plan. Sociaal, ervaring en actie leren, bevorderen actieonderzoek; waarin de onderzoekssubjecten zowel vanuit de emancipatorische als de ontwerp optiek centraal staan.

Boog (2003), stelt: that action research, is designed to improve the researched subjects' capacities to solve problems, develop skills (including professional skills), increase their chances of self-determination, and to have more influence on the functioning and decision-making processes of organizations and institutions from the context in which they act" (p. 426).

Wat precies met het voorgaande wordt beoogd, namelijk, het systematisch onderzoeken van de eigen werksituatie samen met direct betrokkenen om samen te leren en vanuit een meer gefundeerd inzicht de werksituatie duurzaam te verbeteren (Gergen, 2009). Middels eventuele coaching. Willen wij, benadrukken, als het volgende gelijknamige criterium.

4.2.3 Coaching (facilitering en empowerment)

Het coachen annex ... , heeft betrekking op begeleiding (sociale ondersteuning). Om mensen in positieve zin te veranderen, uitgaande van gezonde mensen en een geloof in de veranderingsmogelijkheden die liggen besloten in de blijvende wisselwerking tussen inzicht en gedrag (Wildflower & Brennan, 2011). Een en ander komt neer op het geven van aanwijzingen, aanmoedigen en geven van hulp als het gezamenlijk bespreken van problemen en oplossingen; niet op gang kan komen en of pertinent in gevaar dreigt te geraken. Hierdoor wordt de transformatie, optimalisatie en verduurzaming van werkprocessen door behandelde leer en zelfsturing processen in het voorgaande (in de gewenste richtingen), in elk geval, bewaakt en in goede banen geleid. Een en ander impliceert, bijstand om een traject van leren, steeds proberen (trial en error), leren en toepassen met succes af te leggen. Het gaat om het denken te stimuleren om samen te werken om productie en bedrijfsprocessen, te verbeteren en te vernieuwen. Drucker (2005) en Kessels en Smit (2001), zien de rol van coaches in het signaleren, verzamelen en interpreteren van relevante sociale (groepsdynamische) en technische productie en bedrijfsvoering data en deze om te zetten in relevante competenties voor stapsgewijze en radicale innovatie. Wat neerkomt op de ondersteuning en begeleiding bij de afstemming van interne organisatie en externe bedrijfsprocessen. Bij interne processen staan organische structuur en cultuur in het middelpunt van belangstelling. Bij externe processen gaat het om markt processen zoals marketing, inkoop, verkoop, financiering, prijsvorming, productdifferentiatie, marktpenetratie, markuitbreiding, concurrentie macht en concurrentiepositie. Een en ander komt erop neer, dat coaching (facilitering en empowerment), gevraagd en ongevraagd plaats vindt om inzicht te doen ontstaan in elkaars eigenaardigheden, voorkeuren, interesses, tekortkomingen en mogelijkheden, waardoor sociale competenties zoals vorenbedoeld, eerst ontwikkeld worden om perspectieven te openen voor ontwikkeling van onder andere potentiële talenten, onontwikkelde kwaliteiten, alsook unieke creatie en innovatiekracht. Om de basis te leggen voor duurzame samenwerkingsrelaties, in het nu en in de toekomst. Denk aan de totstandkoming van een perceptuele leeromgeving (zie ook, 4.1.2) en daardoor een of meerdere ontwikkelings netwerken met een gedeelde structuur en cultuur. Laten wij nu specifiek ingaan op het belang van uitwisseling inherente, ... en coaching, ... met de focus op de ontwikkeling van sociale competenties, eerst , als het laatste IC criterium.

4.2. 4 Ontwikkeling van Sociale competenties, eerst

Thans volgt een uiteenzetting van de classificatie van competenties vergezeld van een nadere beschouwing van het belang van sociale competenties en competentiemodellen.

4.2.4.1 Classificatie

Over het algemeen worden technische (probleemgebonden of functionele dan wel beroeps) en sociale (psycho technische of arbeidscompetenties) respectievelijk hard skills (de zogenoemde compétences) en soft skills (de zogenoemde competencies) onderscheiden. Binnen de sociale of arbeidscompetenties wordt weer het onderscheid gemaakt tussen de scholings of leercompetenties en de mobiliteits of loopbaancompetenties (Dewilde en De Vos, 2007; Thijssen, 2005). Functionele competenties zijn vereist voor een takenpakket. Deze zijn specifiek en vaktechnisch van aard en worden afgeleid op basis van de taken en rollen die een medewerker moet vervullen binnen een functie. Deze „hard skills“ (competences), staan centraal binnen het FOC denken.

De arbeidsmarktcompetenties zijn algemeen, breed en sociaal van aard. Deze vinden hun weerslag binnen de IOC benadering. In het bijzonder, wordt met de ontwikkeling van deze soft skills, in al haar facetten eerst en informeel, verduurzaming van samenwerkingsvormen ten behoeve van productie en bedrijfsprocessen, beoogd; over het algemeen wordt door met name de leercompetenties „ lifelong learning en lifetime employability“, gestimuleerd; welke als de basis gezien worden voor het optimaal functioneren in de huidige kenniseconomie. Overigens, stellen deze in staat om nieuwe (functionele) competenties te verwerven. Leercompetenties kunnen opgesplitst worden in twee deelaspecten: de motivatie en bereidheid om te leren, de leerbereidheid en het vermogen om nieuwe competenties te verwerven: het leervermogen. Het leervermogen hoeft niet altijd samen te hangen met de algemene cognitieve capaciteiten van een persoon.

Met andere woorden, niet altijd moet ervan uitgegaan worden dat intelligente mensen het grootste leervermogen hebben. Beide concepten hangen niet samen. De oriëntatie tegenover leren; attitude ten opzichte van fouten en de ervaring met leren, spelen ook een rol. Doelend op leerstijlen, metacognitieve reflectie, zelfsturing en sociale leercompetenties. Weinig ervaring met leren leidt tot een laag leervermogen. Argyris (1991, in Simons, 1997) stelt in dit verband: “the smartest people find it hardest to learn.”

De loopbaancompetenties zijn bedoeld om functionele en leercompetenties te sturen. Door het veranderde karakter van de loopbaan is elk individu voor een groot stuk verantwoordelijk voor zijn of haar loopbaan. Dit vereist sterke loopbaan competenties. Daarbij onderscheiden wij reflectieve en zelfsturende competenties. De reflectieve component omvat de competenties die een individu nodig heeft om inzicht in de eigen competenties en motieven te verwerven.

Om sturing en vorm te kunnen geven aan de eigen loopbaan is ook nog actiegerichtheid nodig: dit is de zelfsturende component binnen loopbaancompetenties. Een individu met sterke reflectieve en zelfsturende loopbaancompetenties zal op basis van adequaat zelfinzicht de juiste acties ondernemen om een functie te vinden die past bij zijn of haar motieven, waarden en competenties. De reflectieve component kan op zijn beurt opgedeeld worden in drie deelcomponenten: inzicht in de eigen motieven en drijfveren, inzicht in het eigen kunnen en inzicht in het sociale netwerk. Denk aan: knowing why ,knowing how en knowing whom. Dewilde en De Vos (2007), tonen in hun literatuuroverzicht aan, dat de drie componenten significante relaties vertonen met loopbaansucces.

4.2.4.2 Sociale en Technische competenties

Hier worden de bedoelde competenties teruggebracht tot twee grote groepen, te weten sociale groepsdynamische bestaande uit algemene generieke (leer, loopbaan, reflectieve en sturende) en specifieke technische of functionele (met de focus op productie en bedrijfseconomische annex computervaardigheden. Een en ander wordt in schema, 1, als volgt weergegeven:

Schema,1: Competenties naar geaardheid

Competenties	Aard
Technische: functionele	Specifiek:productie en bedrijfseconomische dimensie
Sociale: gedrags of groepsdynamische	Generiek: leer, loopbaan, reflectief en zelfsturend

Vooruitlopend wordt verondersteld, dat de functionele of specifieke technische competenties meerwaarde krijgen naarmate de sociale competenties (denk aan organische samenwerking (4.1.1), organische structuur (4.1.2) organische cultuur (4.1.3) en organische leiderschap (4.1.4), eerst, en in een uitwisseling worden ontwikkeld. Een en ander wordt verduidelijkt door het belang van sociale competenties voor de technische in het hierna volgende, aan te geven:

4.2.4.3 Het belang van Sociale competenties

Het belang van sociale competenties voor technische productie en bedrijfseconomische- processen vindt haar beslag in SC (CL –HRD) concepten verdisconteerd in onder andere het kerncompetentie concept, de FAN benadering, het Rode HRM model, de DM - PA theorie, het inzetbaarheid concept en het Paars HRM model.

4.2.4.3.1 Het Kerncompetentie Concept

Kerncompetenties worden opgevat als stuurmiddelen: ze duiden op de kernbekwaamheden van de organisatie. Het succes van organisaties wordt afhankelijk gesteld van de kerncompetenties die zoals eerder gesuggereerd, bijdragen aan een gebalanceerde interne en externe organisatie casu quo (cq) doelrealisatie. Deze hebben ook een belangrijke metaforische functie, net als mission statements van organisaties. Waaraan keuzes op meer logistiek en tactisch niveau vaker worden gespiegeld. Dat voorkomt sub-optimalisatie: het investeren in het optimaliseren van sub processen. Prahalad & Hamel (2000, 1990), leggen ook een link tussen kerncompetenties en leren. Deze worden gezien als het resultaat van het collectieve leren in de organisatie, speciaal met betrekking tot de wijze waarop die productie vaardigheden worden geïntegreerd en meervoudige technologie stromen worden gecoördineerd. Kerncompetenties kunnen uit die optiek gezien worden als belangrijke bekwaamheden die organisaties kunnen verwerven door hun leerprocessen goed te structureren en te benutten. Met andere woorden, deze worden opgevat als een sociaal leerproces welke doorslaggevend is voor het huidig en toekomstig functioneren van de organisatie. Waardoor de levensvatbaarheid van organisaties afhangen van de mate waarin deze in staat worden gesteld om te leren. Uit onderzoek binnen een aantal landen in de Europese Unie blijkt, dat dit denken goed is doorgedrongen (Ter Horst, Tjepkema, Mulder & Scheerens, 2000,1999). Hierdoor zijn weliswaar het personeelsmanagement als de personeels ontwikkeling gestroomlijnd en met behulp van competentie management zijn werving en selectie, beoordeling en beloning, alsook opleiding en ontwikkeling die lange tijd naast elkaar stonden in hetzelfde strategisch kader geplaatst en bijgevolg diverse instrumenten ontwikkeld om kerncompetenties te bepalen, competentie profielen te ontwikkelen, competentie - beoordeling vorm te geven en competentieontwikkeling te implementeren.

4.2.4.3.2 De Free Actor Network (FAN) benadering

In 2001, ontwikkelt Willinga, zijn Free Actor Network (FAN) benadering; waarin hij gebaseerd op nagenoeg identieke concepten tot de ontwikkeling van een warme organisatie komt; gekenmerkt door dialoog als een verbindend en energie genererend interactief proces, evenwel, gestimuleerd door een vrije actor om coherentie te realiseren.

4.2.4.3.3 Het Rode HRM model

Van Beierendonck (2004), ontwikkelt eerst zijn blauwe HRM (top – down) model, nagenoeg identiek aan in de jaren ‘80 op economische waarden ontwikkelde theorie vanuit de Michigan-school; meer bekend als het Michigan of internal fit model (Tichy, Fombrun, & Devanna, 1982). De zogenoemde Competence (zie ook FOC:2.9).

Daarna ontwikkelt hij, analoog aan het Harvard model waarin uit oogpunt van Competency gefocust wordt op individuele kenmerken van excellente presteerders, zijn zogenoemde rode HRM model (zie ook IOC; 2.9). Dit is gegroeid vanuit de basisvraag welke kenmerken succesvolle managers onderscheiden van doorsnee presteerders. Het vertrekpunt van competenties is in deze benadering, het individu in plaats van de functie. De zogenoemde “god gifted skills”, talenten of sterkten. In dit model is naast persoonlijke ontwikkeling ook groepsdynamiek belangrijk. Denk aan bijvoorbeeld: groepswerk en teambuilding.

De rode aanpak is relationeel, waarderend en vertrekt vanuit de groep. Een en ander impliceert een bottom – up benadering van betrokkenheid vanuit een medewerkersperspectief. Waardoor verondersteld wordt, dat competentieprofielen en competenties, alsook human resource processen in interactie en dialoog worden ontwikkeld.

4.2.4.3.4 De Institutionele Dynamische Markt Theorie, DMT en de Transactiekosten Principaal –Agent Theorie, PAT

Er zijn ook bijdragen geleverd vanuit de Institutionele DMT en de economische Transactiekosten PAT; met de focus op interne transformatieve – administratieve en externe commerciële en financiële informatieprocessen (Chatterji en Hedge, 2001; Shionoya, 2007). Verwijzend naar een combinatie van blauwe en rode waarden (effectiviteit en efficiëntie) voor de stimulering van strategisch markt en ondernemend gedrag. Waarbij de groen – gele sociale waarden ingebed in groepsdynamische inzichten (Interactie, Storytelling, Reflectie, Appreciative Inquiry, Coaching, Empowerment, Facilitering, Zelforganisatie, Coöperatie, Sociaal en Ervaring leren) doorslaggevend worden geacht voor interne organisatie en externe organisatie (concurrentie, competitie, winstmaximalisatie en economic of (scale, scope, power and quality).

Ontwikkeling en financiering van markten en ondernemingen vergen zoals reeds vermeld ondernemings en markt strategisch gedrag. Dit gedrag omvat bewuste acties om doelen te realiseren op micro, meso en macroniveau; of basic, business en global awareness, voor effectieve beïnvloeding van de omgeving. Daarbij wordt het belang aangegeven van vertrouwen, samenwerking en terzake deskundigheid. Om het strategisch vermogen te ontwikkelen om te kunnen reageren op positieve en negatieve ontwikkelingen binnen en buiten de onderneming. Concreet wordt bedoeld op de aanpassing van een hoge kostenstructuur aan veranderende omstandigheden met veelal desastreuze gevolgen voor de bedrijfsvoering. Onder de noemer van bijvoorbeeld: aansturing van financiële parameters.

Gilson, John & Lang (1990), stellen op basis van hun onderzoek, naar Amerikaanse klein en midden bedrijven in financiële moeilijkheden, dat er behoefte bestaat aan versterking van de administratieve organisatie. Chatterji en Hedge (2001), wijzen op overmatige investeringen en het gebrek aan een duidelijke strategie; bijvoorbeeld, niet in staat zijn om het productassortiment op de werkelijke behoeften in de markt te laten aansluiten. Hiermee wordt aangegeven, dat sociale competenties zoals interactie, communicatie, besluitvorming, leiderschap en coöperatie, alsook anticipatie, flexibiliteit, creativiteit, kwaliteit, innovatie, doorslaggevend zijn voor de realisatie van relevante technische competenties met de nadruk op onder andere productontwikkeling, product ontwerp, inkoop, verkoop, marketing, financiering, concurrentiebeperking, kostenverlaging, opbrengstverhoging, winstmaximalisatie, productieverhoging en schaalvergroting.

Een en ander impliceert, wellicht ten overvloede, dat technische productie en bedrijfseconomische processen zoals opstellen van plannen, begrotingen en budgetten sociale competenties inherent aan interactie en communicatieprocessen vergen. Anders gesteld, door ontwikkeling van sociale competenties eerst, wordt de focus gelegd op het interactief denken en daarmee op sociaal, ervaring en actie leren, feedback, storytelling, socialisatie, reflectie, empowerment, coaching; met weerslag op betrokkenheid en onderlinge afstemming.

Die weer de perspectieven openen voor organische samenwerking annex structuur cultuur en leiderschap in al haar facetten en mede daardoor groeps, team en netwerkvorming. Met weerslag op gebalanceerde zelforganisatie en coöperatie en uiteindelijk een hoog interdependentiebewustzijn. Dat noodzakelijk is om de essentiële technische competenties te ontwikkelen. De essentie wordt verduidelijkt met enkele voorbeelden. “ een technische competentie, neem kostencalculatie, wordt op basis van onderhandeling, een sociale competentie, verheven tot norm voor de vaststelling van een minimum loon. Met de sociale competentie terugkoppeling of feedback is het mogelijk om de onzekerheid over de werkgelegenheid door juiste informatie weg te nemen bij vakbonden, zodat er niet gestaakt wordt en de arbeidsrust bewaard blijft. De competentie zelforganisatie leidt tot inzicht in de behoeften die intern en extern ervaren worden. Hierdoor wordt deugdelijk productie en personeelsbeleid geformuleerd. Wat weer leidt tot efficiënte en effectieve doelrealisatie. Met weerslag op besparing voor nieuwe investeringen. De competentie omgevingsanalyse leidt tot inzicht in: elkaars sterke en zwakke punten, alsook de kansen en bedreigingen nationaal en internationaal. Gebaseerd daarop zijn actoren en stakeholders bijvoorbeeld in staat om op de bedreiging verlies van exportmarkten vooruit te lopen door verhoging van productie en kwaliteit. Hierdoor wordt geïllustreerd, dat sociale competenties voor haast elke actie, handeling, relatie en doel middels uitwisseling te ontwikkelen, zijn. Immers, er zijn weinig activiteiten denkbaar die zonder uitwisseling of mondelinge overdracht mogelijk zijn. Denk aan bijvoorbeeld: het afstemmen van werk, samenwerking, scholing, besluitvorming, besturing, profilering naar buiten, transfer, aanleren en opdoen van skills, leidersstijl en shared values. De „quinta essentia“ is, dat groepsdynamische processen door een uitwisseling met de focus op onderlinge afstemming en overleg, beslissend wordt geacht voor zowel sociale als productie - technische en bedrijfseconomische processen.

4.2.4.3.5 Het Inzetbaarheid Concept

In het concept van Inzetbaarheid heeft competentieontwikkeling betrekking op “alle activiteiten die gericht zijn op life long learning en vergroting van de inzetbaarheid (employability) van „achtergestelde“ groepen”. Doelende op de ontwikkeling van de eerder aangehaalde scholings of leer en de mobiliteits of loopbaancompetenties, eerst en informeel.

Welke onlosmakelijk verbonden is met het bewegingskapitaal: het geheel van persoonsgebonden kenmerken om een plaats op de arbeidsmarkt te verwerven; het onderhoud of verruiming daarvan en de daaruit voortvloeiende transities (Forrier en Sels, 2003). Anders gesteld, inzetbaarheid verwijst naar “de overeenkomst tussen het aanbod van een individu en de vraag op de interne of externe arbeidsmarkt”. Deze contextafhankelijkheid betekent, dat iemand die veel technische knowhow bezit, maar die er echter niet in slaagt om een functie te vinden waarin hij die know how kan vermarkten, niet van inzetbaarheid getuigt.

Er ontbreekt veelal generieke: reflectieve en zelfsturende sociale competenties in het bewegingskapitaal van dit individu om vlot doorheen de arbeidsmarkt te bewegen. Zoals aangegeven in onderstaande schema, 2.

Schema,2: competenties naar inzetbaarheid

Inzetbaarheid	Competenties
Bewegingskapitaal	Sociaal: generiek,
Onderhoud en Verruiming	Sociaal: reflectief
Transities	Sociaal:zelfsturend

De essentie, is dat generieke competenties in staat stellen om proactief de arbeidsmarkt te benaderen met een duidelijke richting in het achterhoofd. Met andere woorden, een inzetbare medewerker ondergaat niet passief de veranderingen uit zijn werkomgeving maar neemt zelf het heft in handen. Volgens Ashforth en Fugate (2003), legt deze, „werkgerelateerde adaptiviteit“ aan de dag. Hiermee wordt aangegeven, dat het bewegingskapitaal van een individu meer dan enkel technische knowhow of opgedane ervaringen omvat; bewegings kapitaal verwijst naar een brede set van generieke of gedragsmatige sociale of groepsdynamische competenties. Met andere woorden, bij elke handeling is in wezen sociale competentie vereist. Denk aan de voren genoemde zoals doelformulering, ... en innovatie. Het zal nu duidelijker zijn geworden dat het laag bewustzijn alsvoren behandeld, voortspuit uit ontbrekende dan wel slecht ontwikkelde sociale competenties in al haar dimensies.

4.2.4.3.6 Het Paars HRM Model

"Paars management is een combinatie van het alsvoren geschetst klassieke top-down denken (FOC) en een bottom-up relationele (IOC) aanpak." In 2010, ontwikkelt Van Beierendonck het paars model waarin principes van blauwe en rode HRM, nagenoeg gelijktijdig worden toegepast.

Vanuit deze synthetische benadering worden competentie profielen beoordeeld en ontwikkeld in interactie tussen top en bottom om mensen en functies optimaal te casten via het afstemmen van sterkten op gewenste eigenschappen en het minimaliseren van de spanning tussen beiden (Van Beierendonck, 2010: p. 97). In dit model heeft de top doorgaans minder oog voor de belangen van de medewerkers. Beierendonck geeft paradoxaal genoeg zelf aan, dat omschakeling en aanpassing aan het paars gedrag een kwestie van fundamentele mentaliteitsverandering vergt van de top (Van Beierendonck, 2010:105). Immers, de hardware blijft als het ware dezelfde, de software verandert (P: 105). Hierop kan door ontbrekend wetenschappelijk bewijs, niet worden voortgeborduurd.

4.4.4 Competentiemodellen

Sociale competenties zijn op elk gebied denkbaar (Covey, 2005). De lijst is , eindeloos. Daarom mag niet verondersteld worden dat iemand „alle“ competenties moet bezitten. Evenwel is het van groot belang om over die competenties te beschikken die het meest noodzakelijk worden geacht in de betreffende situatie. In deze context zijn sociale competenties zoals organische samenwerking, organische structuur organische cultuur en organische leiderschap in hun dimensies en subdimensies, van primaire importantie om de basis te leggen voor de ontwikkeling van adequate technische competenties met de focus op de dimensies en subdimensies productie en bedrijfsvoering. Sociale competenties zijn in de loop der jaren in tal van competentiemodellen vervat. Veelal worden inzichten uit diverse modellen geïntegreerd, toegepast. Hier wordt de focus gelegd op organisatie en sturings annex verbeterings sociale competenties. In deze context worden twee, namelijk het model van Stoker (2003) en dat van McKinsey (1981), behandeld.

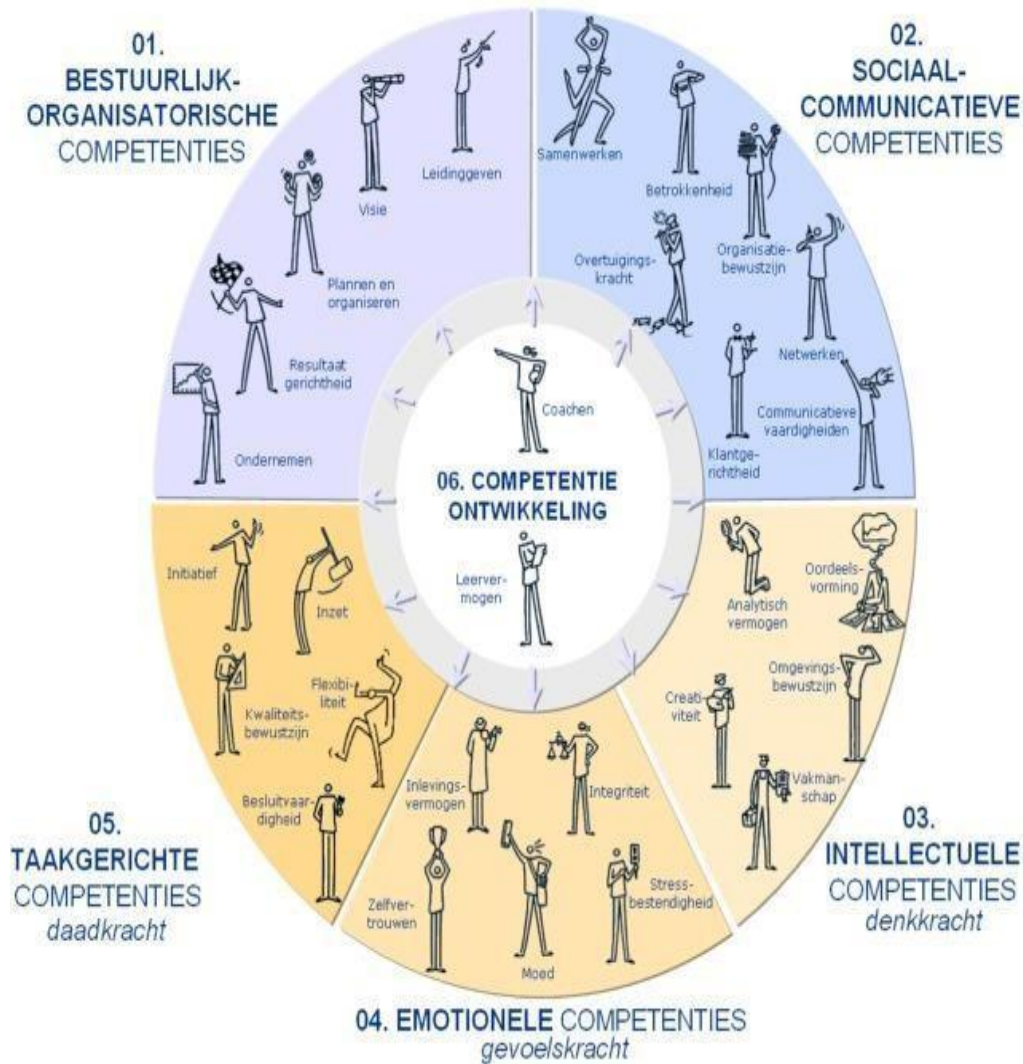
4.4.4.1 Praktisch Instrument Van Stoker

Competenties zijn een praktisch instrument. De mogelijke indelingen zijn niet theoretisch onderbouwd, maar veeleer gebaseerd op bruikbaarheid en overzichtelijkheid in de praktijk. In onderstaande figuur is een praktische hoofdindeling opgenomen. Deze sluit aan bij de indeling zoals die gebruikt wordt in onder andere Nederland bij overheidsinstanties zoals de Belastingdienst en de Politie.

De *bestuurlijk-organisatorische* en de *sociaal-communicatieve* competenties hebben een algemeen en 'samengestelde' of overkoepelend karakter. Het onderstaand model is te beschouwen als een verzameling van sociale: persoonlijke, organisatorische en artistieke competenties. Zij vinden hun basis in bewustwording en activiteiten rondom structuur, processen, planning en controlecyclus, alsook cultuur, samenwerken en leidinggeven (zie ook het model, onderstaand).



Bestuurlijke organisatorische competenties omvatten: Leidinggeven, Visie, Plannen en Organiseren, Resultaat gerichtheid en Ondernemen. Sociaal –Communicatieve competenties behelzen: Samenwerken, Betrokkenheid, Overtuigingskracht, Netwerken, klantgerichtheid, Communicatieve vaardigheden en Organisatiebewustzijn. Intellectuele competenties omhelzen: Analytisch vermogen, Oordeelsvorming, Omgevingsbewustzijn, Creativiteit en Vakmanschap. Emotionele competenties zijn gericht op: Inlevingsvermogen, Integriteit, Zelfvertrouwen, Moed en Stressbestendigheid. Taakgerichte competenties bevatten Initiatief, Inzet, Kwaliteitsbewustzijn, Besluitvaardigheid en Flexibiliteit. Competentie ontwikkeling is gebaseerd op ontwikkeling van leervermogen door onder meer Coachen. Zie aanpassing model onderstaand.



Deze competenties zijn essentieel voor efficiënte en effectieve continue productieprocessen met verbeterprocessen ten behoeve van de primaire en ondersteunende bedrijfsprocessen. Daarbij gaat het merendeels, om beïnvloeding van de structuur en de cultuur door het denken, voelen en ondernemen van acties. Dit model is één naast vele op de Nederlandse en andere buitenlandse markten.

4.4.4.2 Competentiemodel van Mc Kinsy

Van organisaties en management worden ook verwacht, dat zij de competenties vervat in het 7-S bewustwordingsmodel van McKinsey (ontworpen door McKinsey-medewerkers Richard Pascale en Anthony Athos), beheersen. Dit model, wordt geïntroduceerd in 'The art of Japanese Management' in 1981. Het is mede ontwikkeld door Tom Peters en Robert Waterman aan het einde van de jaren zeventig. Dit omvat; Strategy: strategie, Structure: structuur, Systems; systemen, Staff; medewerkers, Shared Values: gedeelde waarden (Cultuur), Style: leiderschapsstijl en Skills: sleutelvaardigheden. De essentie is, dat de eerste 3 harde S (en) en de 4 zachte S (en) steeds in evenwicht zijn voor de efficiënte en effectieve doelrealisatie (Weber & Doelen, 2010). Hard skills zijn door opleiding en werkervaring verkregen aantoonbare kennis en vaardigheden. Deze zijn bijvoorbeeld, af te lezen van CV's, Curriculum Vitae's. „Soft skills refer to personal aptitudes and attitudes, such as being a good listener and communicator, that affect how people perceive you in the workplace and strongly influence workplace relationships. Fortunately, most soft skills can be adjusted or learned on your own time with some feedback from peers” (Nishi, 2013). Vrij Vertaald, Soft skills zijn aspecten van houding, gedrag, voelen en denken. Die analoog aan de ijsbergtheorie, slechts als het topje van de ijsberg zintuiglijk waarneembaar zijn. De werkelijke gedachten, gevoelens, motivaties en intenties zijn onderwater, zoals eerder, behandeld. Deze liggen in het onderbewustzijn en zijn intuïtief waarneembaar. Met effectieve interactie, communicatie en feedback worden de rationeel en intuïtief waarneembare aspecten goeddeels bewust gemaakt. Er zijn ook tal van competentie meetinstrumenten ontwikkeld. Het Nederlandse organisatie verbeteringsbureau Symfoia heeft voor het stimuleren van soft skills een gelijknamig scan ontwikkeld. De „JOHARI Window“, het „Enneagram“ en 360 graden zijn ook in mindere of meerdere mate soortgelijke beproefde methoden voor competentie analyse, ontwikkeling en verbetering. Overigens zijn de vele modellen en instrumenten qua inhoud bijna identiek. Deze geven in hoofdlijnen de samenhang tussen de 3 componenten van het bewustzijn, te weten denken- voelen- doen of het komen tot handelen door een eenheid van het cognitief, affectief en het conatief bewustzijn aspect. De vormgeving vertoont relatieve verschillen.

Recapitulerend wordt door de IC criteria overkoepeld door de uitwisseling een sfeer van onderlinge afstemming, overleg en gemeenschappelijke betekenisgeving gecreëerd om problemen, ervaringen, knelpunten, potenties, etcetera, het zei, in de productie, in de bedrijfsvoering en de dienstverlening vrijelijk met elkaar te delen Denk aan het IO criterium (2). Wat tot gevolg heeft dat eventuele statusverschillen en andere gronden voor onevenwichtige machtsuitoefening worden weggemaakt. Denk aan IO criterium (1). Bijgevolg, worden bedoelde werkenden intrinsiek gemotiveerd om lerend samen te werken en werkend samen te leren om werkprocessen collectief te organiseren en te sturen. Denk aan IO criterium (3). Dit proces van sociaal (ervaring en actie) leren, ook wel social, (experiential and action) learning, oftewel, social action learning (aldoende leren, leren en doen en leren – leren): wordt veelal in de vorm van werkpleklernen inherent AI: (feedback, storytelling, reflectie, rollenspel, simulatie en actieonderzoek), door eventuele coaching (facilitering en empowerment), gestimuleerd. Om sociale processen, specifiek aangegeven, onder organische coöperatie (IO criterium,3), in termen van sociale competenties eerst, te ontwikkelen.

Met weerslag op niet zelden een organisatienetwerk van gebalanceerde coöperatie en zelforganiserende S-ZST's (IO criterium,4). Voor collectieve doelrealisatie. Denk aan IO criterium (5).

Hoofdstuk 5 Het ICO (S- LNO-IL) Conceptueel Model

De criteria voor een S-LNO – IL, bestaan uit: (interdependentie, interactieve leeromgeving, organische coöperatie, een of meerdere ZST's) en collectieve doelrealisatie en die voor een verandermodel uit: uitwisseling, sociaal (ervaring en actie) leren, coaching (facilitering en empowerment) en ontwikkeling van sociale competenties, eerst. Hierdoor worden 2 optieken, definitief gevormd, te weten, 1, criteria voor een S-LNO- IL en 2, criteria voor een verandermodel. Welke voor de vorming van een definitief betrouwbaar en geldig kader, qua terminologie nader wordt verwoord in heldere, transparante en menselijke eigenschappen.

5.1 Nadere uitwerking optieken: criteria IO en IC

De IO criteria worden op basis van betrokkenheid bij nadere beschouwing zoals betoogd in (4.1), herleid tot organische coöperatie en concreter: organische samenwerking, organische structuur, organische cultuur en organische leiderschap. Hierdoor wordt nu, integraal invulling gegeven aan interdependentie (criterium,1), interactieve leeromgeving (2), een of meerdere ZST's - IL(4) en collectieve doelrealisatie (5). De IC criteria worden op basis van betrokkenheid geagglomereerd in uitwisseling. Waardoor uitwisseling inherent verondersteld wordt aan sociaal (ervaring en actie) leren (2), coaching (facilitering en empowerment) (3) en ontwikkeling van sociale competenties, eerst (4). Zie, 4.1.2.4. De criteria voor een S-LNO -IL (zie H 4), worden als sociale competenties met een samenstellend: (overkoepelend, waaier, multidimensioneel en paraplu) karakter, integraal realiseerbaar binnen de IC criteria en met name het criterium ontwikkeling van sociale competenties, eerst. Voor de ontwikkeling en implementatie van een S-LNO - IL; door de criteria voor een verandermodel. Een en ander wordt ondersteund door inzichten in de literatuur over adequate rolvulling en voortdurende competentieontwikkeling.

Waarbij vooral vanuit de betrokkenheids of constructionistische visie, de focus wordt gelegd op de organische of dialogische, hermeneutische en face to face, ontwikkeling van sociale competenties zoals interactie, samenwerking, leiderschap, structuur, cultuur, motivatie en stressbestendigheid. Middels een verandermodel met een competentieontwikkend karakter. Daarbij is het van eminent belang, dat het proces van interactie, oriëntatie en categorisering leidt tot de ontwikkeling van een sociale identiteit en daarmee tot een plaatsbepaling in de omgeving. Wat erop neerkomt, dat consistent en consequent wordt gepleit voor een betrokkenheid benadering door een interactief of dialogisch proces om interdependentie en daardoor gelijkwaardige doelrealisatie, te stimuleren. In die zin zijn de IO criteria verdisconteerd in organische samenwerking, organische structuur, organische cultuur en organische leiderschap door hun identiteit ontwikkelend karakter middels een dialogisch proces; in dit geval, een uitwisseling, integraal realiseerbaar.

5.2 Integratie van de IO criteria in de IC criteria

Door de integratie van de IO criteria in de IC criteria en wel in de dimensie: ontwikkeling van sociale competenties, eerst, voor een verandermodel voor de ontwikkeling en implementatie van een S-LNO -IL, bestaat de IC criteria nu, uit: uitwisseling inherent sociaal (ervaring en actie) leren, coaching (facilitering en empowerment) en ontwikkeling van sociale competenties, zoals organische samenwerking, organische structuur organische cultuur en organisch leiderschap, eerst. Eigenlijk kunnen wij sociaal (...), coaching(...) vanwege hun affiniteit met interdependentie en interactieve leeromgeving inpassen binnen respectievelijk organische samenwerking en organische cultuur en deze deduceren tot één criterium of de centrale variabele: uitwisseling. Deze bestaat nu uit de IO criteria dan wel de sub variabelen:(organische samenwerking, organische structuur, organische cultuur en organische leiderschap). Die geconcretiseerd worden door een aantal indicatoren. Organische samenwerking door: (interdependentie), organische structuur door : (een of meerdere ZST's-IL), organische cultuur door: (interactieve leeromgeving) en organische leiderschap door: (collectieve doelrealisatie). Welke gespecificeerd worden door een aantal sub indicatoren: interdependentie: (onderlinge afstemming, overleg, coöperatie, zelforganisatie, gelijkwaardigheid, wederzijdse afhankelijkheid en gemeenschappelijke actie). Een of meerdere S-ZST'S- IL: (gedeelde rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, persoonlijke en gemeenschappelijke doelen en collectieve sturing) interactieve leeromgeving: (spontaniteit, openheid, vertrouwen, zelf initiatief, sociale ondersteuning en begeleiding) en collectieve doelrealisatie: (besluitvorming, organisatie, coördinatie, consensus, compromis en consent).

Op deze wijze wordt middels de definiëring en operationalisering alsmede de daarop gebaseerde verfijning en detaillering van het centraal begrip uitwisseling „ the body of knowledge“ oftewel, het theoretisch kader gevormd en gegoten in een operationalisatie matrix en een conceptueel model. Zie operationalisatie matrix, onderstaand.

Operationalisatie Matrix: criterium uitwisseling voor een verandermodel en voor een S- LNO -IL:

Variabele uitwisseling (criterium voor een Verandermodel en voor een S-LNO- IL):	Sub variabelen	Indicatoren	Sub Indicatoren
Uitwisseling: Doorlopende	Organische samenwerking:	Interdependentie	Onderlinge afstemming Overleg Zelforganisatie

<p>bespreking van problemen, ervaringen, knelpunten en potenties in de productie en dienstverlening tussen leidinggeven den onderling en met alle relevante betrokkenen: actoren en stakeholders op vrijwillig overeengekomen tijdstippen en plaatsen ; in de taal die het makkelijkst voor alle partijen lijkt; ter ontwikkeling van sociale competenties, eerst; voor de vorming van een S-LNO-IL; voor duurzame productie</p>	<p>Organische structuur:</p> <p>Organische cultuur</p> <p>Organische leiderschap</p>	<p>Een of meerdere S-ZST"s</p> <p>Interactieve leeromgeving</p> <p>Collectieve doelrealisatie</p>	<p>Coöperatie Gelijkwaardigheid Wederzijdse afhankelijkheid Gemeenschappelijke actie</p> <p>Gedeelde taken,rollen en verantwoordelijkheden Persoonlijke en gemeenschappelijke doelen collectieve sturing</p> <p>Spontaniteit openheid vertrouwen zelf initiatief Sociale ondersteuning begeleiding</p> <p>Besluitvorming Organisatie Coördinatie Consensus Compromis Consent</p>
--	--	---	--

en dienstverlening

	:		
--	---	--	--

De integratie van IO in IC, heeft geleid tot het zogenoemde ICO (S-LNO – IL), conceptueel model. Waarin het Lerend samenwerken en het Samenwerkend leren; respectievelijk het zogenoemde (SCO) Sociaal Competentie en Organisatie ontwikkelingsproces (traject) en het zogenoemde (S-TCO) Sociaal –Technisch Competentie en Organisatie ontwikkelingsproces (traject), respectievelijk de sociale en technische innovatie, worden weergegeven. Het SCO proces, wordt eerst, voltrokken. Bij het SCO proces (traject), wordt verwezen naar de ontwikkeling en toepassing van essentiële sociale competenties, in al haar facetten, eerst. Voor de vorming van een S-LNO- IL. Bij het S-TCO proces (traject), gaat het om de gebruikmaking van sociale competenties door de S-LNO. Om noodzakelijke technische (productie en bedrijfseconomische) competenties te ontwikkelen en toe te passen. Ter optimalisering van productie en bedrijfsprocessen. Met het oog op gelijkwaardige doelrealisatie en bijgevolg duurzame verhoging van productie en productiviteit. Met andere woorden, het ICO (S-LNO –IL), kader of conceptueel model wordt gekenmerkt door een integraal Lerend samenwerken - SCO en Samenwerkend leren - S-TCO proces (traject); waarbij het S- CO proces (traject), determinerend is. Laten wij specifiek hiernaar kijken.

5.3 Het Lerend samenwerken: (SCO) proces (traject)

In concreto wordt door dit Lerend samenwerken - SCO proces (traject), ook wel, de sociale innovatie; sociale competenties: organische samenwerking, organische structuur, organische cultuur en organische leiderschap, in al haar facetten; in een uitwisseling (gereflecteerd door sociaal, ervaring en actieleren, gebaseerd op concepten van onderlinge afstemming, overleg en zelforganisatie, alsook coöperatie, gemeenschappelijke- zingeving, begeleiding en sociale ondersteuning), met eventuele coaching, facilitering en empowerment, eerst, ontwikkeld; voor de vorming van S-ZST's –IL en uiteindelijk een netwerk (S-LNO- IL). Anders gesteld, IC, leidt tot perspectieven voor ontwikkeling van een organische (affectieve- perceptuele) leeromgeving.

Een domein waar: emotie, intermenselijke relaties, groepsdynamica, zingeving en andere niet-rationele sociale processen, genoegzaam worden ontwikkeld, alsook de overhand hebben op het rationele, maakbare en tastbare. Wat erop neerkomt, dat (IC), in de kern berust op IO. Met andere woorden, IO is in principe onlosmakelijk verbonden met IC. Waardoor IO in IC, nagenoeg simultaan, worden voltrokken; gereflecteerd door een continu ICO (SCO en S-TCO) proces. Oftewel het Lerend samenwerken, Samenwerkend leren traject. Opdat de kansen op een S-LNO-IL, worden verhoogd. Een en ander komt erop neer, dat het organisch netwerk inherente IL (S- LNO -IL) om te organiseren en te sturen : om een product of een dienst voort te brengen, én het netwerk als band tussen mensen, samengaan. Met als gevolg een geelkleurige sociaal constructionistische informele samenwerking. Voortvloeiende uit de sense of belonging; in de zin van het erbij horen en lid zijn van een community. Wat aangeeft, dat de relaties een overwegend interdependentie macht karakter hebben. Bijgevolg, gebaseerd zijn op coherentie, voldoende vertrouwen, wederzijds begrip en gedeelde normen en waarden. Die nodig zijn, om verbindingen aan te gaan en energie te genereren voor netwerkontwikkeling. Met een sterrol structuur en cultuur. Waardoor een S-LNO - IL, veelal als blijkt van een hoog of supreme interdependentiebewustzijnsniveau, inhoud krijgt.

Om zoals verondersteld, in staat te zijn om essentiële technische competenties te ontwikkelen door S-TCO; om het doelrealisatie traject succesvol, maar bovenal permanent en duurzaam af te leggen.

5.4 Het Samenwerkend leren (S-TCO) proces (traject)

Het Samenwerkend leren S-TCO proces (traject), de technische innovatie, vergt in het ICO model, misschien ten overvloede, SCO: de ontwikkeling van sociale competenties, eerst. Denk aan onder meer (luisteren, respect, empathie, acceptatie, onmiddellijkheid, doelformulering: missie, visie, beleid, doelen, strategie, plannen, innovatie, zelforganisatie, coöperatie, etcetera.). Hierdoor wordt de basis gelegd voor competenties van hogere orde, in dit geval, organische samenwerking, organische structuur, organische cultuur en organische leiderschap en daardoor een S-LNO met adequate besturings en verbeter capaciteiten ten behoeve van optimale primaire productie en secundaire ondersteunende bedrijfsprocessen.

Tegelijkertijd wordt beklemtoond, dat de ontwikkeling van technische competenties, volgens het ICO model, plaatsvindt, nadat, de besturende en verbeterde bedrijfsprocessen middels de gelijknamige sociale competenties zijn ontwikkeld door de S-ZST's – IL en deze daardoor genoegzaam blijken te hebben gegeven van gebalanceerde zelforganisatie en coöperatie en zich geïntegreerd hebben tot een S-LNO - IL. Met andere woorden, de ontwikkeling van een S-LNO - IL door sociale competenties, eerst, en daardoor besturende en verbeterende bedrijfsprocessen (het zogenoemde SCO), is determinerend voor de ontwikkeling van relevante technische door het (S-TCO) proces met de focus op de productie en bedrijfseconomische dimensie en mede daardoor de optimalisering van de productie en bedrijfsvoering; bijgevolg gelijkwaardige doelrealisatie en uiteindelijk duurzame verhoging van de productie en de productiviteit door een S-LNO -IL. Waarnaar wij straks oppervlakkig gaan kijken en in H⁶, diepgaander aan de orde stellen. Het belang van sociale competenties voor sturende annex verbeter bedrijfsprocessen ten behoeve van optimale primaire productie en secundaire ondersteunende bedrijfsprocessen, is eerder uit de optiek van effectieve strategische, innovatieve en controleerbare markten zowel vanuit de Institutionele Dynamische Markt Theorie, DMT, als de Transactiekosten Principaal – Agent Theorie, PAT, reeds onderschreven (zie 4.2.4.3.4).

Opdat hoge opbrengsten met zo laag mogelijke kosten alsmede de persoonlijke (interne) en collectieve (externe) doelen gelijkwaardig worden gerealiseerd. Later komen wij, zoals aangegeven, terug op de bedrijfsprocessen.

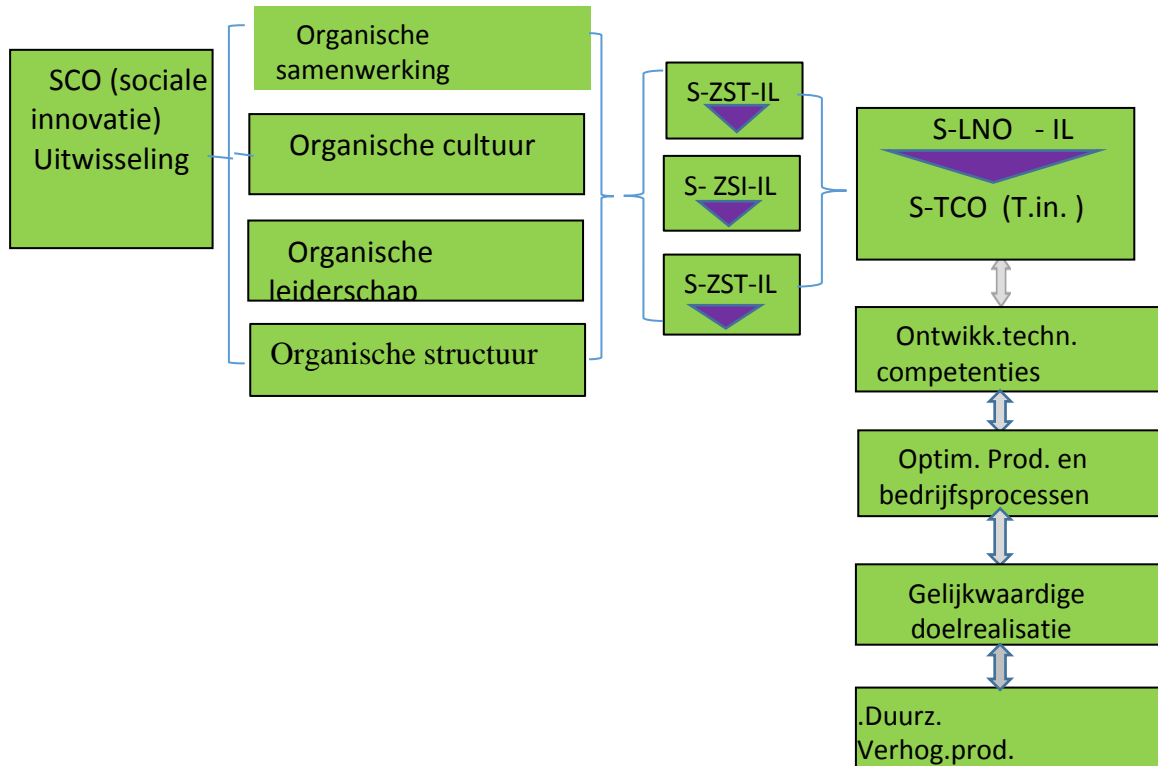
5.5 Gelijkwaardige Doelrealisatie

Naarmate een S-LNO – IL door adequate S-TCO, erin slaagt om de productie en productiviteit collectief te verhogen zal in dezelfde mate eveneens de persoonlijke doelen worden gerealiseerd. Gemanifesteerd door toenemende economische macht en schaalvoordelen, afnemende concurrentie, verwaarloosbare conflicten en duurzame productiviteitsverhoging. Ten blijke van een zeer hoog interdependentiebewustzijn (het supreme dan wel het hoogste menselijke denk voel en handel niveau; zie, ook 3.3.1) en daardoor de rijpheid voor duurzame productie en bedrijfsvoering.

5.6 Duurzame Productie verhoging

Het wakend oog van een S-LNO -IL vanuit de besturende en verbeterprocessen; voortdurend op het productieproces opent de perspectieven voor duurzame productieverhoging: dit is productie die bij verhoging ook in de toekomst winstgevend is en geen problemen oplevert voor het milieu. Wellicht kunnen wij, niet genoegzaam benadrukken, dat het SCO proces verdisconteerd in een S- LNO - IL, onmisbaar is voor het S-TCO proces en met name voor gelijkwaardige doelrealisatie en duurzame productieverhoging. Met de precisering van het SCO - S- TCO: doel realisatie proces door een S-LNO - IL, wordt ons ICO (S-LNO-IL) conceptueel model definitief, als volgt, in tekening vorm, weergegeven:

Het ICO (SCO- S-TCO) (S-LNO-IL)conceptueel model



Het ICO (S-LNO –IL) conceptueel model beschrijven wij, als volgt:

“een uitwisseling is doorslaggevend voor de ontwikkeling van sociale competenties zoals organische samenwerking, organische cultuur, organische leiderschap en organische structuur in al haar dimensies, eerst, voor de realisatie van een of meerdere S-ZST’s - IL en uiteindelijk een S-LNO - IL. Om adequate technische competenties te ontwikkelen voor optimalisering van productie en bedrijfsprocessen en mede daardoor gelijkwaardige interne en externe doelrealisatie en duurzame verhoging van productie en productiviteit.”

Anders gesteld, “duurzame productie en productiviteit zijn afhankelijk van het S-LNO - IL, dat weer afhankelijk is van een uitwisseling.” Gebaseerd op deze relaties bouwen wij in het navolgende, de S-LNO-IL theorie op.

5.7. Het ICO (S-LNO-IL) conceptueel model en de theorie voor een S-LNO- IL

Gebaseerd op de aangegeven causale relaties tussen de variabelen in het ICO (S-LNO-IL), conceptueel model wordt de volgende theorie voor een S-LNO - IL, opgebouwd:

“een S-LNO - IL, in termen van een netwerk van S-ZST’s- IL, wordt operationeel, naarmate door een informele (nagenoeg : ongeorganiseerde en ongestructureerde) uitwisseling, gebaseerd op concepten van zelforganisatie gericht op sociaal (ervaring en actie) leren door eventuele coaching (facilitering en empowerment), eerst, sociale competenties zoals organische samenwerking ,organische cultuur, organische leiderschap en organische structuur in al haar dimensies, worden ontwikkeld om S-ZST’s- IL, te vormen die weer getransformeerd worden in een S-LNO- IL om adequate technische competenties te ontwikkelen voor optimalisering van productie en bedrijfsprocessen en mede daardoor voor gelijkwaardige interne en externe doelrealisatie en duurzame verhoging van productie en productiviteit.”

Een S-LNO – IL, is in deze context, een corporatie van primaire, secundaire en sturende annex verbeter bedrijfsprocessen, dat uit de optiek van sturing en verbetering , zodanige technische competenties ontwikkelt en toepast, dat de kwaliteit van de productie in de primaire processen door de ondersteunende (secundaire) bedrijfsprocessen consequent en consistent wordt verbeterd. Met de focus op lage productiekosten en specifieke eisen vanuit de omgeving, alsook meerwaarde in het heden en de naaste toekomst. In het volgende: hoofdstuk, 6, komt gebaseerd op deze theorie het verandermodel voor een S-LNO IL en het daaruit voortvloeiend S-LNO – IL model, aan de orde.

Hoofdstuk, 6 Het Verandermodel

6.1 Het ontwikkeling en verandermodel voor een S-LNO - IL

De criteria voor een verandermodel voor de (ontwikkeling en implementatie van het S-LNO - IL, behelzen in de kern een informele uitwisseling. Een verandermodel voor dit S-LNO- IL, vergt zoals eerder gesuggereerd, een IC, veranderstrategie gebaseerd op een nagenoeg ongestructureerde en ongeorganiseerde uitwisseling. Opdat sociale competenties zoals organische samenwerking (cultuur, leiderschap en structuur), eerst en ook op basis van collectiviteit of gelijkwaardigheid worden ontwikkeld. Ter voorkoming van status structuur effecten. Om volledige (op zijn minst 75%) zelfsturing, te realiseren. Dat wil zeggen, dat, waar nodig „gecoached en gefaciliteerd“ moet worden. Om de kansen te verhogen op gezamenlijke probleemanalyse (inventarisatie, identificatie, etcetera) door delen van elkaars gedachten, visies, enzovoorts, over de problematiek. Ook wordt voorkomen, dat groepen, in toenemende mate slechts bij de uitvoering worden betrokken. Dit gebeurt vaker bij (centraal geplande) FOC of Competence; met weerslag op veelal eenzijdige doelrealisatie. Met andere woorden, een S-LNO – IL, vergt gebaseerd op veelal bedrijfs en organisatiekundige inzichten, team en organisatievernieuwing door een nagenoeg spontaan uitwisselingsproces. Kortom, voor de toepassing van een S-LNO – IL theorie, die moet bijdragen aan de verhoging van het menselijk kapitaal en daardoor de menselijke ontwikkeling; lijkt ons, het zetten van veranderstappen in groepsdynamische (veranderkundige) zin, eerst, van zeer grote importantie. Tegen deze achtergrond kijken wij uit naar verandermodellen met een groepsdynamische (organisatie – bedrijfskundige) S-LNO –IL , inslag.

In dit licht, wordt de realisatie van de bedoelde theorie, gekoppeld aan die modellen die op zijn minst de veranderstappen: 1. Uitwisseling. 2. ontwikkeling van sociale competenties, eerst en 3. gelijkwaardigheid tussen deelnemers, stimuleren. Daarbij wordt uitwisseling als de belangrijkste stap beschouwd. Hierdoor ontstaat de bewustwording om organische samenwerking, cultuur, leiderschap en structuur als essentiële competenties, eerst, en intrinsiek gemotiveerd, collectief, te ontwikkelen. Veelal in de vorm van: sociaal, ervaring en actie leren, storytelling, co creatie en AI. Om onbevreesd te zijn, dat het ICO proces, vanwege onvoldoende betrokkenheid of atomistisch handelen op een fiasco uitloopt. Spontane interactie zoals gekenschetst, leidt tot breder en dieper wordende betrokkenheid. Door optimale overleg en afstemming, gaan veranderingsprocessen niet stranden. Wat wij helaas, nog moeten beamen vanuit eigen percepties; waarbij afzonderlijke ideeën over IO en IC, in de kasten en laden van Ministers gevonden worden en of in kleurrijke posters hangen aan de muren; waar nota bene, de top en het midden vaker geen raad mee weten en de werkvloer er „iets“ of nog nooit van heeft gehoord.

6.2. Veranderkundige Modellen: enkele opmerkingen, vooraf

Voordat wij enkele veranderkundige modellen min of meer in overeenstemming met het alsvoren geschetst kader, nader bekijken; kunnen wij niet nalaten, om bij enkele bevindingen gehaald van de site Management online, vergezeld van wat kritische noten met betrekking tot veranderkundige modellen, even stil, te staan. Segijn (2018), Westhof (2017) en Millenaar (2012), claimen, dat 70% procent van alle organisatieveranderingen mislukt. Slechts een derde van de managers en adviseurs geloven, zoals recentelijk gebleken uit een onderzoek van Ten Have onder 295 managers en adviseurs in Change Management. Eerder zijn onder andere Caluwé en Vermaak (2004) en Beer & Nohria (2000), reeds, tot deze conclusie, gekomen. De gerenommeerde management goeroe, John Kotter, onderschrijft dit feit, eveneens in zijn bestseller: *A sense of urgency* (2008). Hiermee wordt ons inziens verduidelijkt, dat elke veranderingsmodel (stappenplan), niet meer dan een richtlijn en mogelijke toetskader verschaft bij veranderingen. Daarom zoeken wij naar modellen die meerwaardig zijn in vooral complexer en dynamischer wordende omgevingen vanwege globaliserende, internationalisering en regionalisering processen. Essentieel is het stimuleren van kennis van de context of situationele factoren. Vooral met de focus op macht en manipulatie: minder sympathiek, maar niet noodzakelijk minder effectief. Wij willen met een permanente uitwisseling gebaseerd op betrokkenheid en interdependentie, inhoud geven aan change management: om veranderend, aanpassend en vernieuwend organisatie gedrag, met een doorlopend en duurzaam karakter, te bewerkstelligen.

6.3. De Grondleggers

Als grondleggers van sociale veranderkundige of verbetermodellen kunnen genoemd worden Kurt Lewin (1947) en Paulo Freire (1972). Beiden hebben met Action Research: onderzoeken en veranderen, gebaseerd op respectievelijk groepsdynamica en empowerment; getracht organische samenwerkings of interdependentie bewustwording bij probleemgroepen mogelijk te maken. Volgens Lewin, voltrekt gedragsverandering zich in 3 fasen, te weten, unfreezing - moving and (re) freezing door oriëntatie, planning, collectieve uitvoering en evaluatie. Ontdekking en analyse van het krachtenveld (power field) voortvloeiende uit zijn veldtheorie (Field theory), is in de oriëntatiefase in termen van weerstands en veranderings krachten in de omgeving van eminent belang. Als de weerstand groot is, dan is er sprake van lage motivatie. Zijn de veranderingskrachten groter, dan is de bereidheid tot verandering groot. De essentie is om bewust te worden van de interacties of groepsdynamische processen waaruit deze drijfveren voortkomen.

Deze worden dan planmatig (met een Persoonlijk Ontwikkeling Plan, POP), versterkt of afgezwakt. Alhoewel Lewins bijdrage voor de ontwikkeling van sociale vaardigheden tot nu toe als basaal wordt gezien, wordt zijn laboratorium aanpak met afzonderlijke POP's, in vooral grote groepen als minder effectief ervaren. Trouwens POP's, worden nog steeds in de blauwe HRM, veelvuldig gebruikt voor loopbaanontwikkeling. Freire ontwikkelt eveneens gebaseerd op Action Research een nagenoeg ongepland participatief proces van reflectie en actie die hij, praxis noemt. Meer bekend als de pedagogie van de onderdrukten. Hier gaat het om empowerment van probleemgroepen tot kritisch denken over en verandering van structuren in dialoog. Een en ander komt erop neer, dat probleemsituaties door probleemgroepen worden geanalyseerd en samen worden definities gezocht voor de nieuwe situaties resulterende in een hoog interdependentiebewustzijn. Gereflecteerd door politieke mondigheid (middels zijn speciaal ontworpen alfabetisatie methode voor volwassenen bestaande uit lezen, schrijven en rekenen). Deze methode is ook niet in het heden weg te denken. Echter doet het doel tot politieke mondigheid uitmondende in gewelddadige acties op zijn zachts uitgedrukt, afbreuk aan de ware aard van het dialogisch proces.

Gebaseerd op deze inzichten kan gesteld worden, dat het emancipatie (anti bank) model van Freire, in mindere mate en het unfreeze - change- refreeze model van Lewin, in meerdere mate op planned change is gericht. Het eerste, is meer interactief en zelfsturend. Het tweede, is meer centralistisch en minder zelfsturend. Daardoor wordt ons inziens, door Freire, formele - informele (blauw – oranje +) en Lewin, informele – formele (oranje – blauw) competentieontwikkeling, bevorderd. Anders gesteld, Freire hanteert een vergelijkbare directieve - persoonlijke leiderschapsstijl en Lewin vice versa.

6.4. Overige Modellen

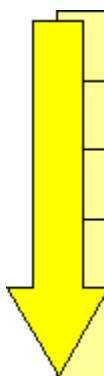
De overige fasen modellen zijn ook min of meer met de voorgaande principes van democratie en emancipatie ontwikkeld. Ter realisatie van organische (interdependentie) bewustzijn. Echter kunnen deze in mindere mate consequent worden gekarakteriseerd als informele competentieontwikkeling bevorderende modellen. Soms zijn deze gericht op volledige centrale sturing. Enkele zijn, Ex Agogische, Cat Agogische en Anagogische arbeid; betrekking hebbend op verandering van een ongewenste, naar een gewenste, naar een meerwaardige situatie door centrale sturing van Ten Have (1968). Met ongeveer dezelfde intentie ontwikkelt Van Beugen (1972), het planmatige Agogische Actie; Bouwkamp (1978), het gefaseerde Methodisch Agogisch Handelen: introductie, diagnose vaststelling, doelbepaling, planning, uitvoering, consolidatie, stabilisatie en evaluatie en Boonstra (1996), het organisatie veranderingsmodel gericht op de samenhang tussen veranderstrategieën en het verandervermogen in verschillende situaties en onderscheidt, machtsstrategie, planmatige strategie, onderhandelingsstrategie, programmatische strategie en de interactieve strategie.

Donkers (2001), integreert de inzichten uit centralistische modellen (Exa - Cata en Anagogische arbeid; Ten Have (1968). het Agogische Actie; Bouwkamp (1972), het Methodisch Agogisch Handelen; Van Beugen (1978), tot een Sociaal technologisch, Persoonsgericht en Maatschappijkritisch Model. Waarin hij met meer geplande competentie ontwikkeling zelfsturing wil realiseren. Dit geldt min of meer ook voor de twee modellen gericht op vorming van ZST's: te weten, het fasenmodel van: Van Amelsvoort & Scholtes (2003), uit de optiek van organisatievernieuwing en het invoeringsmodel teamontwikkeling van G. Van Amelsvoort & Jaarsveld (2001), uit teamontwikkeling optiek. Het eerste kent vier (4) fasen. In fase 1 (belichten) staat bewustwording en veranderbereidheid centraal. In de tweede fase (richten) gaat het om het vormen van een visie en het bepalen van een gezamenlijk doel. In fase 3 (inrichten) wordt het doel vertaald naar concrete stappen waarbij de teamtaken, teamrollen en bevoegdheden worden uitgewerkt en verdeeld. Het team heeft in deze fase een belangrijke rol en wordt daarbij begeleid door de teamleider / coach. In fase 4 (verrichten) ten slotte wordt er gestart met de nieuwe structuur van het zelfsturende team. Tijdens de invoering vinden er regelmatig evaluaties plaats, waar vanuit de koers steeds wordt bijgesteld. De vier fasen zullen op dynamische wijze vorm krijgen en elkaar overlappen. Centraal binnen de verschillende fasen wordt het berichten (communiceren) en opleiden genoemd omdat deze twee ter ondersteuning nodig zijn in het gehele proces van organisatievernieuwing.

Het tweede model bestaat eveneens uit vier (4), fasen. In fase 1 (bundeling van individuen), ligt de nadruk op het scheppen van condities voor het werken in een team zoals het maken van afspraken en het verdelen van taken; er is nog geen sprake van een „wij- gevoel“. In fase 2 (groep), is er aandacht voor het vergroten van de zelfstandigheid van de groep; geleidelijk aan zal de aandacht verschuiven van individueel naar het gezamenlijke belang. In fase 3 (team), neemt de mate van teamverantwoordelijkheid toe. In fase 4 (open team), tenslotte ontstaat er een balans tussen individuele-, groeps-, en organisatiebelangen. Bij de ontwikkeling van zelfsturende teams op S-LNO niveau gaat het om teamontwikkeling voor organisatievernieuwing middels een doorlopend en spontaan uitwisselingsproces. Welke ons inziens door beide modellen onvoldoende wordt benadrukt door concepten zoals open team, teamverantwoordelijkheid en opleiden en communiceren. Deze zijn in meerdere mate mechanisch – organisch met de focus op een mogelijke combinatie van persoonlijk – transformationeel leiderschap. Enkele andere zogenoemde interactieve modellen zijn het Vijf (5) – kleuren model; het ADKAR, INK / EFQM managementmodel; het PDCA model; het Value Chain model; het Waardestrategieën (disciplines) model; het Vierfasenmodel; het 8 Stappen model; het Kaizen en het Sterrolmodel.

Caluwé en Vermaak (2004), creëren met hun 5 - Kleuren: geel, blauw, rood, groen en wit model (zie ook cultuurontwikkeling in het voorgaande) vanuit organisatie en veranderkundig perspectief relatief meer ruimte voor uitwisseling. Evenals Hiatt (2006), met zijn ADKAR, Awareness, Desire, Knowledge, Ability en Reinforcement model. De filosofie achter het ADKAR, vrij vertaald Bewustwording, Initiatief, Kennisontwikkeling, Toepassing en Versterking, is, dat problemen met productie en bedrijfsvoering door bewustwording middels dialoog kunnen worden opgelost. Dit geldt in principe ook voor het INK / EFQM managementmodel, het PDCA model, het Waardedisciplines model, het Value chain of Waardeketenmodel, het Vierfasenmodel, het Kaizen model, het 8 Stappen model van Kotter (1996) en het Sterrolmodel van Amelsfoort, Scholtes & Seinen, (2003), vanuit bedrijfskundig perspectief. Tegen deze achtergrond komen voor een nadere vergelijkende analyse achtereenvolgens: het ADKAR, INK / EFQM managementmodel, het PDCA model, het Value Chain model, het Waardedisciplines model, het Vierfasenmodel, het 8 Stappen model, het Kaizen en het Sterrolmodel, aan de orde . De belangrijke motieven zijn eenvoudige opzet en impulsen voor ICO; gemeten aan eerder aangehaalde uitwisseling, gelijkwaardigheid en ontwikkeling van sociale competenties, eerst.

6.4.1 Het ADKAR Model: gehaald uit www.changemanagement-coach.com



A	Awareness of the need for change
D	Desire to support and participate in the change
K	Knowledge of how to change
A	Ability to implement the change
R	Reinforcement to sustain the change

www.change-management-coach.com

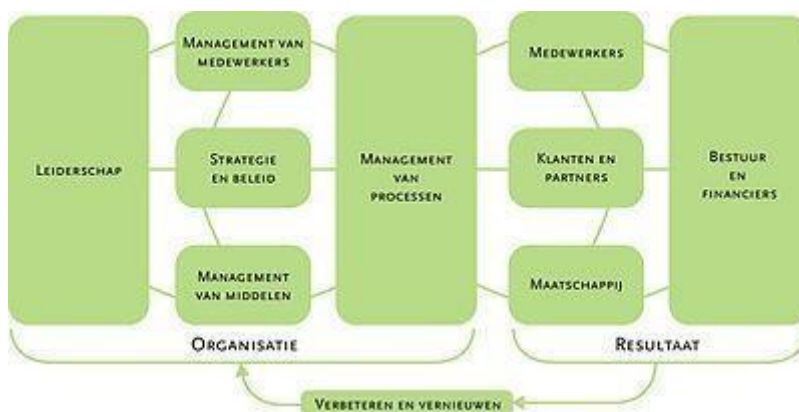
Schematisch wordt het onmogelijk om terug te gaan naar een vorige fase. Alhoewel Hiatt, dit niet expliciet door een pijl aangeeft, maakt zijn statement evenwel enigszins duidelijk, dat in de praktijk het eventueel terug kunnen gaan naar een vorige fase, niet mag worden veronachtzaamd. „*Ensuring that changes stay in place and that individuals do not revert to old ways can be achieved through positive feedback, rewards, recognition, measuring performance and taking corrective actions. This is often the part... as organisations are already moving towards the next change*” (Hiatt, 2006: p.70).

Hij pleit voor een kennisontwikkeling en competentieontwikkeling proces met een overwegend formeel gepland en gecontroleerd training karakter. Wat op zijn zachts uitgedrukt afbreuk doet aan het spontaniteit beginsel van het uitwisselingsproces en mede daardoor organische (samenwerking, structuur, cultuur en leiderschap).

6.4.2 Het INK-model

Uit Wikipedia, de vrije encyclopedie

Schematische opzet van het INK-managementmodel.



Het INK (Instituut Nederlandse Kwaliteit) model dateert van 1992. Dit beschouwt de mens als organisatie. Het model maakt gebruik van tien aandachtsgebieden die bepalend zijn voor het succes van een organisatie. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen de onderdelen *organisatie* (5) en *resultaten* (4) en het aandachtsgebied *verbeteren en vernieuwen*.

Het INK-managementmodel bestaat uit de volgende aandachtsgebieden:

Aandachtsgebieden

Organisatie

Leiderschap: alle mensen met richtinggevende verantwoordelijkheid: bijvoorbeeld, directeuren, managers en teamleiders moeten een inspirerende en drijvende kracht zijn achter het continu verbeteren van een organisatie.

Strategie en beleid: In dit gebied staat centraal hoe een organisatie door continu (missie, visie en doelen) te verbeteren; een excellente organisatie kan worden.

Management van medewerkers: het volledig benutten van het potentieel aan kennis en kunde binnen de organisatie

Management van middelen: De wijze waarop met de middelen, onder meer financiën, materialen, informatie, en gebouwen van de organisatie wordt omgegaan.

Management van processen: de manier waarop geprobeerd wordt zowel de interne als externe processen continu te verbeteren .

Resultaten

Klanten en partners: klant tevredenheid over het eindresultaat, alsook de manier waarop dit tot stand komt.

Medewerkers: Wat wordt er gedaan om het personeel tevreden te krijgen / houden?

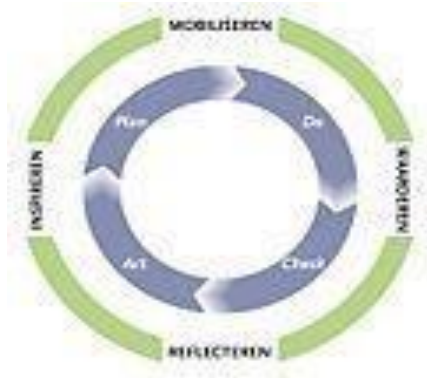
Maatschappij: Wat doet de organisatie terug voor de maatschappij en hoe wordt dat ervaren door de maatschappij?

Bestuur en Financiers: het gaat hier om zowel financiële als operationele resultaten.
Benchmarking: het vergelijken van resultaten met andere ondernemingen, is hierbij een geliefd instrument.

Overig

Verbeteren en vernieuwen: dit is de feedback-loop in het model. Verbetering van de activiteit, het proces, de organisatie als geheel en de keten, zoals onderstaande tekening laat zien; vindt plaats middels de IMWR- cirkel: geeft van micro naar macro telkens een verbreding van de systeemgrenzen aan.





IMWR-cirkel

Inspireren, Mobiliseren, Waarderen en Reflecteren, IMWR-cirkel.

In dit model zijn de voor ons betekenisvolle gebieden leiderschap, strategie en beleid alsook, management van medewerkers en feedback, zoals beschreven, een top down, aangelegenheid. Met andere woorden, sociale competenties zoals aangegeven bij strategie en beleid, worden niet in een uitwisseling tussen leidinggevend en uitvoerend continu ontwikkeld en verbeterd. Wat praktisch duidt op het algemeen gebruik van de hark structuur in het voorgaande (zie 2.9). Waardoor hoogstens mechanische samenwerking, structuur, cultuur en leiderschap, gerealiseerd kunnen worden.

6.4.3 Het PDCA model of de Deming cirkel

Een ander model met nagenoeg dezelfde intentie en modus operandi is het **PDCA of de Deming cirkel** met plan en Do als sturende en Check en Act als verbeterprocessen.

Vergelijkbaar met het IMWR competentiemodel in het voorgaande. Inspireren leidt tot plannen (Plan), Mobiliseren; tot doen (Do), Waarderen; tot controle (Check) en Reflecteren; tot vernieuwing en verbetering (Act). Met een overwegend mechanische karakter.

6.4.4 Het Waarde Keten of analyse Model

Het Waardeketen (Value Chain) model van Porter (1985), is een geheel van primaire activiteiten zoals productie, logistiek, marketing en verkoop, alsook service en ondersteunende zoals inkoop, infrastructuur, technologie en HRM; dat aan het product meer toegevoegde waarde geeft, dan de som van de samenstellende delen. Derhalve moeten alle activiteiten die een bedrijf uitvoert afzonderlijk onderzocht worden; op kosten en de bestaande en potentiële bronnen van differentiatie. Top-down geplande en gecontroleerde HRM en Technologie worden ingezet om de strategische activiteiten goedkoper of beter uit te voeren dan de concurrent. Wat neerkomt op een mechanisch organiseren en leidinggeven.

6. 4.5 Het Waardestrategieën (disciplines) model

Dit geldt gedeeltelijk ook voor de Waarden Strategieën van Treacy en Wiersema (1997). Een discipline heeft betrekking op het maken van een bepaalde keuze voor „iets“ en het zich consequent daaraan houden. Volgens hen kan een onderneming kiezen uit de disciplines: operational excellence (tegen de laagste prijs producten aanbieden; denk ook aan economic of scale en scope: kostenbeheersing door schaalvergroting, alsook productdifferentiatie en integratie), product innovation (productleiderschap: aanbieden van grensverleggende nieuwe producten; denk aan economics of power: core competence: kernproducten of core en final products en opereren vanuit kerngebieden) en customer intimacy (denk aan klanttevredenheid door economic of quality met nadruk op gedragsmatige trends en technologische ontwikkelingen). Praktisch trachten organisaties aan alle 3 waardedisciplines te voldoen: goedkoop, best en zoveel mogelijk naar wens geproduceerd. Om waarde toe te voegen en een onderscheidend vermogen te creëren ten opzichte van haar concurrenten (Doelen & Weber, 2011; Mintzberg, 2010; Porter, 2008). Hier hebben wij ook te maken met organisatie en leiderschap met een mechanisch signatuur.

6. 4.6 Het Vierfasenmodel

Volgens Hardjono (1995), is bij veel organisaties een bepaalde ontwikkeling te zien met verschillende fasen (het **vierfasenmodel**). Elke organisatie begint met een idee, iets waar behoefte aan is, een uitvinding, een gat in de markt. Het idee alleen is niet voldoende voor succes, het moet ook worden verkocht. Wanneer dat in voldoende mate is gelukt, volgt de fase om naar de eigen interne organisatie te kijken. Daarna volgt een fase van heroriëntatie: hoe kunnen nog betere producten of diensten worden geleverd? In dit verband spreekt Hardjono over de basiscompetenties van organisaties en strategieën.

Basiscompetenties van organisaties

Een organisatie streeft naar het ontwikkelen van de volgende basiscompetenties:

Materieel: alle financiële middelen waarover de organisatie kan beschikken. Indicatoren als de cashflow en de winst geven aan hoe deze competentie is ontwikkeld.

Commercieel: het vermogen om producten en diensten op de markt aan te bieden en te verkopen. Een indicator voor deze competentie is marktaandeel.

Sociaal: de mate waarin de organisatie haar medewerkers weet te binden en te boeien. Indicatoren: opkomst bij organisatiebrede activiteiten, aantal medewerkers dat doorstroomt naar hogere functies.

Intelligentie: het (collectieve) vermogen om te leren van succesvolle en minder geslaagde activiteiten. Indicatoren zijn: aantal vernieuwingen en innovaties.

Basiscompetenties kunnen elkaar beïnvloeden en versterken. Zo kunnen de opbrengsten van de materiële competentie worden ingezet om de commerciële competentie te ontwikkelen.

Strategische keuzes

Organisaties kunnen hun doelstellingen bereiken door te kiezen voor een bepaalde oriëntatie: intern of extern, en control (beheersing) of verandering. Het is niet mogelijk alle oriëntaties tegelijk evenveel aandacht te geven, maar combinaties van niet-tegengestelde oriëntaties zijn wel mogelijk. Zo ontstaan vier mogelijke strategische keuzes:

Innovatie („verandering“ en „externe focus“): voor situaties waarin klanten een latent probleem of een latente behoefte hebben. De organisatie kan hierin gaan voorzien en kan ook een hoge prijs vragen. Hier overheerst de competentie intelligentie.

Markt („externe focus“ en „control“ – effectiviteit): een geschikte oriëntatie wanneer klanten een probleem of behoefte hebben, maar niet weten welke aanbieder ze daarbij kan helpen. De commerciële competentie is overheersend.

Productie („control“ en „interne focus“ – efficiency): geschikt voor een markt met klanten die weten waar ze terecht kunnen en zeer kritisch zijn op prijs en kwaliteit. Klanten kunnen bij veel aanbieders terecht. De materiële competentie overheerst.

Lean („interne focus“ en „verandering“ – flexibiliteit): van toepassing wanneer klanten niet (meer) bereid zijn te investeren in de relatie met de organisatie; ze zijn verwend en verwachten een maximum aan service. „Lean“ slaat op het vermogen van de organisatie om zichzelf te kunnen aanpassen. De sociale competentie overheerst (empowerment).

Organisatieontwikkeling

In het ideale geval zou een organisatie doelstellingen hanteren voor alle vier de keuzes: effectiviteit, efficiency, flexibiliteit en creativiteit. Organisatie-ontwikkeling kenmerkt zich echter in de visie van Hardjono, juist door het feit, dat gedurende een bepaalde tijd de nadruk ligt op één van de vier keuzes en de overige drie minder aandacht krijgen. Er is volgens Hardjono bovendien een ideale volgorde van die vier keuzes die ontwikkelingsfasen vormen (vandaar de benaming „vierfasenmodel“):

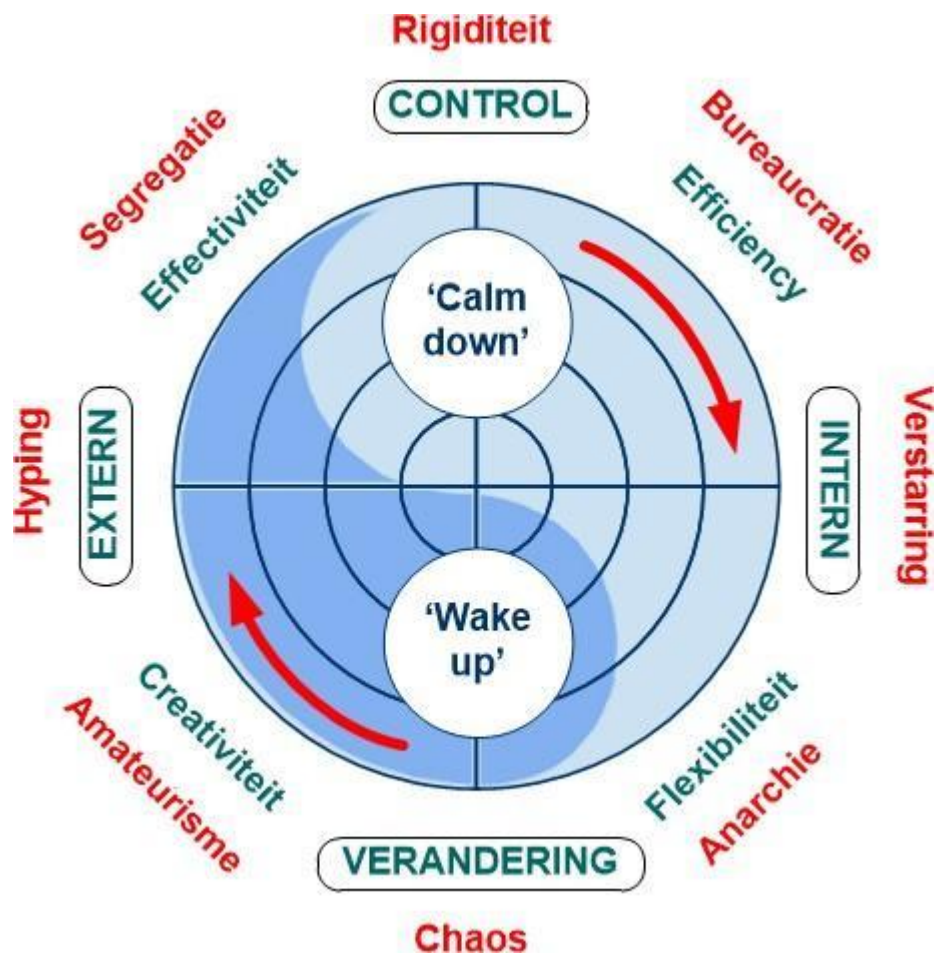
Fase 1: het idee (**innovatie**). Een organisatie start vaak met een creatief idee dat wordt doorontwikkeld tot een bruikbaar product of een bruikbare dienst.

Fase 2: vermarkten (**markt**). Het product of de dienst moet worden aangeboden en zoveel mogelijk worden verkocht. Door interactie met de markt kan het product nog verder worden verbeterd en kunnen er varianten ontstaan.

Fase 3: organisatie (**productie**). Door de groei en de ontwikkeling is de organisatie als het ware vanzelf „ontstaan“. In deze derde fase wordt de interne bedrijfsvoering op orde gesteld (eventueel „redesign“) om ook efficiënter te kunnen werken.

Fase 4: heroriëntatie (**lean**). De organisatie is succesvol op de markt en is efficiënt georganiseerd.

Om te blijven ontwikkelen is een heroriëntatie nodig die tot aanpassingen of zelfs innovaties kan leiden. Succesvolle organisaties herkennen de fase waarin ze zich bevinden en zien ook wanneer er zich doorschieters gaan voordoen. Het getekende vierfasenmodel, onderstaand, laat zien, dat te veel nadruk op innovatie en creativiteit kan doorschieten naar chaos en amateurisme. Een sterke externe oriëntatie kan leiden tot het meegaan met hypes. Te veel aandacht voor control en de interne organisatie kan leiden tot rigide systemen, bureaucratie en verstarring.



Vier fasen van organisatieontwikkeling van Hardjono: gehaald van website [Teun Hardjono](#)

Dit model is in essentie evenals de voorgaande niet gericht op de ontwikkeling van sociale competenties, eerst. Met andere woorden, het is eveneens mechanisch georiënteerd. Hierdoor gaat de uitwisseling ook niet op gang komen, zoals gewenst.

6. 4.7 Het 8 Stappen model

Kotter (1996), beschrijft een veranderingsproces in 8 stappen als antwoord op veel gemaakte fouten bij veranderprocessen. De resultaten zijn gebaseerd op onderzoek onder 400 mensen in 130 organisaties.

De 8 stappen die gezet moeten worden zijn:

- Urgentiebesef vestigen
- Een leidende coalitie vormen
- Een visie en strategie ontwikkelen
- De verandervisie communiceren
- Een breed draagvlak creëren
- Korte termijn resultaten realiseren
- Consolideren en in beweging blijven
- Nieuwe benaderingen verankeren in de cultuur

Urgentiebesef vestigen

- Onderzoek de markt
- Analyseer de concurrentie
- Identificeer en bespreek (potentiële) kansen en bedreigingen

Een leidende coalitie vormen

- Vorm een machtige en invloedrijke groep om de verandering te leiden
- Organiseer deze sturende coalitie om als een team te werken

Een visie en strategie ontwikkelen

- Creëer een visie om de verandering inspanningen richting te geven
- Ontwikkel strategieën om de visie te realiseren

De verandervisie communiceren

- Gebruik elke mogelijke manier om de nieuwe visie en strategieën te communiceren
- De leden van de sturende coalitie moeten het goede voorbeeld geven aan de rest van de organisatie

Een breed draagvlak creëren

- Ruim obstakels op
- Verander de structuren en systemen die de verandering verhinderen
- Moedig het nemen van risico aan alsmede het genereren van onconventionele ideeën en activiteiten

Kortetermijnresultaten realiseren

- Maak plannen voor zichtbare verbetering in prestatie
- Creëer resultaten en eis deze op
- Erken op zichtbare wijze de mensen die de kortetermijnresultaten mogelijk hebben gemaakt.

Consolideren en in beweging blijven

- Bouw verder op de geloofwaardigheid en verander langzaam alle systemen, structuren en beleidsplannen die niet passen in de visie
- Gebruik, promoot en ontwikkel succesvolle veranderaars
- Versterk het veranderingsproces met nieuwe projecten, thema's en aanjagers

Nieuwe benaderingen verankeren in de cultuur

- Verbeter prestaties door klantgerichtheid en productiviteits-bewustzijn, alsmede door effectiever leiderschap en management.

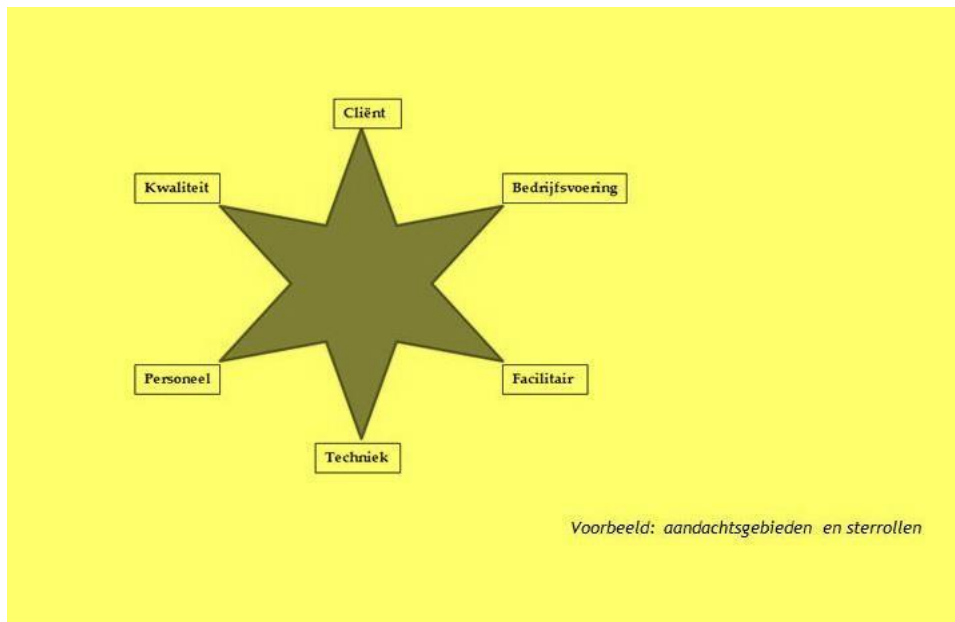
Kotter, laat ruimte voor uitwisseling voor creëren van draagvlak, nadat de strategie door een coalitie (stuurgroep) is gevormd. Overigens ligt de verantwoordelijkheid voor ontwikkeling, aanpassing verbetering en vernieuwing bij deze kopgroep. Dit model zou organisch meerwaardiger voor ons zijn, bij een holistische verantwoordelijkheid voor het veranderproces (bottom- up) Zie ook 4.1.3 - 4.1.5).

6.4.8 Het Kaizen Model

Kaizen (Masaaki, 2002), is „veranderen naar beter of verbetering“ of anders gesteld, “uithalen en opnieuw in elkaar steken” op een betere manier. Een kwaliteitsmodel dat verder gaat dan de Deming Cirkel in het voorgaande. Hierin wordt vrij vertaald gestreefd naar het elimineren van verspillingen; activiteiten die kosten toevoegen maar geen waarde, JIT leveringen en standaardisering van productie. De essentie is, dat Kaizen en Gemba Kaizen met respect voor de mensen in de organisatie uitgevoerd moeten worden: geen ontslagen, conflicten, maar eenheid, harmonie, begrip voor elkaar; geen fouten zoeken bij anderen, maar deze op zichzelf betrekken. Waardoor geen schuldigen gezocht worden, iedereen is schuldig en iedereen doet het goed. Op die manier ontstaat door een combinatie van zichtbaar, phronese en lean leiderschap (zie 4.1.3.4) een acceptatie en respect productie of wij cultuur. Daarmee wordt weer een werkklimaat gecreëerd dat zich leent voor continue verbetering en creatie van meerwaarde. Het Kaizen model wordt gebaseerd op gelijkwaardigheid door uitwisseling; welke allicht, de deuren opent voor ontwikkeling van sociale competenties eerst, geschikt geacht voor ontwikkeling en implementatie van een S-LNO- IL. Evenwel is het succes van een dergelijk model, ons inziens, nog afgezien van de vaagheid met betrekking tot ontwikkeling van sociale competenties, eerst, vooral gelet op de cultuur van “betrek fouten op jezelf”, op kort termijn beperkt tot de Japanse gemeenschap. Daarbuiten, zal dit model naar onze mening slechts op lang – lang termijn aantoonbare effecten sorteren.

6.4.9 Het Sterrolmodel : gehaald uit:<http://www.invoorzorg.nl/ivz/tool-het-sterrolmodel.html>

In dit sterrolmodel wordt zoals in (4.1.4), vermeld, de verantwoordelijkheid voor belangrijke teamtaken verdeeld over een aantal teamleden. Het team is als geheel verantwoordelijk voor de uitvoering van alle teamtaken en het bereiken van de teamdoelen. De coördinatie is per aandachtsgebied gedelegeerd aan de betreffende sterrolhouder. Deze hebben voor hun aandachtsgebieden binnen het team een coördinerende, sturende, maar **geen leidinggevende** rol. Op netwerk niveau vindt er regelmatig sterrol overleg plaats. Sterrolhouders stemmen zich hier af met de sterrolhouders van andere teams op hetzelfde aandachtsgebied. Er is geen sprake van hiërarchie. Zie tekening Sterrolmodel gehaald uit: <http://www.invoorzorg.nl/ivz/tool-het-sterrolmodel.html>



Naarmate de taakvolwassenheid toeneemt vindt uitbreiding qua team en moeilijkheidsgraad van de taken, plaats. Permanent opleiden en begeleiden (training on the job) van de sterrollhouders is belangrijk. Hierbij moet aandacht worden besteed aan zowel inhoudelijke competenties als sociale vaardigheden. Door het mogelijk uitsluiten van de leidinggevende rol van het team wordt ons inziens überhaupt het organisch gehalte en wel het gelijkwaardigheidsprincipe in twijfel getrokken. Het ziet er ook niet naar uit, dat door aandacht te besteden aan zowel inhoudelijke competenties als sociale vaardigheden, eerst, sociale competenties, nadrukkelijk in een uitwisseling, worden ontwikkeld. Waardoor dit model ook niet tot een volwaardig organische gerekend kan worden om een S-LNO-IL, te stimuleren.

6.5 Nadere analyse gedragsveranderingsmodellen

Er zijn geen modellen aangetroffen waarin eenduidig sociale competenties zoals uiteengezet, ontwikkeld worden. De indruk wordt slechts door het Kaizen model gewekt, dat competentieontwikkeling op basis van gelijkwaardigheid in een uitwisseling plaats vindt. Zie onderstaande matrix.

	Modellen				
Criteria	ADKAR	Waarden keten	Vier-fasen	INK	Kaizen
		waarden disciplin es	8- Stappen	PDC A	Sterrol
Sociale competentie s, eerst	Nee	Nee	Dubieus	Nee	Dubieus
Gelijkwaardig heid.	Nee	Nee	Dubieus	Nee	JA Dubieus
Uitwisseling	Dubieus	Dubieus	Dubieus	Dubieus	JA Dubieus

De overige modellen lijken in hun werking, bijna op elkaar. Elk model erkent min of meer het belang van geplande interactie voor bewustwording en deelname aan vooral technische competentieontwikkeling en mede daardoor samenwerking in verbeterteams; met het oog op verbeterde productie en bedrijfsvoering. Een en ander wordt weergegeven door schema,4.

Schema ,4: Inzichten uit enkele organisatie en bedrijfskundige verandermodellen voor verbeterde productie en bedrijfsvoering.

Activiteiten	Methoden	Effecten
1. Bewustwording van verandering	Geplande Interactie en communicatie	Verplichte deelname aan Veranderingsproces
2. Ontwikkeling technische competenties	Geplande Opleiding en Training op werkplek	Standaardisatie en strakke (centrale) beheersing van productie en bedrijfsvoering
3. Vorming Verbetersteams	Idem	Eenzijdige realisatie van doelen

Alhoewel interactie, communicatie en empowerment, alsook Opleiding en Training op de werkplek, componenten van sociaal, ervaring en actie leren met een informeel competentieontwikkend karakter veronderstellen, lijkt het hier te gaan om bewust (centraal) geplande gedragsprocessen. Waardoor de nadruk eerst, op technische competentieontwikkeling (ten behoeve van veelal primaire en secundaire bedrijfsprocessen) en eenzijdige doelrealisatie ligt. Middels centraal gestuurde mechanische teams. Immers, het probleem is reeds geanalyseerd (van buitenaf), er is een veranderingsplan opgesteld. Dat eventueel na, kort voor en toegelicht te zijn, geïmplementeerd moet worden. Hierdoor valt de beoogde gezamenlijke inventarisatie, identificatie en voorbereiding waardoor sociale competenties, eerst, ontwikkeld worden, nagenoeg weg. Het Kaizen model, zou eventueel het verschil kunnen maken met haar meer sociaal karakter. Echter lijkt cultuurverandering met het Kaizen model vanwege het accent op respect en acceptatie gebaseerd op het principe van “betrek fouten op jezelf” niet in alle situaties toepasbaar. Het 8 Stappen- en het Sterrolmodel lijken door accentuering van een kopgroep en een team leiderschap beperkende rol, alsook aandacht voor “inhoudelijke competenties als sociale vaardigheden” in de kern gericht te zijn op de centrale ontwikkeling van technische competenties, eerst. Zodat de hand niet consistent en consequent wordt gehouden aan het organisch uitwisselingsproces en daardoor de gelijkwaardigheid. Het Vierfasen model lijkt ons nader beschouwd, ondanks de nadruk op het sociaal proces, ook minder toepasselijk, vanwege de aangegeven (verplichte) volgorde van competentie en organisatieontwikkeling.

Evenwel zijn relevante inzichten uit elk model met het meest in het oog springend, het Kaizen, het Sterrol, het 8 Stappen, het Vier Fasen en het INK model, eventueel genuanceerd, te combineren tot een bruikbaar organisch model. Het gaat om het beklemtonen van uitwisseling met een Kaizen signatuur en het principe van gezamenlijkheid door: bereidheid tot verbinden, samenwerken als een team en continu verbeteren en vernieuwen in een feedback-loop.

6.6 Het synthese (verander) model

Een inhoudelijke bijdrage aan het S-LNO - IL, zien wij door een synthese verandermodel waarin een Informeel Competentie en Organisatieontwikkelings (ICO) proces middels een dynamische (**Uitwisseling**) (met een Kaizen signatuur), centraal staat ter stimulering van (**Bewustwording, Participatie en Versterking**) voor de ontwikkeling van S-ZST's- IL en mede daardoor de implementatie van een S-LNO- IL. Dit model wordt specifiek aangeduid als het (U) BPV model. De (U), geeft het verbindend en doorlopend karakter aan.

6. 6.1 Het (U)BPV model

De uitwisseling wordt beschouwd als een medium (interactieve leeromgeving) voor permanente informele competentieontwikkeling. Deze moet in deze context als volgt worden voorgesteld: “doorlopende bespreking van problemen, ervaringen, knelpunten en potenties in de productie en bedrijfsvoering, tussen leidinggevenden onderling en met alle relevante betrokkenen (publieke en private actoren en stakeholders): op verschillende overeengekomen tijdstippen en plaatsen ‘s morgens, ‘s middags, ‘s avonds; in de taal die het makkelijkst lijkt voor alle partijen ; ter vorming van een S-LNO – IL middels een aantal S-ZST’s – IL voor duurzame productie (dienstverlening).” Door het stimuleren van zoveel mogelijk spontane zelfonderzoek, omgevingsverkenning, probleemanalyse en probleemoplossing. Middels „common reactions“ of natuurlijke gedragingen zoals (af) kijken, praten, uitleggen en terugkoppelen. Hiermee wordt bereikt, dat het theoretisch gesuggereerde met betrekking tot de uitwisseling en met name het SCO of lerend samenwerken op gang komt voor de ontwikkeling en verhoging van het samenwerkings of interdependentie bewustwording voor de stimulering van collectieve sturing. Anders gesteld, de garantie wordt ingebouwd, dat de sociale competentie “organische samenwerking inherent organische cultuur, leiderschap en structuur”(alsvoren gesuggereerd), werkelijk, eerst, worden ontwikkeld en ook de basis leggen voor de ontwikkeling van adequate technische competenties en mede daardoor gelijkwaardige realisatie van persoonlijke en organisatiedoelen, zoals gedetailleerd aangegeven bij criterium, 5, voor een S-LNO - IL. De „quinta essentia“ is, dat groepsdynamische processen door een uitwisseling beslissend zijn voor zowel sociale sturende en verbeterprocessen als primaire productie - technische en secundaire bedrijfseconomische processen.

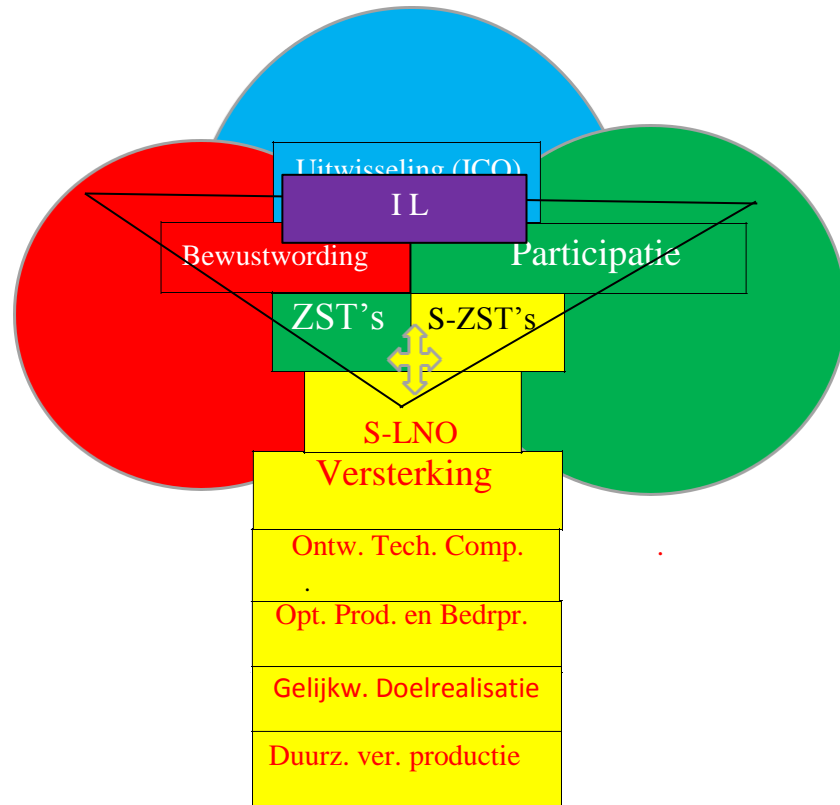
Door een natuurlijke, op overleg, dialoog en hermeneutiek gebaseerde organisatie, cultuur samenwerking en leiderschap vanuit een veranderde mindset (volwassenheid, gelijkwaardigheid, eigenaarschap, verantwoordelijkheid, collectiviteit intrinsieke motivatie, improvisatie, afstemming, relationele autonomie, zelfregie, spontaniteit anticipatie, flexibiliteit, kwaliteit, creativiteit en innovativiteit) Waarop wij verderop terugkomen.

In een spontane (natuurlijke) sfeer, wordt een zich integrerende en versterkende samenwerking, cultuur, organisatie en leiderschap gestimuleerd door ontwikkeling van sociale competenties, eerst, zoals (acceptatie, respect, empathie: inleven in de gevoelens of de gedachtegang van anderen, sensitiviteit: rekening houden met de gevoelens en behoeften van anderen, assertiviteit: oog voor zowel eigen belang als dat van de omgeving, tact, omgaan met diversiteit en agressie (teamrollen, ketenpartners), alsook onderling en persoonlijk vertrouwen, onderhandelen, overtuigen, beïnvloeden, conflicthantering en netwerken: contacten goed onderhouden en gebruiken). Veelal ingegeven door concepten van het sociaal, ervaring en actie leren; geconcretiseerd door AI: sociale interactie: storytelling, rollen-simulatiespel, reflectie en feedback. Ter stimulering van zelfsturende inherente zelfregulerende sociale competenties als zelfonderzoek of introspectie, doelen stellen en richting geven, alsook ordening, afstemming, observatie, interactie, communicatie en feedback. Welke leiden tot een cultuur van gebalanceerde zelforganisatie (eigen kunnen door onderlinge afstemming) en coöperatie (gemeenschappelijke belangen behartiging) en bijgevolg samenwerking in een of meerdere gevormde zelfsturende teams (zst's) met een sterrol (collectieve verantwoordelijkheid) structuur en uiteindelijk in een gelijknamige S-LNO (de zogenoemde sterrol LNO). Zich onderscheidend door IL. Het zogenoemde S-LNO-IL. Met weerslag op technische functionele productie en bedrijfseconomische competenties zoals ontwerpen, bestekken, aanbesteden notuleren, samenvatten, analyseren marketing, financiering en inkoop en daardoor gelijkwaardige doelrealisatie. Waarbij de verantwoordelijkheid voor organisatie en competentieontwikkeling door kennis, ervaringen en houdingen te delen, met zo min mogelijke organisatie en structuur; anders dan voorheen, wordt gelegd, aan de binnenkant: op de werkvloer. Bij de betrokkenen zelf; de zogenoemde experts: de laag organisatie, cultuur samenwerking en leiderschap bewuste groepen. Voor deze groepen worden veelal van boven of van buiten (de buitenkant) bepaald. Er wordt verondersteld dat bestuurders en buitenstaanders (beter) weten wat goed voor hen is. De kunst is om hen met elkaar te laten praten door gewoon een gesprek te beginnen. Leidinggevendens zorgen veelal onbewust voor meer problemen door bijvoorbeeld, altijd een onvriendelijke, ruwe en zakelijke toon aan te slaan. Daarmee is niet gezegd, dat leidinggevendens de medewerkers met een fluwelen handschoen moeten behandelen. Maar wel met tact; hoor hen uit; leef een moment met hen mee, vraag naar voorstellen en ontdek de potenties in hen. Om ze, het wat gecharcheerd, 'uitstekende' probleemoplossers te worden.

Met het UBPV model, worden leidinggevendens de gelegenheid geboden om zich up te graden: door uitwisseling van ervaringen; te leren en samen te werken; eventueel door coachen, faciliteren en empoweren ("het geven van aanwijzingen, het stellen van voorbeelden, het voordoen en het aanmoedigen als het gezamenlijk bespreken van problemen en oplossingen niet op gang kan komen en of pertinent in gevaar dreigt te geraken"); van „one step behind“. Dat wil zeggen, dat zij beter weten welke deskundigheid nodig is hoe zij daaraan willen komen. Om een winning team te zijn met sterspelers cq ILers die aan elkaar trekken. Om het verschil samen te maken. Het is nu, aan hen gelegen om gebaseerd op IL, gestimuleerd door de sociale competenties organische cultuur samenwerking en leiderschap. nieuwe ideeën en collectieve ambities op groep, team en uiteindelijk op (Sterrol LNO - IL) niveau aan te moedigen en niettegenstaande „allerlei“ invloeden te excelleren. Het moet nu, wel lukken. Taal, overdracht en positie drempels worden weggemaakt.

Evenals minderwaardige behandeling en (blauwe) competence aanpak middels mechanische samenwerking. Door de uitwisseling centraal te stellen, kunnen technische competenties slechts ontwikkeld worden nadat sociale, op S-LNO- IL niveau, zijn ontwikkeld; om de productie (bedrijfsvoering) - dienstverlening op termijn te optimaliseren. Hierdoor krijgt het S-LNO – IL, als een gecombineerd uitwisselingsproces van SCO-lerend samenwerken (competentieontwikkeling) en S-TCO - samenwerkend leren (verbeteren van werk processen) vorm en inhoud. In dit licht kan het (U) BPV model als een stappenplan voor organisatietransformatie annex interdependentiebewust leiderschapsontwikkeling beschouwd worden. Zie, tekening, 1, onderstaand

Tekening, 1, het (U) BPV veranderstappenmodel



Het behoeft wellicht, geen verdere uitleg, dat de stappen (fasen) een cyclisch en dynamisch karakter hebben. Met andere woorden, dit model is niet compleet, indien een van deze fasen ontbreekt. De fasen zijn overigens alleen analytisch te onderscheiden: in de praktijk lopen ze in elkaar over. De ICO is gebaseerd op sociaal- ervaring-actie leren inherente AI, die in een face to face uitwisseling gestoeld op onder meer gelijkwaardigheid en collectieve verantwoordelijkheid, aangegeven door een omgekeerde driehoek, wordt voltrokken. Deze moet voorgesteld worden als de permanente bottom – up benadering. Gefocust op doorlopende uitwisseling. Waardoor de bewustwording ontstaat van de ontwikkeling van elementaire sociale competenties zoals (spreken, luisteren, aandacht en respect), eerst. Met weerslag op participatie aan een proces van leren en samenwerken door sociale competenties van een hogere orde te ontwikkelen zoals interactie, communicatie en feedback. Uitmondende in een cultuur van spontane onderlinge afstemming en betrokkenheid en bijgevolg contacten en omgangsvormen die overeenstemmen met de gekoesterde verwachtingen en mede daardoor motivatie tot ontwikkeling van besturende en verbeterende sociale competenties zoals doelformulering, strategiebepaling en besluitvorming, resulterende in de vorming van ZST's. Die door ontwikkeling van sociale zelfsturende competenties van de hoogste orde zoals zelforganisatie en coöperatie door subcompetenties zoals anticipatie, flexibiliteit, creativiteit, kwaliteit en innovatie omgezet worden in S-ZST's- IL. En, bij genoegzaam blijk van gebalanceerde zelforganisatie en coöperatie middels rollenspelen en gesimuleerde praktijksituaties, worden getransformeerd in een S-LNO - IL.

Die aanvangt met de fase van versterking door de ontwikkeling van relevante technische competenties (Ontw. Techn. Comp.) in de productie - dienstverlening technische en bedrijfseconomische dimensies. Voor de optimalisering van de primaire productie en de ondersteunende bedrijfsprocessen (Opt.Prod. en Bedrp.). Met als gevolg gelijkwaardige doelrealisatie (Gelijkw. doelrealisatie) en duurzame verhoging van de productie en productiviteit (Duurz. ver. Prod.). Een en ander komt erop neer, dat door uitwisseling (ICO), een effectieve S-LNO inherente IL:(organische samenwerking inherente structuur cultuur en leiderschap) tot stand komt; ter optimale benutting van kansen en mogelijkheden in de productie en bedrijfsomgeving. Met andere woorden, er wordt met dit model door uitwisseling genoegzaam geïnvesteerd in organische samenwerking, cultuur, leiderschap en structuur die vereist zijn voor de ontwikkeling van een S-LNO – IL, alsook in de door haar te ontwikkelen technische competenties voor duurzame dienstverlening en productieverhoging alsook gelijkwaardige doelrealisatie.

Op grond van deze bevindingen worden “persoonlijke en organisatiedoelen evenwichtig gerealiseerd door de ontwikkeling van adequate technische productie en bedrijfseconomische competenties, naarmate in een uitwisseling, spontaan : nagenoeg ongeorganiseerd en ongestructureerd, eventueel door coaching, facilitering en empowerment van concepten van onder meer sociaal, ervaring en actie leren gericht op bevordering van zelforganisatie en coöperatie, eerst, de sociale competenties organische samenwerking (cultuur, leiderschap en structuur) in al haar dimensies, worden ontwikkeld.” Anders, gesteld, de ontwikkeling van sociale competenties, eerst, zal afhangen van de mate waarin de uitwisseling op basis van gelijkwaardigheid en collectieve verantwoordelijkheid plaatsvindt. Daardoor wordt S-ZST – IL en S-LNO – IL vorming bepaald door de mate waarin de betrokkenheid toeneemt door de ontwikkeling van sociale competenties, eerst.

Op deze wijze wordt door ons (U)BPV model in voldoende mate gewerkt aan zowel de interne als de externe (gebalanceerde) doelrealisatie. Waardoor ook de theorie voor S-LNO - IL , wordt bevestigd en geldig verklaard. Minstens even belangrijk is, dat daardoor voortaan dit model eveneens uitgelegd kan worden als: een stappenplan voor interdependentiebewust leiderschap veranderingsproces. Laten wij nu de fasen (stappen), diepgaander beschouwen.

6.6.2 Het (U)BPV-model nader uitgewerkt.

6. 6.2.1 : Fase, 1 Uitwisseling (ICO)

Hier gaat het om eventuele coaching, facilitering en empowerment van onder andere sociaal, ervaring en actie leren inherente Appreciative Inquiry (AI), in de vorm van kennismaking, storytelling en feedback. Dit gebeurt door aanpassing van het AI model (het positieve ontdekken, bespreken en uitwerken met elkaar); aan het ontwikkelingsniveau van de deelnemers. Als de aanzet tot de ontwikkeling van elementaire competenties en sociale vaardigheden. Met de focus op onderlinge afstemming en overleg als de sleutel tot vertrouwen en eenwording. Met weerslag op de verdere ontwikkeling van zodanige groepsdynamische sociale, interactie en communicatie stimulerende competenties (openheid, acceptatie, respect, empathie, luisteren, feedback), waardoor de basis wordt gelegd voor de gewenste gezonde en duurzame organisatie, cultuur, samenwerking en leiderschap. Sociaal en actie leren omvat het leren door te kijken naar hoe anderen iets doen en zelf acties ondernemen, en ervaringsleren: het leren door directe ervaringen. In die zin zijn Leren en gedragsverandering het resultaat van rollen en simulatiespelen. De uitwisseling berust op de (nadere) veronderstelling, dat sociaal actie leren, leidt tot bewustwording van en participatie aan de ontwikkeling van sociale competenties, eerst. Denk daarbij aan stimulering van organische samenwerking door bijvoorbeeld (Gelijkwaardigheid en Onderlinge afstemming), organische cultuur door bijvoorbeeld (Betrokkenheid en Spontaniteit), organische structuur door bijvoorbeeld (communicatie) en organische leiderschap door (compromis).

Een goede kennismaking is in dit UBPV model , analoog aan de biologie (plantkunde), het zaad voor een gezonde en voldragen boom. Met zoet – sappige vruchten. Dat wil zeggen, dat het SCO – Lerend samenwerken of het sociaal innovatief proces slaagt met een adequate kennismaking. Hieraan moet genoegzaam aandacht worden besteed. Denk daarbij in de trant van de toepassing van de JOHARI window. Zolang de leden elkaar niet openlijk vertellen, hoe zij over elkaar denken met de aanvullende of nieuwe inzichten, is de basis zwak voor een volgende fase. Immers, haastige spoed is zelden goed. Wat wij nog steeds waarnemen bij de uitsluitend naar efficiëntie strevende werkgevers. Zowel in de publieke als de private sector.

Een goede kennismaking kan soms, vooral op verzoek van de deelnemers weken duren. Dit gebeurt meestal, wanneer leden door hebben, dat zij onvoldoende open zijn op de werkvloer. En, uit zich zelf, dus intrinsiek vinden, dat daarin voor ieder bestwil verandering moet komen. Zodra er onthullingen spontaan worden gedaan. Die de aandacht trekken, ontstaat de voedingsbodem voor versterking van de intrinsieke motivatie. Bijvoorbeeld: na 5 jaren collegaschap komt aan het licht, dat het hoofd agenda en archief, zijn arbeidsleven, begonnen is in een particulier bedrijf, als assistent operator van zwaar materieel. Evenzo, dat de schoonmaakster, moest afhaken van de opleiding ziekenverzorging, wegens (ongepande) zwangerschap. Deze en gene openbaringen zijn ontzettend belangrijk voor onderlinge acceptatie, respect en exploratie van mogelijkheden en beperkingen en bijgevolg, de mate van betrokkenheid en bovenal het vertrouwen. Wij kunnen meegeven, dat de meeste organisatie ontwikkelingsprocessen meestal door onder meer vluchtige en oppervlakkige kennismaking, resulteren in: ‘bomen met wrange vruchten’. Verwijzend naar continuering van slechte samenwerking en uitvoering.

Om dit te tonen, aan het particulier initiatief. Dat niet alleen cynisch is, maar haast niet geloofd, in de kracht van een uitwisseling, hebben wij gevraagd om twee zogenoemde “probleem units” vrij te maken voor 3 sessies per unit over een tijdspanne van 3 maanden. Met een frequentie van 1 sessie van 3 uren, per maand met een totale belasting van $2((3 * 3) \text{ uren} = 18 \text{ uren}$. Daarna wordt beslist of het GOGO of NOGO, wordt.

De eerste groep, hebben wij de traditionele, zeg maar bureaucratische- mechanische of wat wij, de ‘kapotte grammofoonplaat’ kennismaking, noemen, in 30 minuten, laten doen volgens het model: naam, voornaam, functie, jaar van indiensttreding, huwelijksstatus en bijzonderheden. Daarna wordt 1 uur besteed aan de theorie en 1 uur aan oefeningetjes inclusief rollenspelletjes. De resterende 30 minuten worden gebruikt om te evalueren. Dit regime is bij de volgende sessies met het bijkomend half uurtje voor opfrissing van de vorige sessie, consistent en consequent, gehanteerd.

De tweede groep is ontvangen en identiek aan de AI methode, gevraagd om aan elkaar te vertellen wat zij graag willen, dat de anderen ook moeten weten. Als er behoefte is aan toelichting, verduidelijking, etcetera, moet als de ander is uitgesproken een sein gegeven worden door bijvoorbeeld, handopsteking, de keel te schrapen, of wat het beste lijkt, op dat moment. Op het programma staat 30 minuten voor kennismaking vermeld. De 30 minuten voor dit onderdeel zijn ver overschreden voordat de laatste collega, zijn verhaal doet. Het verzoek om door te gaan, wordt overgenomen. De sessie, is daardoor, zoals (organisatorisch) gepland (bewust), niet afgerond. Tot teleurstelling van de trainees, die door wilden gaan. Maar wij kunnen de afspraak met de general manager om ons strikt te houden aan maximal 3 klokuren per sessie, niet veronachtzamen. Frappant is, dat iedereen daarvoor meteen begrip toonde. In de volgende sessies is hardop gedacht over praktische problemen en oplossingen; deze zijn ook middels rollen en simulatiespelen, inzichtelijk en aannemelijk gemaakt.

De beide units zijn telkens tot de volgende ontmoeting, dus 3 weken, geobserveerd op het leggen van informele contacten in de uitvoering. Zoals verwacht, is de 1^e unit op de oude voet: doorgaans, formeel en zakelijk doorgegaan; ook na de afronding van de sessies. De tweede unit is naar elkaar toe gegroeid op nagenoeg het niveau van een Team.

Dat zich door omgang en prestatie, bij voortzetting van de organisatieontwikkeling, beloofd te profileren. Helaas is de werkgever, met deze overtuigende bewijzen van hoe het niet en wel moet, weigerachtig gebleven ten aanzien van een holistische invoering. Met resultaat, NO GO. Waardoor deze groep, zienderogen, tot een 'klik', is verworpen. Met oog voor slechts eigen belangenbehartiging onder het mom van een team. Daardoor stromen de oude klachten van tegenwerking, benadeling, rancune, etcetera, in alle hevigheid weer naar de CEO. Trouwens, soortgelijke ad hoc, fragmentarisch en atomistische invoering van veranderingsprocessen, lijkt een mondiaal fenomeen, te zijn geworden. Veelal onder het pretekst van onder meer ontoereikend budget. Echter geloven wij aansluitend bij de meningen van de lagere uitvoerders, dat de integrale organisatie ontwikkeling veelal achterwege blijft, doordat de meeste leidinggevenden niet graag samen met ondergeschikten of inferieuren, deelnemen aan groepsdynamische processen. Deze zijn wel vaker te vinden voor het houden van een openingsspeech of het maken van sluitende opmerkingen. Kortom, het vervullen van meer ceremoniële en rituele rollen.

6.6.2.2: Fase, 2: Bewustwording

Informeel of collectief leren leidt door een combinatie (AI) en actieonderzoek gefocust op communicatie (sociale interactie, feedback, storytelling, rollenspel, simulatie spel en debriefing of evaluatie), tot transfer van de processen die zich tijdens de activiteiten afspelen naar de alledaagse praktijk, de thuissituatie, werk etcetera. Tengevolge van toegenomen bewustwording van (rollen taken, verantwoordelijkheden, omgevingseisen onderlinge afstemming, assertiviteit, agressie, etcetera) bij deelnemers in groepen ten aanzien van afhankelijkheid van elkaar om samen te werken en te leren. Hieraan ligt de veronderstelling ten grondslag, dat stimulering van communicatie middels onder meer sociaal actie leren, eerst, zal leiden tot (onderlinge afstemming), binnen de competentie organische samenwerking, (Zelf Initiatief), binnen organische cultuur, (Persoonlijke en gemeenschappelijke doelen en Gedeelde taken, rollen en verantwoordelijkheden) binnen organische structuur en (consensus) binnen organische leiderschap. Met weerslag op ontwikkeling en vergroting van het samenwerking bewustzijn annex bewustzijn van collectieve verantwoordelijkheid en collectieve actie met weerslag op ZST vorming. Een en ander wordt geconstateerd op basis van inzichten waarbij veelal middels het aanbieden van thema's als respect, vertrouwen, veiligheid en samenwerking, alsook stimulerende, uitdagende, tot de verbeelding sprekende en avontuurlijke activiteiten; specifiek en in groepsverband een beroep wordt gedaan op expliciete, vaak onontdekte vaardigheden van de deelnemers. Waardoor deze situaties herkennen, erkennen en verkennen alsmede hun eigen kracht en vaardigheden ontdekken, ontwikkelen en benutten.

In de beginfase is voldoende informatie vergaard over de taken, problemen, potenties, etcetera, deze worden in deze fase uitgediept in kleine groepjes als een wij aangelegenheid. Met andere woorden, het individuele wordt tot het gemeenschappelijke gemaakt. Denk aan ons watersysteem, personeelssysteem, verzuim, ongewenst gedrag, enzovoorts. Een en ander, moet voorgesteld worden als het accepteren van elkaars probleem en oplossing verhalen en de dingen die daaruit gebruikt kunnen worden om samen beter van te worden, overnemen en maken tot een "ons ding."

Kortom, wanneer de houding werkelijk omslaat van “mijn belangen naar onze belangen”, dan is het punt werkelijk bereikt voor participatie. Om onze belangen, als één man vast te stellen, te onderhouden, te verdedigen en duurzaam, veilig te stellen. Beschouw de casus met betrekking tot de tweede unit in het voorgaande, op het niveau van ontkiemende bewustwording. Welke door de distinctie (abrupte onderbreking), wordt ‘gesmoord’.

6. 6.2.3: Fase, 3: Participatie

In deze fase wordt de alsvoren geschetste methodiek; aangevuld met inzichten uit het 8 Stappenmodel en het Sterrolmodel, alsook groepsvormings en rolvullingsinzichten, gecontinueerd. Om de zogenoemde parameters zelforganisatie en coöperatie van organisch besturen en leiding geven aan productie en dienstverleningsprocessen met de focus op complexe, dynamische, turbulente en crises gevoelige omgevingen, gedetailleerder en nauwkeuriger te bespreken.

Vanuit de overkoepelende sociale competenties: organische (samenwerking, cultuur, leiderschap en structuur). In deze setting ligt de prioriteit bij de ontwikkeling van sociale competenties, eerst, zoals overleg gefocust op: (interdependentie, gemeenschappelijke actie, groepsvorming, teamvorming en netwerkvorming) , binnen de competentie organische samenwerking (openheid en vertrouwen), binnen organische cultuur, (collectieve sturing, collectieve planning en collectieve besluitvorming) binnen organische structuur en (consensus en consent), binnen organische leiderschap. De synergie tussen deze sociale generieke leer , loopbaan, reflectieve en zelfsturende competenties, resulteert in een of meerdere S-ZST ('s) – IL. Die door herhaaldelijke consistente en consequente simulatie van gebalanceerde zelforganisatie en coöperatie blijf geven van een hoog interdependentie bewustzijnsniveau. Dat het momentum is voor de integratie van deze teams tot een S-LNO-IL. Waardoor life long learning en life employability (zie 4.2.4.3.6), optimaal zijn gegarandeerd.

Een en ander impliceert, dat het uitwisselingsproces in de sfeer van bewuste routinematige onderlinge afstemming en overleg aanleiding geeft tot introductie van de sterrol of gelijkwaardigheid groepsstructuur: de zogenoemde S-ZST's – IL. Waarin de groepsleden veranderen in (S)terrolhouders en ILers. De vorengenoemde S- ILers. Deze zijn gericht op ethische en morele vervulling van de diverse sterrollen (zie 4.1.4), die voortvloeien uit de respectieve taken en functies. Middels organische ofwel waarden gedreven zelf leiderschap. Daarvoor worden kerncompetenties ontwikkeld. De zogenoemde besturende en verbeter competenties zoals anticipatie, flexibiliteit, creativiteit, kwaliteitsgerichtheid en innovatie, alsook empathie, authenticiteit en spiritualiteit; middels rollenspelen en simulaties in meerdere mate. Om S-ZST's te transformeren in een S-LNO – IL: een collectiviteit bestaande uit een aantal: bij voorbaat 3 -5 S-ZST's –IL. Met niet minder dan 3 en meer dan 8, S-ILers, per S-ZST-IL. Veelal gecoördineerd door een team van gekozen S-ILers, met identieke sterrollen. De zogenoemde „liaisons“. Wij geven mee om dit team op basis van consensus tot stand te laten komen. Wij adviseren om uit elke ZST- IL, één of hoogstens drie collega's (S-ILers), mondeling te laten voordragen.

Om ook een coördinerende c.q. verbindende rol te vervullen. De voordrachten worden na stem motivering en acceptatie door de kandidaten, collectief aangenomen. Fictief worden 3 - ZST-IL, gevormd. Allemaal bestaan uit 5 S-ILers. Uit S-ZST-IL 1, worden de S-ILers, marketing en monitoring, uit 2, commercie (inkoop en verkoop) en financiering en uit ZST 3, productie, goedgekeurd. Duidelijkshalve hoeven de rollen niet kout ke kout nominaal overeen te komen of identiek te zijn aan deze en of andere theoretisch gangbare. Zolang 'de vlag, de lading dekt', is het prima. De werkelijke rollen, worden uiteraard, wellicht ten overvloede, bepaald door de situatie; verwijzend naar de diverse sectoren inherente taakomgevingssegmenten. Waarin de S-ILers, moeten besturen en leidinggeven.

Voor een scherper beeld behandelen wij enkele historisch ontwikkelde rollen waaraan door ons UBPV model organische meerwaarde kan worden toegevoegd. Overigens worden deze chronologisch en inhoudelijk uitstekend weergegeven in het concurrerende waarden model. Dit is een weerspiegeling van 8 manager rollen door Quinn en Rohrbaugh. Zij integreren vier ogenschijnlijke tegengestelde managementstromingen uit de 20^e eeuw, in 1981, in één managementmodel. Het zogenoemde cultuurmodel, dat door elke stroming een eigen invulling geeft, aan hoe een succesvolle organisatie eruit ziet. En wat de rol van de leidinggevende: manager hierin is. Beginnend met de Rationeel Doel modellen (1900): gericht op de resultaatgerichte managementstroming.

Denk aan de grote industriëlen (zoals Henry Ford). Die door een overvloed aan menselijke arbeid en zonder overheidsbemoeienis grote welvaart heeft gecreëerd. Het doel, maximale winst, heiligt de middelen. Resultaat gerichte organisaties kenmerken zich door een marktcultuur waarin elementen als duidelijke doelen, prestatiebeloning en sterke competitie centraal staan. Hieruit worden de taakgerichte rollen controleur en coördinator afgeleid. Voorts, Scientific management (1900-1940); de zogenaamde taakgerichte organisatie. Waarin de focus ligt op de beheersing van de processen (Taylor, Fayol en Weber). Middels een hiërarchiecultuur waarin elementen als procedures, duidelijke bevoegdheden en verantwoordelijkheden, taakspecialisatie en werkinstructies centraal staan. Hieruit worden de resultaatgerichte rollen producent en bestuurder, afgeleid. Verder, Human Relation Management (1940-1960); de mensgerichte organisatie uit de jaren '60 van de vorige eeuw. De tegenreactie op de sterke taakgerichte benadering uit de periode 1900-1940. Waarin de medewerker als verlengstuk van de lopende band wordt beschouwd. Mensgerichte organisaties kenmerken zich door een familiecultuur waarin elementen als zelfstandigheid, persoonlijke ontwikkeling, zorg voor elkaar, betrokkenheid en coaching centraal staan. Dit levert de mens gerichte rollen mentor en inspirator, op. Tenslotte, de Open-Systeem Management modellen (1960-1980); de zogenoemde creatieve organisatie; ten gevolge van toenemende concurrentie tussen bedrijven en dynamischer wordende markten. Met weerslag op kleiner wordende overlevingskansen. Organisaties moeten, om overeind te blijven, flexibel in kunnen springen op veranderingen die zich in de omgeving voordoen. Creatieve organisaties kenmerken zich door een innovatieve cultuur waarin elementen als decentralisatie, zelfstandigheid, ondernemerschap, productdifferentiatie en klantgerichtheid centraal staan. Hieruit worden de innovatieve rollen innovator en bemiddelaar, afgeleid.

De taakgerichte rollen zijn gericht op het zo efficiënt mogelijk inrichten van de werkprocessen. Denk aan: standaardisatie van processen, procedures, interne controles, productienormen en taakspecialisatie. De rol van controleur en die van coördinator hebben daarmee een sterke interne focus.

Stabiliteit en continuïteit zijn hier de belangrijkste doelen van de manager. De rol van controleur; staat ook bekend als informatieverwerker. Omdat de controleur grote informatiestromen moet kunnen verwerken. De controleur kent de werkprocessen tot in detail. De controleur analyseert de processen en productiegegevens om nieuwe doelstellingen te bepalen. En zoekt naar oplossingen als er zich problemen voordoen. De Coördinator; is verantwoordelijk voor het toedelen van de verschillende resources (plannen, budgetten, enzovoorts) aan de verschillende afdelingen. De coördinator ontwerpt het voortbrengingsproces en zorgt ervoor dat processen (personeel, informatie, logistiek, etcetra) over de afdelingen heen op elkaar zijn afgestemd.

Mensgerichte rollen; beïnvloeden, de motivatie, loyaliteit, integriteit, inspiratie en normen en waarden van medewerkers. De nadruk ligt op het creëren van een motiverende omgeving. Begrippen als zelfstandigheid, persoonlijke ontwikkeling, zorg voor elkaar, betrokkenheid en coaching, staan centraal. De mentor, stelt, de ontwikkeling van de medewerker centraal; heeft aandacht en zorg voor de medewerker en probeert samen met de medewerker de persoonlijke effectiviteit van de medewerker te vergroten. De mentor is een coach die de medewerker uitdaagt om meer uit zichzelf te halen. De inspirator, ook wel de teambouwer of stimulator, creëert een gezamenlijk doel. Deze is verder verantwoordelijk voor een goede samenwerking voor een goede teamgeest en bemiddelt bij conflicten. De inspirator draagt zo bij aan een motiverende en stimulerende werkomgeving.

De resultaatgerichte rollen zijn doelgericht. De manager stuurt de medewerker aan door concrete doelen te formuleren en deze duidelijk aan de medewerker op te leggen. Bij resultaatgerichte sturing staan begrippen als heldere doelstellingen, monitoring, succes, klantgerichtheid, directe sturing, prestatiebeloning en onderlinge competitie centraal. Denk aan de producent en de bestuurder. De producent, jaagt met zijn gedrevenheid de medewerkers op om de productiviteit steeds verder te verhogen. Dit doet de manager door duidelijke doelen vast te stellen en de resultaten van de medewerkers onderling te vergelijken. De manager motiveert de medewerkers door deze te 'bezielen'. Moedigt proactief handelen aan en beloont extra inzet. De bestuurder is de zogenoemde koersbepaler: richt zich enerzijds op de markt en het concurrentievermogen van de organisatie. Waar zit het gat in de markt, wie is onze klant en hoe gaan we deze bedienen. Anderzijds vertaalt de bestuurder de externe focus in intern beleid en monitort hij of het beleid wordt uitgevoerd en de doelstellingen worden gehaald.

Bij de innovatieve rollen wordt de organisatie en haar medewerkers aangestuurd om flexibel op veranderingen in de markt en omgeving, in te spelen. In een op creatie gerichte organisatie staan begrippen als flexibiliteit, decentralisatie, organisatieontwikkeling, ondernemerschap, experimenteren, verandermanagement en projectorganisatie centraal.

De Innovator; kijkt vooruit en stimuleert en faciliteert de medewerkers om kansen te vertalen in nieuwe ontwikkelingen; is verantwoordelijk voor een creatieve werkomgeving en geeft de medewerkers de ruimte om te experimenteren en te innoveren en heeft ook de verantwoordelijkheid voor het zorgvuldig doorvoeren van veranderingen.

De Bemiddelaar; is de zogenoemde netwerker van de organisatie; onderhoudt de contacten met de buitenwereld; vertegenwoordigt de organisatie naar buiten en is daarmee een belangrijk boegbeeld van de organisatie. In die hoedanigheid worden de verschillende belangen onderkend, de dynamiek van relaties begrepen en goed onderhandeld.

In feite, beoogt dit model, de ontwikkeling van organische leiderschap door een integratie van bureaucratische (taak en resultaatgerichte) mechanische (mensgerichte) en organische (innovatieve) rollen. Maar kritisch beschouwd, is de beoogde synergie tussen deze rollen, in onze visie, niet mogelijk vanwege het doorwerkend effect vanuit de bureaucratische rollen. Wat duidelijk naar voren komt uit de rol van controleur en inspirator. Die nagenoeg haaks op elkaar staan. Mede daardoor blijven deze in de kern bureaucratisch. Daardoor is dit model basaal te beschouwen voor het bureaucratisch – mechanisch, besturen en leidinggeven.

Waarin het werkelijke organische, met concepten zoals coaching, flexibiliteit, innovatie, en dergelijke meer, ook gestressed door onder meer Covey, Hersey & Blanchard, Kotter en Mintzberg, weinig kansen van slagen heeft met de door ons meermalen beklemtoonde fragmentarisch - atomistische aanpak. Waardoor de zogenoemde menselijke en innovatieve netwerken, überhaupt gedomineerd worden door het bureaucratisch – mechanisch bestuur en leiderschap. Denk aan de adhocratie (zie 4.1.3.2) met het eerder behandeld persoonlijk leiderschap. Waardoor sociale competenties van generieke, leer, reflexieve en sturende aard (zie 4.2.4), eerst, vereist zijn. Om verschillende rollen integraal te vervullen.

In de praktijk, zien wij, dat leiders, doorgaans, nog afgezien van het belangrijkste vereiste (zie 4.3.4), generieke sociale competenties in al haar dimensies voor rolvervulling, veelal op basis van hun natuurlijke voorkeuren en in mindere mate specifieke kennis, ervaring en persoonlijkheid, ‘alle rollen’ vanuit het principe ‘one size fits all’, menen te kunnen vervullen. Of, met een cursus HRM en nog erger, een module vergaderen en psychologie, zich organische leiders wanen. Denk aan een kassamedewerker als minister van landbouw veeteelt en visserij, een klasse juf in de Raad van commissarissen voor energie, een boutique eigenaar als directeur van infrastructuur, etcetera. Waardoor zij, al te vaak door (sociale) incompetentie, de organisatie en zichzelf, eufemistisch, uitgedrukt, compromitteren. Want expertise in geld beheren, lesgeven en verkoop van klederdrachten, is nog geen garantie, dat ook over adequate organische leiderschapscompetenties, wordt beschikt om meerdere en andersoortige rollen, optimaal uit te voeren? Tenzij, het om S-ILers, gaat. Deze zijn wel door het meermalen aangehaald uitwisselingsproces, in staat om sociale kerncompetenties te ontwikkelen en daardoor te beschikken over bewegingskapitaal (zie 4.2.4). Dat hen in staat stelt tot behoud, verruiming en transformatie van plaats en positie op de arbeidsmarkt. Dat wil zeggen, S-ILers, zijn in staat om zowel enkelvoudige als meervoudige rollen adequaat te vervullen. Of, anders gesteld, door rolwisseling, concreet in te spelen op situaties en mede daardoor richtinggevend en kwaliteitsverhogend, te sturen.

Derhalve wordt in deze fase de ontwikkeling van de zogenoemde IL - competenties gestressed. Wij zien een S- LNO – IL tot wasdom komen door de ontwikkeling en toepassing van kerncompetenties of de zogenoemde competenties voor IL. Middels het UBPV model. Gestoeld op het ICO uitwisselings paradigma. Om veranderingen en innovaties duurzaam; permanent en evenwaardig, te leiden. Laten wij hiernaar explicieter kijken.

6.6.2.3.1 Competenties voor IL

Nog afgezien van het feit, dat perfecte leiders zoals Mahatma Gandhi, geboren worden, is de veronderstelling, dat leidinggevendens doorgaans gevormd worden door opleiding en training. Wij staan hier expliciet bij stil. Omdat leiders in vooral de 21^e eeuw meer dan ooit voor de opgave staan om duurzame ontwikkeling te realiseren. Waarin leiders op zowel micro, meso en macroniveau in meerdere mate niet geslaagd zijn. Daarmee geven wij aan, dat de sturing van mensen en natuurlijke hulpbronnen om evenwichtige sociaal economische en sociaal psychologische behoeften van de bevolking nationaal en mondiaal, te realiseren, nog zeer veel te wensen overlaat.

Mondiaal wordt gemiddeld 80% van de rijkdommen nog steeds beheerst door 20% van de samenleving; de zogenoemde top, gevormd door kapitaalkrachtigen. Een en ander impliceert, dat niettegenstaande het feit, dat de democratische staten hoog in hun vaandel waarden zoals gelijkheid, vrijheid en rechtvaardigheid, dragen, de kloof tussen rijken en armen, niet kleiner wordt en sterker nog, de pareto chart, blijft gehandhaafd. Wat in onze ogen, een brevet van ongeschiktheid geeft aan de politiek bestuurlijke en administratief - bestuurlijke leiders, in die staten. Het ontbreekt hen primair aan generieke sociale competenties. Om “individueel en collectief meerwaardig te functioneren.” Hierop zijn wij genoegzaam ingegaan in 4.2.4, in het voorgaande.

De communis opinio is, “wie doorgaans de competentie leiderschap beheerst, beschikt nagenoeg ("virtueel") over alle competenties om transformatieve en innovatieprocessen te sturen en duurzame ontwikkeling op alle niveaus te realiseren. Toch is het antwoord op de vraag: waarom veranderingprocessen vaker stagneren en of stranden? paradoxaal genoeg, nog steeds, onvoldoende of ineffectief leiderschap (Shankar, 2019). Volgens ons, worden duurzame ontwikkelingsprocessen niet helemaal of helemaal niet, in de zin van gebalanceerde realisatie van welvaart en welzijn, uitgevoerd.; omdat sociale generieke competenties oftewel competenties voor IL, vaker ontbreken en of gebrekkig zijn ontwikkeld.

Ten gevolge van de gepercipieerde bagatellisering, negering en verwaarlozing van de ontwikkeling van de door ons ontwikkelde supreme sociale competentie interdependentiebewustzijn. Welke onterecht, inherent aan slechts een hoog Intelligentiequotiënt (IQ) wordt verondersteld. Dat, geen afdoend bewijs is voor het bewustzijn van gevoelens of het affectief bewustzijn. Verwijzend naar de Emotionele Intelligentie (EI), en het gelijknamige quotiënt (EQ). De supreme sociale competentie interdependentiebewustzijn is dan de som van IQ en EQ (ΣIEQ). Met weerslag op SCO of sociale innovatie (zie 5.3). Waardoor een S-LNO - IL door de ontwikkeling van een coherente set van overkoepelende sociale competenties: organische (samenwerking, cultuur, leiderschap en structuur). Gereflecteerd door sociale kerncompetenties, zoals: effectief leiderschap, empathie, authenticiteit, sociabiliteit en spiritualiteit, simultaan tot stand komen. Als het resultaat van de ICO (zie H⁵). Die preponderant is voor de technische competentieontwikkeling. Voor de T-SCO of technische innovatie (zie, 5.4).

Teneinde optimaal gebruik te maken van de natuurlijke en menselijke hulpbronnen. In dit geval, middels de veel besproken effectief leiderschap.

Binnen dit bestek is dit, een kernkompetentie binnen de eerder aangegeven samengestelde of overkoepelende competentie; organische leiderschap. Die door de synergy tussen de andere soortgelijke waaier of paraplu competenties: organische (samenwerking, structuur en cultuur), wordt gerealiseerd. Een en ander impliceert, dat de supreme sociale competentie interdependentiebewustzijn, van de allerhoogste orde een verdiscontering (inbedding) is van overkoepelende competenties, kerncompetenties, competenties, deelcompetenties en activiteiten. Dat wil zeggen dat de basis voor de supreme of sociale competentie interdependentiebewustzijn van de allerhoogste orde wordt gelegd door activiteiten; van de allerlaagste orde. Gevolgd door de deelcompetenties van de hoge orde, de competenties van de hogere orde en de overkoepelende competenties van de hoogste orde. Denk respectievelijk aan : activiteiten (luisteren, horen, praten, stil blijven, knikken vragen, samenvatten, etcetra); deelcompetenties (respect, acceptatie, overleg, onderlinge afstemming, etcetera); competenties (zelf initiatief, samenwerking, assertiviteit, confrontatie, onderhandeling, communicatie, doelformulering, organiseren, coördineren, leidinggeven, besluitvorming, onderhandelen, conflicthantering, middelen genereren, compromis, consensus, consent, etcetra); kerncompetenties (effectief leiderschap, visie, inspiratie, transformatie, empathie, authenticiteit, anticipatie, flexibiliteit, creativiteit, kwaliteit, innovatie, sociabiliteit, spiritualiteit, etcetera); overkoepelende competenties organische (samenwerking, cultuur, leiderschap en structuur: gebalanceerde zelforganisatie en coöperatie) en supreme competentie INTERDEPENDENTIEBEWUSTZIJN (gelijkwaardige doelrealisatie).

De redenering is, dat technische innovatie mislukt en of gebrekkig is vanwege ontbrekende ICO inherente S-LNO - IL. De ICO en daardoor het S-LNO - IL, is de sleutel tot duurzame ontwikkeling, in deze complexer, gecompliceerder en crisisgevoelig wordende wereld. Waarmee gebaseerd op de postmoderne literatuur over organisatie en management gefocust op Human Resource Development (HRD) annex Human Capital, het optimale met natuurlijke en technische hulpbronnen (physical capital) gehaald kan worden. Vermits de supreme (allerhoogste) sociale competentie interdependentiebewustzijn is ontwikkeld. Deze bestaat uit de overkoepelende competenties organische (samenwerking, structuur, cultuur en leiderschap). Waarbinnen zoals gekenschetst kerncompetenties zijn ingebed. Die weer competenties, herbergen. Waarbinnen weer deelcompetenties, ontwikkeld worden. Die op hun beurt vorm en inhoud krijgen door activiteiten.

In deze context wordt aan de kernkompetentie authenticiteit vanwege het zelf, ethisch en moreel karakter een integratieve dominante rol toegekend. Beschouw deze voorlopig als het "altijd varen op het innerlijk kompas." Waardoor de bedoelde overkoepelende sociale competenties, integraal ontwikkeld worden en daardoor die van de genoemde sociale hoogste orde. Waardoor een S-LNO - IL, verwerkelijkt wordt.

6.6.2.3.1.1 De kerncompetentie authenticiteit

Gebaseerd op het existentialisme is authenticiteit verbonden met filosofische concepten zoals ethiek, moraliteit, persoonlijkheid, geest, identiteit, zelfvertrouwen en integriteit . In deze context beschrijven wij deze kerncompetentie als :

- “ het vermogen om onder alle omstandigheden zichzelf te zijn zonder enige belemmering, nadeel en schade voor het maatschappelijk moreel functioneren van zichzelf en de omgeving. “

Deze kerncompetentie is een incorporatie van competenties als zelfvertrouwen, reflectie, originaliteit, zelfontwikkeling, integriteit, loyaliteit, empathie, leiderschap. Die op hun beurt deelcompetenties herbergen waaronder rechtvaardigheid, stabiliteit, tolerantie, eerlijkheid, openheid confrontatie en assertiviteit. Waardoor activiteiten zoals praten, kijken, knikken, vertellen en verduidelijken worden gestimuleerd. Denk aan de deelcompetentie interne en externe doelformulering volgens het SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden) principe. Om bijvoorbeeld, missie visie en strategie, alsook besluitvorming en middelen goed aan te geven. De deelcompetentie besluitvorming behelst het beslissen over geformuleerde doelen, strategieën en middelen. Middelen genereren is van eminent belang voor realisatie van de doelen middels: arbeidskrachten, kapitaal: geld en kennis, grondstoffen, technologie en informatie. Leiders in vooral complexe en dynamische processen moeten ook kunnen anticiperen: vooruitlopen op en herkennen van situaties en verhoudingen. Flexibiliteit aan de dag leggen: in staat zijn om snel en op de juiste wijze in te spelen op eventuele onvoorziene omstandigheden, veranderde en veranderende maatschappelijke condities, inzichten, structuren en culturen, alsook creatief, kwaliteitsgericht en innovatief te handelen respectievelijk in staat zijn om originele ideeën, oplossingen en methoden in de werksituatie te bedenken, hoge eisen te stellen aan eigen werk en dat van anderen en voortdurend streven naar verbetering door continue verandering vernieuwing.

Op deze wijze beschrijven wij het sociaal competentieveld hiërarchisch van de allerlaagste orde: activiteiten waaronder: (samenvatten, noteren, vragen stellen, hummen) ingebed in de laagste orde: deel competenties zoals: (openheid , overleg, onderlinge afstemming, betrokkenheid, inspraak, vertellen en verduidelijken) verdisconteerd binnen de hoge orde; competenties: bijvoorbeeld: (interactie, communicatie, plannen, besluiten, rolvulling , organiseren, coördineren, consulteren, conficthantering en onderhandeling), ingepast binnen de hogere orde; kern competenties(authenticiteit, empathie, vertrouwelijkheid, integriteit doelrealisatie, visie, missie) verdisconteerd in de hoogste orde; overkoepelende competenties; Organische (samenwerking, cultuur, leiderschap en structuur), ingebed in de allerhoogste orde; de supreme sociale competentie interdependentiebewustzijn. Anders gesteld, de sociale competentie interdependentiebewustzijn is de supreme; organische(...) de overkoepelende competentie. Authenticiteit, de kerncompetentie. Leiderschap inherent empathie, flexibiliteit, creativiteit en innovatie, de competenties. Consultatie en coördinatie, de sub competenties en praten, luisteren, vragen en samenvatten, de activiteiten.

Bij genoegzame integrale demonstratie van dit samenstel van sturende en verbeterende competenties van de allerlaagste naar de allerhoogste orde middels rollen en simulatiespelen, worden groepen gevormd. Die zoals eerder aangegeven, getransformeerd worden in ZST's-IL en weer in een S-LNO - IL en daardoor organische (samenwerking, cultuur, structuur en leiderschap), gereflecteerd door een gebalanceerde zelforganisatie en coöperatie. Hier wordt verondersteld, dat S-ZST's –IL, operationeel worden door de ontwikkeling van sturende en verbeterde competenties zoals authenticiteit inherente spiritualiteit, empathie, integriteit, sensitiviteit, inspiratie, flexibiliteit, creativiteit en innovatie. Door deze integrale gedragshouding, wordt de basis gelegd voor de ontwikkeling van een S-LNO - IL. Bestaande uit S-ILers. Die in staat zijn om adequaat op te treden in een complexer, dynamischer en turbulenter, alsook crisisgevoeliger wordende wereld. Omdat zij definitief voldoen aan de minimale vereisten voor organisch (effectief) leiderschap in de 21^e eeuw. Deze zijn:

Visie Inspiratie Empathie Authenticiteit Innovatie

Met dit kader leidt een S-LNO - IL, concreet tot: " de gebalanceerde realisatie van individuele en collectieve doelen als blijk van een hoog of supreme interdependentiebewustzijn." Met andere woorden, "de implementatie van een S-LNO – IL (zie tekening, 2), in H⁷, is het resultaat van een hoog interdependentiebewustzijn." Alleen daardoor kan een aanvang gemaakt worden met de ontwikkeling van de technische competenties. Oftewel overgegaan worden naar fase, 4; Versterking.

6.6.2.4: Fase 4: Versterking

6.6.2.4.1 Ontwikkeling van Technische Competenties

Zoals eerder aangegeven symboliseert een S- LNO - IL, een hoog of supreme interdependentiebewustzijn. Ten gevolge van ontwikkelde bestuurlijke en verbeter competenties. Te merken aan een of meerdere ZST's - IL gekenmerkt door organische samenwerking, cultuur, leiderschap en structuur in al haar dimensies; het SCO dan wel sociaal innovatief proces. Gereflecteerd door gebalanceerde zelforganisatie en coöperatie. Oftewel, een S-LNO-IL. Dat de perspectieven opent voor duurzame productie en bedrijfsvoering door ontwikkeling van adequate technische competenties; het S-TCO oftewel het technisch innovatief proces.

Daardoor wordt in deze, fase, tevens het punt bereikt om ook extern te organiseren en samenwerkend te leren. Om besluiten op tijd in concrete tastbare resultaten om te zetten met de ontwikkeling van aanvullende technische productie en specifieke bedrijfseconomische competenties. Deze technische competenties dienen zoals eerder opgemerkt om de primaire en secundaire bedrijfsprocessen met de bereids in fase, 3, op sturend en verbeterend niveau ontwikkelde sociale competenties (organische samenwerking: interdependentie (gelijkwaardigheid, wederzijdse afhankelijkheid, gemeenschappelijke actie, coöperatie, onderlinge afstemming, gemeenschappelijke zingeving overleg en gebalanceerde zelforganisatie), organische structuur: een of meerdere S-ZST's (gedeelde taken, rollen en verantwoordelijkheden, persoonlijke en gemeenschappelijke doelen en collectieve sturing). organische cultuur: interactieve leefomgeving (spontaniteit, openheid, vertrouwen, zelf initiatief, sociale ondersteuning en begeleiding) en organische leiderschap :collectieve doelrealisatie (compromis, consensus en consent), te optimaliseren.

In deze fase is het raadzaam om deskundigen, stakeholders, actoren en het maatschappelijk middenveld te betrekken. Om eventuele presentaties te geven en de dagdagelijkse technologieën en de praktijkervaringen te delen, alsook om toenadering te zoeken voor een functionele samenwerking met de externe omgeving. Om mogelijke bedreigingen te verkleinen en kansen te vergroten. Voor optimale productie en of dienstverlening

Het belang van sociale competenties voor verbeter bedrijfsprocessen wordt het meest onderschreven uit de optiek van effectieve strategische, innovatieve en controleerbare markten; zowel door de Institutionele Dynamische Markt Theorie, DMT, als door de Transactiekosten Principaal – Agent Theorie, PAT. Deze wijzen op het belang van sociale competenties voor de vorming van coalities, opstellen van inkoopcontracten, creëren van wederzijds vertrouwen, het produceren met informele financiering en minimalisering van transactiekosten en risico's. Anders gesteld, technische: productie en bedrijfseconomische, of materiële en commerciële competenties zoals aangegeven in het Vierfasenmodel, worden door de S-LNO ontwikkeld, nadat besturende of verbeter competenties; analoog aan sociale en intellectuele competenties, zijn ontwikkeld; denk aan onder meer doelformulering: missie, visie, beleid, doelen, strategie en maken van plannen (Porter, 1998, 2008).

Om richting te geven, kwaliteit te bewaken en te verbeteren met betrekking tot de organisatiegebieden zoals aangegeven in het INK-EQFM model; denk aan leiderschap, structuur en cultuur met het oog op het strategisch visievormend en tactisch onderhandelend besturen en de resultaatgebieden: waardering door medewerkers, waardering door klanten, waardering door de maatschappij en de eindresultaten. Zie ook de Deming circle in het voorafgaande.

De productie en bedrijfseconomische dimensie omvat: bijvoorbeeld, productontwikkeling en financiering ten behoeve van optimalisering van primaire productie en ondersteunende bedrijfsprocessen. Eigenlijk krijgen de besturende (verbeterde) bedrijfsprocessen door ontwikkeling van de gelijknamige competenties in fase 3, bereids vorm en inhoud. Om een S-LNO – IL, te ontwikkelen. Voor de optimalisering van de primaire productie en de secundaire bedrijfsprocessen door ontwikkeling van adequate technische productie- en specifieke bedrijfseconomische competenties. Opdat hoge opbrengsten met zo laag mogelijke kosten alsmede de persoonlijke (interne) en collectieve (externe) doelen gelijkwaardig worden gerealiseerd. Waardoor blijkt wordt gegeven van een hoog interdependentie bewustzijn en mede daardoor duurzame verhoging van productie en productiviteit, wordt gerealiseerd. Wat getuigt van een zeer hoog interdependentiebewustzijn.

Thans gaan wij, zoals beloofd, wat dieper in op deze materie. Het verdient vermelding, dat wij door de behandeling van de besturende en verbeterprocessen, eerst, doorgaans afwijken van de volgorde in de literatuur; om het belang van deze sociale processen voor de technische processen, extra te beklemtonen.

6.6.2.4.2 Productie en bedrijfsprocessen

6.6.2.4.2.1 De Besturende en Verbeter bedrijfsprocessen

Sociale competenties maken de ontwikkeling van besturende en verbeterprocessen en daardoor een S-LNO - IL, mogelijk en noodzakelijk. Daarbij gaan de gedachten naar doelformulering, strategieontwikkeling, middelen generering, besluitvorming, leiderschap, structuur, cultuur, samenwerking, communiceren, interactief leren, stress bestendig, pro actief, verantwoordelijkheid nemen, conflicthantering, onderhandelen, beïnvloeden, team building, visie ontwikkelen, motiveren, anticipatie, flexibiliteit, creativiteit, kwaliteit en innovatie. Veelal wordt er geen onderscheid gemaakt tussen besturende en verbeter bedrijfsprocessen. Deze laatste worden vaker bij de besturende bedrijfsprocessen verondersteld. Besturende processen zijn primair gericht op de inrichting van de organisaties en managements. Derhalve zijn zij bedoeld voor de ontwikkeling van onder meer structuur en cultuur inherente leiderschap. Waarmee de vorm en werking van organisaties en managements bepaald worden. Op het strategisch (top), tactisch (midden) en operationeel (werkvloer) niveau.

Tegen deze achtergrond zijn besturende competenties niet slechts richtinggevend en koersbepalend voor interne en externe organisatieprocessen, maar zorgen ook voor de ontwikkeling van verbeterprocessen. Waardoor er bijna geen duidelijk waarneembaar onderscheid in de praktijk kan worden gemaakt tussen besturende en verbeterprocessen. Derhalve worden zij hier beschouwd als (continu) leer organisationeel, richtinggevend en kwaliteitsbewakend op strategisch, beleid, tactisch-en het operationeel niveau. Anders gesteld, bedoelde processen zorgen voor de controleerbaarheid (juiste informatie over de besluitvorming), leefbaarheid (gezonde onderlinge verstandhouding tussen leden en medespelers en het vermogen om dit te veranderen), bestuurbaarheid (het in de hand hebben van de besturing en de ontwikkeling van de organisatie, waardoor deze zijn doelen goed kan realiseren) en beheersbaarheid (dit kan betrekking hebben op zowel het intern als het extern respectievelijk intra organisationeel en interorganisationeel effectief functioneren) door het in balans brengen van de interactionele en de contextuele omgeving. Met weerslag op onder andere economics of (scale, scope, power en quality) en concurrentiebeperking, alsook alliantie, joint venture, franchising, kartel, syndicaat, concern en consortium.

Die stimulerend zijn voor productie en marktprocessen. Zowel intra – organisationeel (binnen organisaties) als interorganisationeel (tussen organisaties). Waarvoor competenties zoals anticiperen, creativiteit, flexibiliteit, kwaliteit en innovatie, doorslaggevend zijn. Zie ook (6.4.3). Er wordt eveneens gesteld, dat vorengenoemde processen leiden tot stimulering van voortdurende kritische bewustwording (interdependentiebewustzijn) door plannen, organiseren, sturen, controleren, monitoren, evalueren, bijstellen, richting geven, leren en verbeteren. Zodat het fysieke kapitaal persoonlijk en collectief optimaal kan worden benut. Denk aan onder meer natuurlijke hulpbronnen, arbeid, machines, geld en informatie. Doordat de voorwaarden ten behoeve van de activiteiten in het primaire proces (zie 6.6.2.4.2.2) in onder andere personele, commerciële, informatieve, financieel-administratieve en logistieke zin adequaat door de ondersteunende processen (zie 6.6.2.4.2.3) zijn geschapen. Denk aan: marketing of marktonderzoek, verkoop, distributie, bestelling, levering, inkoop, aanschaffingen, prijsopgave, offertes, betaling, toelevering, transport en bevoorrading. Om het productieproces daadwerkelijk een aaneenschakeling te laten zijn van efficiënte-en effectieve bedrijfsprocessen. Bijvoorbeeld: van verzoekschrift tot en met bouwvergunning; van regeringsverklaring tot en met uitvoering van het sociaal verzekeringsstelsel; van tomaten aanplant tot en met pasta in de handel; van ontwerp tot en met brug over de corantijnrivier; van bestek tot en met baggeren van de marowijnerivier; van een meerjarenplan tot en met concrete armoedebestrijding; van raming tot en met waterinstallatie; van herziene visie op onderwijs tot en met groepsdynamisch polytechnisch onderwijs.

Het gebrek aan besturende en verbeterprocessen laat zich vaker vertalen als: verstoring, frustratie en verslechtering van productie en de bedrijfsvoering in de primaire processen door problemen met controleerbaarheid (gebrek aan informatie over de besluitvorming), leefbaarheid (slechte onderlinge verstandhouding tussen leden en medespelers en het onvermogen om dit te veranderen), onbestuurbaarheid (het uit de hand lopen van de besturing en de ontwikkeling van de organisatie, waardoor deze zijn doelen niet helemaal of helemaal niet meer kan realiseren) en beheersbaarheid (dit kan betrekking hebben op zowel het intern- als het extern respectievelijk intra organisationeel en interorganisationeel slecht functioneren).

Daardoor zijn adaptatie: het aanpassen aan veranderde en veranderende omgeving en klimaat en mitigatie : het op tijd treffen van maatregelen die het verwachte verlies aan milieukwaliteiten en hulpbronnen compenseren of minimaliseren, ook niet goed mogelijk. Evenzo is het haast niet meer mogelijk om enerzijds de interne organisatie door strategieën zoals herstructurering van de productportfolio en re-engineering van processen te verbeteren en anderzijds, de productie door interne maatregelen vanuit de optiek van concurrentievermogen en concurrentievoordeel aan te passen aan de specifieke eisen van de externe omgeving. Het toeleggen op kerncompetenties of core competence en kernproducten of core products. Waardoor nieuwe unieke producten of final products ontwikkeld worden, behoren door dergelijke problemen ook tot verloren mogelijkheden. Daarom wijzen wij extra op het belang van het houden van het wakend oog vanuit besturende annex verbeterprocessen; voortdurend op het productie en dienstverleningsproces.

Met het oog op onder meer concurrentievoordeel, winstmaximalisatie, schaalvergroting en duurzame productiviteitsverhoging. Specifiek wordt erop toegezien dat de kwaliteit van de productie (dienstverlening) in de primaire processen door de besturende en de ondersteunende processen consistent en consequent wordt verbeterd. Met de focus op lage productiekosten en specifieke eisen vanuit de omgeving, alsook meerwaarde.

6.6.2.4.2.2 De Primaire productie of bedrijfsprocessen

Het primaire of productieproces is een reeks van gebeurtenissen, geordend in de tijd. Waarbij een ingangproduct wordt omgezet in een gewenst uitgangproduct. In het geval van technische productiesystemen behoren de keuze van de gebeurtenissen en ook de ordening van de gebeurtenissen tot de competentie van de mens. Voor natuurlijke productiesystemen zoals die van tomaten, melk en rijst is het allemaal al geregeld en is er slechts in geringe mate beïnvloeding van de mens mogelijk. De productieprocessen zijn: stuks, serie, massa en continue productie. Die gekoppeld aan ketens en deelprocessen worden voltrokken. De productieprocessen worden als het ware bepaald door de vragen, eisen, opdrachten en wensen van derden aan de organisatie tenzij deze zich van te voren op een bepaald soort productieproces heeft toegelegd. Denk achtereenvolgens aan onder meer de bouw van een brug, de vervaardiging van een bepaald merk auto, de productie van tomaten puree in blikjes en de verwerking van melk.

Afhankelijk van het type productie worden de input of invoeren op natuurlijke, mensmatige, mechanische- en/of gemoderniseerde hoogwaardige technologische (hightech), wijze verwerkt tot bepaalde uitvoeren of output: ruw producten of grondstoffen, halffabricaten en/of eindproducten; respectievelijk bauxiet, aluinaarde en vliegtuigen. Welke rechtstreeks en/of via tussenschakels voor de lokale, regionale en mondiale of wereldmarkt zijn bestemd en waaraan steeds waarde in de vorm van winst wordt toegevoegd door verbeterprocessen.

De invoeren of benodigdheden zijn over het algemeen natuurlijke hulpbronnen, mensen, machines, geld en informatie uit de omgeving, dus afkomstig van buiten de organisatie. Deze productiemiddelen worden in de primaire processen verwerkt tot een resultaat.

Dit moet veelal als een samenspel gezien worden tussen ontwikkeling van strategieën, structuren en systemen gericht op de kern of operationele activiteiten; middels ontwikkeling van productie en bedrijfseconomische (technische) competenties door besturende (verbeterde) processen zoals (plannen, sturen, superviseren en bewaken).

De productie technische competenties impliceren: omgaan met methoden en procedures, gebruik van materialen en machines / gereedschappen en technisch functioneel vermogen. Essentiële competenties zijn productontwerp, productontwikkeling en productie. Die weer de competenties, ontwerpspecificatie: om idee vinding of markt vraag te vertalen in de eisen waaraan het product moet voldoen en conceptontwikkeling oftewel product ontwerp: idee beoordeling, vergen. Het ontwikkelingsproces eist de competenties: testen: werkt het, accepteert de markt het, sluit het goed aan op de wensen van de klant? en resultatenanalyse: verkoop volume en verkoopprijs. Deze laatste hebben betrekking op de technische competenties van bedrijfseconomische aard die hun beslag krijgen in de ondersteunende bedrijfsprocessen in het hierna volgende.

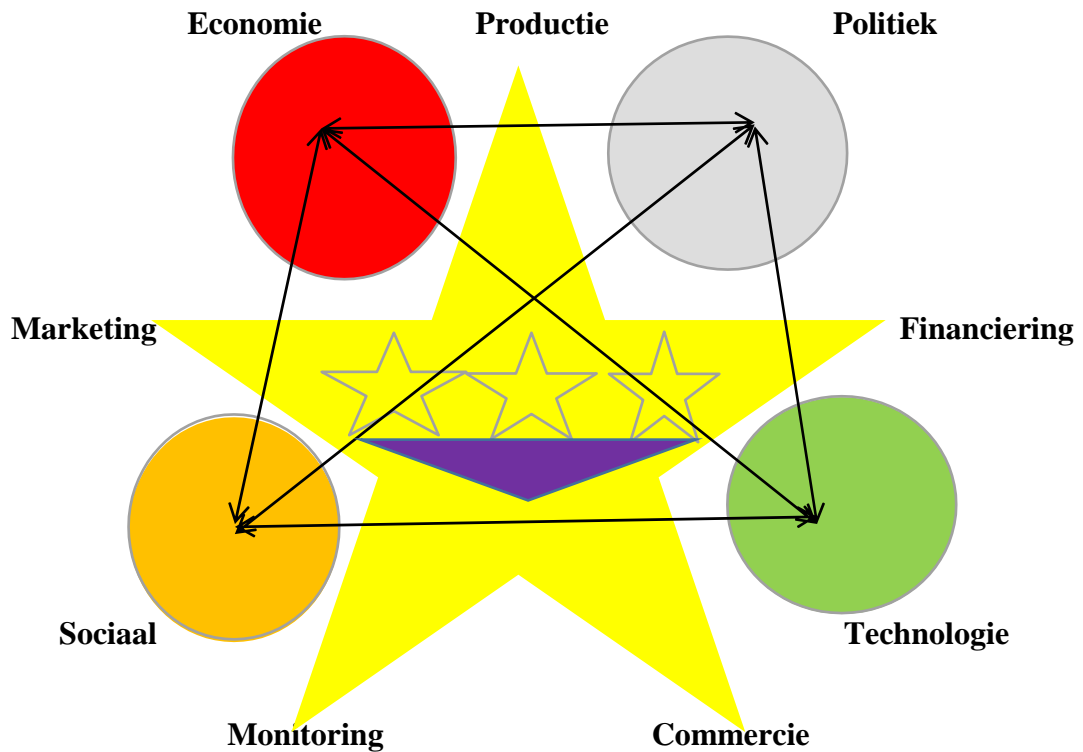
6.6.2.4.2.3 De Ondersteunende (Secundaire) bedrijfsprocessen

De ondersteunende bedrijfsprocessen scheppen de voorwaarden ten behoeve van de activiteiten in het primaire proces in onder andere personele, commerciële, informatieve, financiële, administratieve en logistieke zin. Relevante technische competenties van ondersteunende dan wel bedrijfseconomische aard zijn onder meer marketing: marktonderzoek, verkoop: distributie, bestelling en levering, inkoop: aanschaffingen, prijs opname, offertes, betaling, toelevering en logistiek: transport en bevoorrading, kostprijscalculatie, kostenbeheersing, budgettering, voorraadadministratie, prijsvorming, onderhandeling en informatievoorziening. Bij marktonderzoek gaat het om verkenning van de marktsituatie door na te gaan welke specifieke eisen worden gesteld aan het product of de producten. Welke levering en betalingsvoorwaarden worden gesteld? In welke mate is het desbetreffende product nog gewild? Waarop wil de klant, de opkoper, dat er speciaal gelet moet worden? De inkoop omvat de aanschaffing van input zoals: kantoorbenodigdheden, meubilair, gereedschappen, reinigingsmiddelen, apparatuur, onderdelen voertuigen, boten, zwaar materieel, zaaizaad, chemicaliën en bestrijdingsmiddelen. Verder het inhuren van menskrachten, transport, machines en werktuigen. Met logistiek wordt de voorraad aan input goed bijgehouden en tijdig ingespeeld op problemen waarbij opslag, droog en andere faciliteiten een rol spelen. Kortom, de secundaire processen hebben betrekking op de mensen en de middelen die betrokken moeten worden om het primaire productieproces voor te bereiden en te implementeren. Welke S-LNO - IL, precies met dit U(BPV) verandermodel te realiseren, valt, zal blijken uit het volgende hoofdstuk.

Hoofdstuk, 7 Het Sterrol (S) – LNO - IL model

Het ICO model, verdisconteerd in het alsvoren behandeld UBPV verandermanagement model, resulteert in een organisch netwerkmodel. Dit model bestaat uit een aantal interdependencies: de zogenoemde Sterrol ZST's- IL. Gereflecteerd door S- ILers. Denk aan een 5-tal fictieve S-ILers, te weten productie (dienstverlening), commercie (inkoop en verkoop), financiering, monitoring en marketing; gecoördineerd door een identiek team van ILers, aangewezen door teamgenoten (de zogenoemde liaisons). De keuze voor deze S - ILers wordt ingegeven door hun importantie om de productie en bedrijfsprocessen in vooral complexer, dynamischer en turbulenter wordende omgevingen, beheersbaar te houden. Het model wordt gesymboliseerd als een aantal (vijfpuntige) sterren; in één ster. Ondersteund door een omgekeerde paarse IL driehoek Die continu in interactie staat met een complexe en dynamische sociale, economische, technologische en politieke omgeving. Deze driehoek benadrukt het bottom – up netwerk karakter. Zie tekening, 2, onderstaand. De kleuren: paars, rood, grijs, oranje, groen en geel, staan symbool voor spiritualiteit, kracht, alertheid, saamhorigheid, vooruitgang en collectieve verantwoordelijkheid. Voortaan het S-LNO- IL model.

Tekening, 2 : Het S- LNO - IL Model



Bij de ontwikkeling van dit netwerk ontleen wij inzichten aan het horizontaal organiseren. Daarbij worden wij het meest gefascineerd door Bakker & Hardjono (2013). Die voortborduren op inzichten over bijvoorbeeld, teamontwikkeling, interne afstemming, monitoring, sociaal netwerkanalyse, competentie management en mindset. De horizontale organisatie wordt in de praktijk tot nu toe als een matrixorganisatie met meer verticale dan horizontale lijnen ontwikkeld. Denk aan het FOC- IOC effect in H^3 en 4.1.2. In dit model is rekening gehouden met minimaal 75 % horizontale sturing en maximaal 25 % mogelijke verticale. Waardoor ook het probleem van een duale horizontale en verticale sturing, uit de wereld wordt geholpen. Er is sprake van een collectief leidende en coördinerende rol. Hierdoor vervalt de controlerol. Tegelijkertijd wordt het probleem van beperking van de bewegingsvrijheid en dat van slechte verbinding tussen diverse S-ILers, opgelost.

Daardoor is er sprake van een netwerk dat horizontaal is geconstrueerd, horizontaal denkt, horizontaal wordt bestuurd, en horizontaal samenwerkt. Hierdoor is het in staat om aan veranderende eisen en behoeften invulling te geven. Wat betekent, dat dit ook in een dynamischer en turbulenter wordende omgeving, overeind blijft; niet gaat degraderen naar het mechanisch - en erger nog, rationeel bureaucratisch en klassiek niveau van organiseren en leidinggeven. Dankzij, S-IL (collegiale structuur) en daardoor ruimte voor emoties en subjectiviteit, alsook gezamenlijke visies van onderop en bijgevolg, vrijwillige medewerking van allen, vanuit een organisch-voluntaristisch mensbeeld en gebalanceerde zelforganisatie. Resulterende in gelijkwaardige doelrealisatie. Een en ander impliceert, dat netwerken niet langer oncontroleerbaar en onbeheersbaar worden door de zogenoemde gecummuleerde onvolkomenheden, 'wicked problems' of 'tweede generatie problemen'. Ten gevolge van structurele knelpunten in de organisatie en sturing. Door telkens opnieuw op klassieke wijze, van bovenaf en veelal alleen met geld, te streven naar herstel. Waardoor problemen hardnekkiger (complexer, onstuurbaarder en ongrijpbaar) worden, terwijl de middelen verdampen en zo is de onduurzaamheid cirkel rond; problemen lopen zo hoog, dat het netwerk nagenoeg onbestuurbaar en onleefbaar wordt. De meeste LAC landen zijn met de focus op Haïti en Suriname, schoolvoorbeelden.

Daarom is het ICO verdisconteerd in het UBPV verandermanagementmodel bedoeld om organisch bestuur en leiderschap gereflecteerd door een S-LNO-IL, democratisch en liberaal, te stimuleren. Om vooral politici in ontwikkelingslanden op alle niveaus in staat te stellen om in een dynamischer en turbulenter en on top of that, crisisgevoelig wordende wereld vooral op ethisch – morele wijze, duurzame ontwikkeling te realiseren.

Het kan volgens ons, ook niet anders met dit S-LNO - IL model, dat ervan uitgaat, dat alle partijen hun eigen belang hebben, maar voor de realisatie van hun doelen, sterk van elkaar afhankelijk zijn. Er is sprake van wederzijdse (symbiotische) afhankelijkheid. De S-ILers, zijn ervan bewust, te leven in de maatschappelijke context van een netwerksamenleving en in die van een participatie maatschappij. Waarin de opbrengst groter wordt door goede onderlinge samenwerking: de positive sum game. Concurrentie is hier, niet het woord, maar coöperatie; de onderlinge ruil van diensten en gunsten. Wat betekent, dat S- ILers, uit hun comfortzone treden om met zijn allen te zorgen, voor toegevoegde individuele en collectieve ethische en morele waarde. Waardoor zij een warme organische netwerk; het S-LNO – IL, blijven. Echter moet voorkomen worden dat het een „free for all“ situatie wordt door ruimte voor eigen verantwoordelijkheid heel laag te leggen. Waardoor alleen eenzijdige persoonlijke doelrealisatie aangemoedigd wordt en de organisatiedoelen verwaarloosd. Met deze empirische wijsheid willen wij wellicht, ten overvloede verduidelijken, dat zelfsturing en coördinatie de bedoeling hebben om organisatiedoelen met persoonlijke doelen, te balanceren. Vandaar dat de norm, niet hoger dan 80 % en niet lager dan 65 procent, wordt gesteld; zodat de structuur op de procesgang en de mogelijkheid tot monitoren en bijsturen wordt gebaseerd en belangrijker nog, processen als een sociaal netwerk gezien worden om steeds een balans te vinden tussen individuele vrijheid en door de strategie bepaalde condities.

Denk aan het evenwicht tussen interne en externe doelen, interne en externe omgeving, etcetera, in het voorgaande (zie 4.1.1 -4.1.5). De essentie, is dat processen worden beschouwd als teams van samenwerkende medewerkers (vergelijk met S-ZST's- IL), willen wij, dat doelen gelijkwaardig worden gerealiseerd.

Dit vergt uit ervaring, samenvattend „coachen op continue verbetering“: door inrichting van processen op basis van geïntegreerde sociale en technische innovatie (zie ook H⁶). Inhoudelijk wordt het S – LNO – IL model gevormd door een of meerdere S- ZST's- IL. De coördinatie vindt plaats door een aantal gekozen vertegenwoordigers (S-ILers) uit de S- ZST's- IL. De zogenoemde liaisons. Het gaat daarbij om het proces van verbeteren over teams heen te besturen. Zo worden de problemen die tot de eigen routine (verantwoordelijkheid) behoren (in de Sociotechniek wordt dit interne regelcapaciteit genoemd), door het team van S-ILers , oftewel het S –LNO - IL, opgelost. Het innovatieve (ten opzichte van bijvoorbeeld het 8- Stappen Model van Kotter en het Sterrolmodel van Amelsfoort, Scholtes & Seinen, in 6.1.3 (8 .9) , is, dat zaken die niet tot de eigen routine behoren, voortaan niet door een kopgroep of leiders uit verschillende teams worden aangepakt, maar eerst, met de S- ILers binnen het eigen team worden opgelost en zo nodig, plenair; met alle collega's S- ILers uit alle S- ZST's (inclus liaisons). Doelende op het geconceptualiseerde S-LNO- IL, als corporatie van primaire, secundaire en sturende annex verbeter bedrijfsprocessen, die uit de optiek van sturing en verbetering , zodanige technische competenties ontwikkeld en toepast, dat de kwaliteit van de productie in de primaire processen door de ondersteunende (secundaire) bedrijfsprocessen, consistent en consequent wordt verbeterd. Met de focus op lage productiekosten en specifieke eisen vanuit de omgeving, alsook toegevoegde waarde in het heden en in de naaste toekomst.

Met deze horizontale structuur wordt zoals verondersteld, de gelijkwaardigheid (collegiaal schap) gewaarborgd en daarmee het onderlinge vertrouwen (aandacht, respect, onderlinge afstemming en betrokkenheid). Deze „ingrediënten“ zijn naar analogie van de culinaire kunst, nodig voor de bereiding van de recepten: regelcapaciteit en interne, alsook externe samenwerking. Immers, hoe groter het vertrouwen in het team en in elkaar, hoe groter dat in het S- LNO- IL, hoe hoger de samenwerking als team en S- LNO - IL, hoe meer werkzaamheden met de interne regelcapaciteit, worden uitgevoerd. Een en ander wordt schematisch in fig.,3, aangegeven.

Fig., 3 De interne regelcapaciteit en de interne en externe samenwerking worden verhoogd naarmate het onderlinge vertrouwen toeneemt.

Vertrouwen	Regelcapaciteit	Interne en externe Samenwerking
Hoog in S-ZT-IL en S- LNO –IL	Groot	Goed
Laag in S-ZT-IL en S- LNO- IL	Klein	Slecht

Is de regelcapaciteit klein, dan zal veel aandacht en capaciteit van een S- LNO gevraagd worden en noodzakelijk zijn om het werk middels onderling overleg en afstemming in goede banen te leiden.

In de praktijk wordt bij probleemoplossing doorgaans een hiërarchische structuur gehanteerd. Veelal een hoger echelon van leidinggevend (managers). Deze noemen wij inside –outsiders: denk aan interne deskundigen met slechts theoretisch inzicht in cultuur en leiderschapsvraagstukken. Veelal worden ook externe agents – consultants ingeschakeld. Meestal zijn deze toegerust met het “one size fits all” concept. Deze bestempelen wij, als de zogenoemde outsiders –outsiders. Meestal projecteren zij, problemen uit organisaties in andere landen, op de organisaties in de probleemlanden. Daardoor gaan zij vaker dan hun opdrachtgevers openlijk willen toegeven, voorbij aan de werkelijke cultuur van deze problemen organisaties. Trouwens beide categorieën, zoomen uit onze ervaring optiek, onvoldoende in op wat echt leeft binnen het probleemgebied. Denk daarbij aan de beantwoording van vragen zoals: ”hoe ziet de informele structuur eruit? waardoor zijn verzuimen hoog, etcetera? Wij hebben ons laten vertellen, dat na een aantal ‘vluchtige gesprekken en ‘bliksem bezoeken’ op enkele afdelingen’, een plan voor bijvoorbeeld reorganisatie, wordt uitgevoerd. Zonder de betrokkenheid van de probleemveroorzaker; in dit geval, de manager, die ‘verdeelt en heerst, alsook deviant gedrag vertoont waaronder seksuele molestatie en intimidatie van de vrouwelijke medewerkers’. Met als gevolg, vervreemding en terugval en bijgevolg verslechterde (eenzijdige)doelrealisatie . Zie ook 2.9 en 4.1.1 - 4.1.5. Het behoeft geen betoog, dat taken in zulke netwerken met een FOC- IOC, karakter, niet goed en volledig worden uitgevoerd. Terwijl goed beschouwd de gezamenlijke capaciteit vaker meer dan toereikend is. Het effect hiervan is, dat de teams meestal voortdurend klagen over werkdruk. Er wordt daardoor regelmatig overgewerkt en als dit structureel wordt, wordt een formatie uitbreiding, voorgesteld. Wat vaker, leidt tot de versterking van de hiërarchie in een vicieuze cirkel van overwerk en formatie uitbreiding. Wat kan anders verwacht worden, wanneer er gesproken kan worden van ‘dweilen met de kraan open’ ?

Derhalve staat in ons model het Lerend samenwerken, Samenwerkend leren door een (U)BPV model, centraal. Om op gelijkwaardige basis met elkaar kerncompetenties te ontwikkelen en toe te passen. Opdat collectief kosten worden bespaard en opbrengsten verhoogd, alsook bestaande markten uitgebreid, nieuwe aangeboord en een gunstige positionering op de markten gerealiseerd. Zowel uit de optiek van productie als dienstverlening. Wat slechts met een S-LNO- IL model voor mogelijk wordt gehouden. De vraag is nu: hoe anders is het (U)BPV model ten opzichte van bestaande veranderingsmodellen? Essentiëler, wordt door het (U) BPV model meerwaarde toegevoegd aan de organisatie transformatieprocessen? In het volgende hoofdstuk komen wij met een verklaring.

Hoofdstuk, 8 De meerwaarde van het (U)BPV model voor organisatie transformatieprocessen

Het (U)BPV verandermanagement model, garandeert een S-LNO - IL. Middels ICO, een uitwisselingsproces, met een doorlopend interdependentiebewustzijn ontwikkelend en verhogend karakter; gemanifesteerd als het Lerend samenwerken, eerst, het zogenoemde SCO proces (traject). De zogenoemde sociale innovatie. Waardoor groepen voortaan getransformeerd worden in een netwerk van permanente evenwichtige zelforganiserende en coöperatieve S-ZST's- IL; uitmondende in een S-LNO - IL. Welke preponderant, gesteld mag worden. Voor de gebalanceerde realisatie van de interne en de externe doelen. Waartoe, nog afgezien van ontbrekende S- ILers, bestaande zogenoemde organische netwerken, niet in staat zijn door hun regressie gevoeligheid en daardoor van zeer korte duur, zijn.

Met het (U) BPV model worden, de manco's opgeheven en het organische netwerk leidt met S- ILers, tot gelijkwaardige doelrealisatie op nationaal en mondiaal niveau. Waardoor het verschil wordt gemaakt met mechanische en andere organische (lerende) veranderingsmodellen. Die geen beperkingen kunnen opleggen aan de gangbare traditionele maakbaarheid, planbaarheid, voorspelbaarheid, controleerbaarheid en veranderbaarheid, door experts. Welke in onze visie, vanuit Sociaal Cognitivistische (Cog.HRD) Competence als FOC en Sociaal Constructionistische Competency als IOC (zie ook, 2.9), worden gestimuleerd. Met weerslag op de ontwikkeling van technische competenties, eerst. Door veelal: (Bedrijfsopleiding, Beroepsonderwijs op pocket formaat, Loopbaanbegeleiding en Mode 1 science). Resulterende in slechte en vaker, eenzijdige doelrealisatie. Doordat het interdependentiebewustzijn, nauwelijks wordt ontwikkeld. Waardoor de meeste (onder verschillende noemers hier behandelde en mogelijk niet behandelde) organisaties meestal in een overgangsfase verkeren van project (in meerdere mate) naar de lerende organisaties.

Met het UBPV model worden (laagbewuste) leidinggevend en op haast alle niveaus in met name de publieke sector door een uitwisseling gestimuleerd om eerst, ontbrekende sociale vaardigheden en houdingen te ontwikkelen. Om zowel hun eigen mogelijkheden en beperkingen als die van hun omgeving gezamenlijk te verkennen en vast te stellen en daarop gebaseerd de juiste technische vaardigheden samen op te doen. Teneinde hun persoonlijke en gemeenschappelijke situaties, in de door hen gewenste richtingen aan te passen, te verbeteren en te vernieuwen. Voor individueel en collectief welvaart en welzijn, nu en in de toekomst..

Hierdoor wordt, zoals aan het begin verondersteld, in een complexer en dynamischer, alsook crisisgevoeliger wordende wereld, voldaan aan de ontwikkeling van een S-LNO, bestaande uit S-ILers, gekenmerkt door authenticiteits inherente aanpassings, omschakeling en innovatief vermogen. Middels een sociaal Constructionistisch (U)BPV model; gereflecteerd door een integraal ICO (SCO en S-TCO), proces (traject).

Opdat staf en personeel zich door intensieve uitwisselingsprocessen upgraden. Zodat geen kloof ontstaat tussen het kader op de werkvloer en het midden en topmanagement. Een en ander impliceert, dat in het ICO model, adequate IO, eerst IC, vergt door de ontwikkeling van sociale competenties, eerst (zie ook, H₃ en 4.2.4).

In die zin is IC, doorslaggevend voor de ontwikkeling en implementatie van een S-LNO - IL. De essentie is, dat IC zowel een ontwikkelend als een implementerend effect uitstraalt en derhalve de IO succesvol kan worden voltrokken door IC. Wat betekent, dat het IC proces, onmisbaar wordt voor de IO en mede daardoor beide processen (nagenoeg) simultaan worden voltrokken door ontwikkeling van sociale competenties, eerst. Met andere woorden, door een simultane toepassing van IO en IC, wordt het SCO of het sociaal innovatief proces (traject) van Lerend samenwerken, eerst voltrokken en daardoor worden de kansen vergroot op de ontwikkeling en verhoging van het interdependentiebewustzijn en bijgevolg, de ontwikkeling van een S-LNO - IL. Die het S-TCO of technisch innovatief proces (traject) van Samenwerkend leren, succesvol, op gang brengt. Voor de optimalisering van de productie en bedrijfsprocessen en mede daardoor gelijkwaardige doelrealisatie en duurzame verhoging van productie en productiviteit (zie ook, 5.1.2.5 -7).

Tegen deze achtergrond wordt voldoende garantie ingebouwd voor gelijkwaardige realisatie van interne en externe doelen door een balans tussen autonomie en dependentie. De SCO is een strategie om het regressie effect door de aangehaalde probleempunten tegen te gaan door gesprekken in een sfeer van openheid, respect, vertrouwen, onderlinge afstemming en coördinatie, in een vroeg stadium te voeren over serieuze afbreuk risico's: veelal verschillende culturen, stereotype beelden, rivaliteit en strijd om de macht. Dit zijn de veel voorkomende problemen door slecht management en concreter, gebrek aan waarde gedreven netwerk (virtueel) organisch leiderschap of alliantie management bij private en publieke organisaties; die daardoor het vermogen missen om succes en faalfactoren te sturen en te verbinden met voldoende bewustzijn; welke, een eerste vereiste is om verbintenissen met een continu karakter met behoud van de eigen identiteit en zelfstandigheid te bestendigen en te versterken. Door deze ICO aanpak worden kerncompetenties zoals onderlinge afstemming en overleg ontwikkeld die leiden tot het collectief denken, voelen en handelen. Gereflecteerd door een evenwichtige combinatie van zelfgestuurd en ervaringsleren, door spontane en gelijkwaardige deelname, aan het (SCO) traject. Waardoor de lerenden doorlopend op ondersteuning kunnen rekenen om steeds meer zelfstandig hun eigen leren vorm te geven. Zodat ook het ongeoorloofde gebruik van machtsmiddelen door psychosociale machtsprocessen, ook wel de politieke machtsspelletjes of de verdeel en heers processen zoals patronage, nepotisme en manipulatie (desoriëntatie, polarisatie en vervreemding), op tijd worden ingedamd. Met weerslag op S- ZST –IL naar S-LNO - IL vorming en bijgevolg gebalanceerde realisatie van interne en externe doelen door het S-TCO traject en uiteindelijk, duurzame productie en productiviteitsverhoging; als blijkt van IL.

Vandaar, wellicht ten overvloede, de holistische en geïntegreerde toepassing van IO en IC, gereflecteerd door het ICO (SCO en STCO) (U)BPV model. Wat haar bijzonder maakt ten opzichte van de overige interactieve gedragsveranderingsmodellen en met name de FOC –IOC (Competence- Competency), georiënteerde modellen. Het vernieuwende is, dat het traject van Lerend samenwerken door ontwikkeling en toepassing van sociale competenties eerst, de zogenoemde IC (SCO), preponderant is voor het aangaan, onderhouden en behouden van gezonde en vruchtbare samenwerkingsrelaties. Om de productie en bedrijfsprocessen permanent efficiënt en effectief te organiseren en uit te voeren door een traject van Samenwerkend leren (S-TCO). De zogenoemde IO. Waardoor de kansen op gelijkwaardige doelrealisatie permanent worden verhoogd. Wat met de bestaande FOC (IOC) , gerichte modellen, occasioneel is gelukt.

De essentiële verschilpunten tussen deze en de (nieuwe) voorgestelde ICO (U)BPV, worden in een overzicht, onderstaand, opgenomen.

Overzicht: essentiële verschilpunten tussen de IOC (FOC) georiënteerde modellen en het (nieuwe) voorgestelde ICO (U)BPV model

IOC (FOC) (Samenwerkend Leren)	ICO (U)BPV (Lerend Samenwerken, Samenwerkend Leren)
IO en IC: separaat	IC en IO: integraal
Nadruk op organisatieontwikkeling	Nadruk op competentieontwikkeling
Ontwikkeling van technische (en sociale) competenties	Ontwikkeling van sociale competenties, eerst
Overleg en inspraak op de achtergrond	Overleg en inspraak op de voorgrond
Interdependentiebewustzijn laag	Interdependentiebewustzijn hoog
Eenzijdige doelrealisatie	Gelijkwaardige doelrealisatie

Het (U)BPV model bewijst haar meerwaarde door het organisatie transformatieproces een blijvend gelijkwaardig doel realiserend karakter, te geven. Wat logischerwijs mogelijk wordt door een integrale ICO. Waarop haar uniciteit berust. Ons inziens wordt door het aandragen van criteria vanuit het uitwisselings en collectieve verantwoordelijkheids inherente sociaal constructionistischperspectief voor een optimaal Lerend samenwerken, Samenwerkend leren door het uitwisselings paradigma vanuit een SCO –S-TCO proces, vervat in een S-LNO-IL theorie annex (U)BPV model, het belang van ontwikkeling van sociale competenties, eerst, voor organische processen zoals collectieve sturing inherente gebalanceerde zelforganisatie en coöperatie, alsook interdependentiebewustzijn, interdependentiebewust leiderschap en gelijkwaardige doelrealisatie, genoegzaam belicht. Daardoor wordt naar onze mening door een S-LNO-IL, waarde toegevoegd aan de praktijk van het organische netwerk en leiderschap, alsook de bestaande netwerkorganisatie en verandermanagement theorieën.

Een en ander impliceert, dat een S-LNO – IL, elke andere vorm van onvolwaardig organisch leiderschap: dienende faciliterende, authentieke, adaptieve, noem maar op, insluit; deze worden vanuit het uitwisselings paradigma omgezet in volwaardige organische leiderschap in de zin van IL. Met de focus op gelijkwaardige doelrealisatie.

In welke mate de S-LNO – IL theorie soelaas biedt met het S-LNO - IL , als geconceptualiseerd door de toepassing van het (U)BPV verandermodel, laten wij over het algemeen zien door in te zoomen in het volgende hoofdstuk op het organiseren en leidinggeven in deze eeuw.

Hoofdstuk, 9 Besturen en leidinggeven in de 21^e eeuw

Anticiperend, hebben wij op basis van de interactieve leeromgeving, geconstateerd dat een S-LNO, ten ene male ontbreekt. Eigenlijk getuigt, dan een toetsing van het UBPV veranderenmanagement model voor een S-LNO – IL, aan de praktijk, niet van common sense. Maar luisterend naar de harten die het gevoel versterken, dat wij toch met organische leiders te maken hebben in vooral Suriname. Waarbij concepten zoals collectief bestuur, collectieve verantwoordelijkheid en eenheid van bestuur, eufemistisch omhelst worden en gelet op het feit, dat deze, werkelijk passen binnen ons uitwisselings paradigma, kunnen wij niet nalaten om de mondiale praktijk van organiseren en leidinggeven , met een uitstapje naar Suriname, aan een algemene beschouwing, te onderwerpen en de leiders, kwalitatief te beoordelen aan de hand van minimaal 5 vereisten voor organisch leiderschap. Deze zijn, de Visie, Inspiratie, Empathie, Authenticiteit en Innovatie (zie, ook 4.3).

Mondiaal zijn de bestuurskenmerken, in 2.9.3 en 4.1.4., in mate van afwisselendheid, toe te kennen aan vooral de overheidsorganisaties. Daarbuiten zijn er particuliere organisaties met zowel een integraal als partieel beleidsvormend, bepalend, voorwaardenscheppend, uitvoerend, controlerend, toezicht houdend, bufferend en dienstverlenend, alsook representerend, pioniers, rationaliserend en innovatief karakter. De bureaucratie met een mechanisch karakter, de zogenoemde machine bureaucratie is zowel op nationaal als mondiaal niveau, dominant in de publieke en private sectoren. Denk aan de blauwe – oranje top-down netwerken en top- down leiderschap. De groen- gele netwerken en bottom up leiderschap, komen sporadisch voor in enkele EU en Oost Aziatische landen. Frappant is, dat de meeste mechanische leiders met nationale en internationale allure zich met een blauw – oranje lerende machine bureaucratie ‘wanen’ in groen- gele LNO’s. Echter kunnen deze door bureaucratie in de kern en slechts met mogelijke fragmentarisch ingevoerde organische structuren, niet anders gekwalificeerd worden dan bureaucratische- mechanische netwerken met top- down leiderschap.

Haast alle landen zijn top- down en mechanisch bezig. Deze zijn eenzijdig vanuit een overwegend controlerend - beheersend rationeel medischperspectief bezig. Waarbij uitsluitend wordt geconcentreerd op vermindering van angst door vergroting van veiligheidsmaatregelen. Wat op den duur averechts werkt en soms leidt tot manifeste verzet bij vooral de onbesmette en lagere risico groepen. Die van mening zijn, dat zij een ongelijke behandeling verdienen en niet over dezelfde kam met de zeer kwetsbaren, geschoren kunnen worden.

Daarenboven zijn de maatregelen in de interne en de externe media door alle lagen van de samenlevingen doorgaans disproportioneel verklaard. Het middel lijkt hen, erger dan de kwaal. Immers, gelijke monniken, gelijke kappen. Doelend op het minimaliseren en differentiëren van veiligheidsmaatregelen naarmate de risico's op besmetting afnemen; lokaal, nationaal, regionaal en mondiaal. Dus, rekening houdend met het feit, dat niet overal de problemen hetzelfde zijn en de coronacrisis zich in een andere fase bevindt. Om zodoende vooral het cultureel en economisch leven aan de onderkant van vooral de minder moderne en traditionele samenlevingen; verwijzend naar de arme ontwikkelingslanden, niet compleet te ruïneren. Wat zeker in onder andere Suriname, nabij is als het voortgaat met het zeer waarschijnlijk imitatief beleidspatroon.

Over het algemeen kunnen wij stellen, dat bij de aanvang van de uitbraak wellicht niemand voorbereid, is. Evenwel is, dankzij de solidaire opofferingsgezindheid, het besmettingsniveau doorgaans gedaald. Echter ontstaat door de slechte response op de voortschrijdende coronacrisis met tekortschietende middelen en nalatige uitvoering door het politiek administratief bestuur, niet het gevoel, dat dit, het leervermogen heeft ontwikkeld om weloverwogen, crisisbeleid te ontwikkelen en te implementeren.

Denk aan: “de bestrijding van de coronacrisis als een integraal maatschappelijk probleem, dat meer dan overleven vergt van “alle krachten” bottom up. Vanuit een participatief (democratisch) perspectief. In stede van krampachtig vastklampen aan een soort ideologie en doctrine van: geen normale economie mogelijk door gevaar voor schade en sterfte onder ouderen en zieken, door corona besmetting. Waardoor minder ingezoomd wordt op volledige onderdrukking van het virus en meer op zelf huisarrest van risico dan wel kwetsbare groepen en beperkingen voor iedereen. Terwijl, het geen publiek geheim is dat: één op de tien mensen onder de vijftig blijvende schade loopt bij besmetting en on top of that, sterfgevallen behoorlijk willekeurig lijken. Ook de vermeende indeling in sterkeren en zwakkeren getuigt van onbegrip van de maatschappij. De situatie is van dien aard, dat jong en oud vaker met elkaar opgescheept zitten in krappe ruimten door gebrek aan huisvesting en degenen die eerder dood te vrezen hebben van het virus, de zorgvoorzieningen draaiende houden.”

Zo kunnen wij oneindig doorgaan met opsommen van tegenstrijdigheden om eufemistisch uitgedrukt, het ideologisch beleid, te illustreren. Waardoor het ‘nieuw normaal’ op een fiasco dreigt uit te lopen. Vooral in die landen, met een ongedifferentieerd beleid en disproportionaliteit in (veiligheids) maatregelen. Waarbij de ratio boven de emotie, wordt gesteld. Waardoor het samen benoemen en accepteren van de angst om de crisis horizontaal creatief en innovatief, te benutten, niet of nauwelijks, wordt benut. Anders, zou ook deze crisis uit teleologisch optiek en uit de optiek van utiliteit optimaal gebruikt kunnen worden. De historie leert, dat van elke crisis in mindere of meerdere mate, een deugd is gemaakt. That’s why, they say: ‘never waste a good crisis’.

Denk daarbij aan onder andere discussies, debatten, etcetera, over hoe inventiviteit aan de dag gelegd kan worden om ambtelijke werktijden, business modellen, onderwijsprogramma's, handelsverkeer, vrijetijd, politie surveillances, enzovoorts, aan te passen. Om mogelijk business as usual, te doen. Pas als het echt niet kan, moet gegrepen worden naar de lockdown. Hierdoor wordt zacht uitgedrukt, voorkomen, dat de druk op het zorgstelsel almaar wordt verhoogd door steeds de hand op te houden bij de overheid.

Wat Suriname, betreft, is er sprake van een crises. Lang voor het coronavirus het offensief massaal opent op de wereld, verkeert bedoeld land in een economische en politieke crisis; door abominabel bestuur en leiderschap. Een en ander tekent zich af, in 2012. Maar de regering Bouterse – (Ameerali) - Adhin projecteert het falend beleid op de zogenoemde goud recessie. Met weerslag op een economische malaise, midden 2016. Waardoor de nieuwe regering Santokhi – Brunswijk in juli 2020, ook een coronacrisis, heeft geërfd. Dit bestuur is van de regen in de drup geraakt. Het heeft zeer veel moeite om de eindjes in de huishouding aan elkaar te knopen. Komt bij, een monetaire instabiliteit van nooit eerder gekend. Met weerslag op een nagenoeg weggevaagd middenkader en uiteindelijk een verpauperde onderkant. Geaccelereerd door groeiende werkloosheid ten gevolge van afnemende productie en dienstverlening, versterkt door de coronacrisis.

Waarbij de interventie van de overheid met opvang maatregelen zoals COVID steun, subsidie, sociale verzekering, etcetera, zeer veel te wensen overlaten. Daarentegen worden de economische huishouding bevorderende belastingen en heffingen nagenoeg rigoureus doorgevoerd. Waardoor het leven overall binnenkort culmineert in een punt van ondraaglijkheid. Het zicht op beter, is op zijn zachts uitgedrukt discutabel met een top- down economisch monetair en sociaal beleid. Dat überhaupt niet verschilt van dat van de voorganger gekenmerkt door patronage en nepotisme. Waardoor dit in de volksmond meer als oude wijn in nieuwe zakken, wordt beschouwd. Veelal verwijzend naar de huidige regering als één voor “family and friends”. Met weerslag op een groeiend wantrouwen bij zowel de gewone burgers als de potentiële sponsors, donoren en financierders, in binnen en buitenland (Diaspora). Wat ook met een Staff Level Agreement met het IMF, onveranderd blijft. Doordat een officieel besluit afhangt van het akkoord door de IMF Executive Board. Vermits voldaan wordt aan een aantal randcondities. De zogenoemde ‘prior actions’. Waarover de discussies eufemistisch zowel maatschappelijk – economisch als politiek – bestuurlijk, beladen en gepolariseerd zijn. In deze sfeer zorgen negatieve scenario’s bijna simultaan voor consternatie en irritatie bij grote delen van het volk. Daarenboven wordt kwaad bloed gezet door de voortdurende lockdown en het steeds afkijken van het buitenland onder andere Nederland, alsook de slechte communicatie met de samenleving. Waardoor iedereen en alles vooral gestimuleerd door de social media, eufemistisch wantrouwend en nagenoeg in een sfeer van animositeit, wordt bejegend.

Zo worden de corona statistieken in twijfels getrokken. Om niet te praten over de compromittering van het medischbeleid door de homeopathie gezinden en de aanhangers van de zogenoemde natuurgenezers en wonderdokters. Die het coronavirus minder gevaarlijke eigenschappen en symptomen toekennen dan het team van medische en aanverwante professies bestaande uit: (artsen, internisten, virologen, microbiologen en epidemiologen). Volgens hen wordt door uitleg van dit team, vrees en angst ‘geaccumuleerd’, bij grote delen van de bevolking. Die op hun beurt, bij het uitblijven van afdoende reactie op de natuurgenezers ook neigen om de medici in het ongelijk te stellen en verantwoordelijk te houden voor het inboezemen van kunstmatige angst en het moedwillig creëren van een corona ‘fascistische sfeer’ van opkomende chaos, anarchie en bandeloosheid, alsook verzet en actie door het negeren, bagatelliseren en erger nog, openlijk overtreden van de corona maatregelen.

Waardoor een situatie ontstaat waarin de overheid en de meer gezonde (corona vrije) burgers voortdurend in de “clinch” raken. Denk aan de leeftijdsgroep tussen 16 en 60. Vooral met betrekking tot de naleving van het lockdown beleid. Deze kunnen min of meer vredig leven met de MOHANA corona maatregelen. Dit acronym staat voor: (Mondmasker dragen Handen wassen en Afstand van 2 meter bewaren). Naar hun mening hebben zij daardoor genoegzaam meegewerkt aan de aanzienlijke daling van de besmettingen. Nu eisen zij, ingegeven door de aanvang met de vaccinatie van de zogenoemde essentiële beroepen (frontliners), gevolgd door de kwetsbaren op termijn, dat de overheid, niet meer wacht om het maatschappelijk en handelsverkeer totaal open te stellen, als zij toch, tot nu toe, de inkomens veiligheid niet helemaal of helemaal niet, heeft kunnen garanderen door opgesloten te blijven.

De essentie van dit relaas is, dat de ‘liefde, warmte en het vertrouwen’ in de politiekvoering wereldwijd over het algemeen ontbreekt; ofwel naar analogie van de cardiologie het “hart in de politiekvoering” ongezond functioneert. Daardoor krijgt de rationaliteit of liever, de technologie de overhand. Waardoor de door de politiek te waarborgen afweging van belangen niet tussen alle relevante beleidsterreinen plaatsvindt en ten koste gaat van de waarden waarop deze belangenafweging gebaseerd zou moeten zijn.

Ons inziens wordt hier een schepje bovenop gedaan door ongepaste gebruik in meerdere mate van zogenoemde ‘slimme’ computers (machines) , or whatever. Aangestuurd door algoritmische systemen. Omdat deze gewoon gevoelloos zijn en weshalve niet bewust van het handelen. De vraag is, of dit bewustzijn, bij deze en gene objecten, ooit met de beste wil van de ‘supermen (women), ontwikkeld zal worden. Anders gesteld, zal het de vernuftige mens überhaupt lukken om digitale systemen te laten voelen en te verantwoorden ‘waarom gedaan wordt, wat gedaan wordt ‘? We moeten ons dit voorstellen, als een hoofd met ingeprinte antwoorden op de moeilijkste vragen uit alle disciplines. Maar niet op een simpele als: hoe voelt het ‘meneer/ mevrouw’ computer om een computer te zijn? Toch schijnen wij niet te begrijpen dan wel vergeten te zijn, dat deze zogenoemde ‘wonderdoeners’ ons imiteren en zelf letterlijk tot niets in staat zijn en slechts voor ons als middel ofwel technologie kunnen dienen. Doordat wij hiervan niet of nauwelijks meer bewust zijn, worden wij ook op den duur uitzonderlijke imitators van onze eigen stemmen en houden geen of weinig rekening met de gedachten, gevoelens, etcetera, van de grote meerderheid.

Met het voren behandeld ICO - UBPV transformatieproces, uitmondende in het S-LNO-IL. kunnen wij (vroeg of laat), wel, het getij keren. Hierdoor worden wij in staat gesteld om kritischbewust te worden. Anders gesteld, door een S-LNO-IL, middels het UBPV verandermanagement model, is het mogelijk om ons collectief, te verheffen van het laag gereflecteerd bewustzijnsniveau naar het supreme interdependentie bewustzijnsniveau en daardoor de technologie als het juiste middel op het juiste moment en op de juiste wijze inzetten om samen de juiste besluiten voor de samenleving van morgen en overmorgen, te nemen. Ter rehabilitatie, consolidatie en versterking van de rechtsstaat en democratie. Wat op deze aarde, misschien ten overvloede, nooit zal lukken met welke algoritme, dan ook.

De complexer, dynamischer en bovenal turbulenter wordende wereld vraagt om pragmatisch bottom-up beleid. Met IL, gekenmerkt door onder meer visie, inspiratie, empathie, authenticiteit en innovatie.

Om mogelijkheden te creëren en deze optimaal te benutten. Voor de realisatie van welvaart en welzijn.

Door leidinggevenden op macro , meso en micro niveau vanuit het uitwisselings paradigma gestoeld op postmoderne organisatie en management, te transformeren in ethische - morele en creatieve leiders; de zogenoemde ILers. Middels de ontwikkeling en operationalisering van een S-LNO- IL, alsvoren, geconceptualiseerd en uitgebeeld in tekening, 2.

Een S-LNO-IL, stimuleert zoals voren bepleit, beleidsontwikkeling en implementatie door waarden afwegingen, de voor- en nadelen van technologische interventies en het accepteren van risico's. Om pragmatisch zin te geven aan het samenleven "in harmonie met bijvoorbeeld, het coronavirus." Geconcretiseerd door een balans tussen technische expertise (technocratie) en politieke besluitvorming (emoties). Of anders gesteld, tussen wetenschappelijke resultaten en politieke waarden dan wel tussen ambtelijke en politieke rationaliteit respectievelijk ratio en emotie. Waaraan zoals gebleken het wereldwijd schort en ook niet, in de toekomst, voldaan kan worden door robotisering, e.d.m. Met de focus op het Caraïbisch Gebied.

Door een S-LNO-IL, worden leiders op alle politieke niveaus in staat gesteld om adequaat op te treden in een complexer, dynamischer en turbulenter, alsook crisisgevoeliger wordende wereld. Waartoe zij, getuige het dominante mechanisch organiseren en leidinggeven, tekortschieten. Doordat het hen ontbreekt aan de door ons aangegeven minimale vereisten voor organische danwel IL, in de 21^e eeuw. Deze zijn, duidelijkheidshalve:

- Visie: voor collectieve betekenisgeving, focus, verantwoordelijkheid en doelrealisatie. Wij maken mee, dat leiders burgers verplichten tot naleven van maatregelen. Maar nemen deze zelf, eufemistisch nauwelijks in acht. In de negen van de tien gevallen zien wij ook, dat het gaat om leiders met tunnelvisies. Die opgelegd en of manipulatief doorgedrukt worden.
- Inspiratie: met lef en passie motiveren en mobiliseren tot collectieve verantwoordelijkheid. Hieraan gaat moeilijk, zo niet onmogelijk voldaan worden met een opgedrongen visie. Lukt het toch, dan is het, niet voor lang. Zodra de dwang, pressie, indoctrinatie, stopt, is regressie onvermijdelijk.
- Empathie (Sensitiviteit) : gevoel voor interne en externe omgeving en belangrijker nog, meeleven met deze omgevingen. Dat wil zeggen, voortdurend afgestemd zijn op elkaars individuele en gezamenlijke behoeften en de wensen van actoren en stakeholders. Met andere woorden, met iedereen; collega's, klanten, cliënten, bedrijven, instanties en de samenleving; meevoelend tot gebalanceerde doelrealisatie te komen. Op die manier wordt, draagvlak en draagkracht gecreëerd en visie ontwikkeld. Met de transactionele en de contextuele omgeving. Zijn leiders, die er van uit gaan, dat zij meer mogen in identieke situaties en het altijd beter weten, in staat om invoelend en meelevend bezig, te zijn?
- Authenticiteit(Integriteit): heeft te maken met betrouwbaar zijn, anderen respecteren, tegenspraak dulden en veiligheid bieden. Kortom, het voorbeeld zijn van ethisch-moreel handelen. Zijn de gekenschetste leiders als rolmodellen te beschouwen?
- Innovatie (vernieuwing): constant samen nadenken over wat er anders en daardoor beter kan. Het gaat om het op creatieve wijze collectief bedenken en uitwerken van nieuwe invalshoeken, het ter discussie stellen van eigen denkbeelden, resulterend in innovatieve acties en producten. Hoe kunnen leiders hieraan voldoen, als niet wordt voldaan aan de voorgaande condities?

Wij pleiten daarom voor een S-LNO - IL. Om organisaties en managements in de ruimste zin, te democratiseren en te liberaliseren. Door de werkvloer en de top voortdurend door overleg en onderlinge afstemming, tot beleidsontwikkeling en implementatie, te laten komen. Een dergelijke pragmatisch bottom up dan wel collectief denken, voelen en handelen is voor ons een sine qua.

Wij poneren de stelling, dat “ het IL, elke andere vorm van geconstateerde onvolwaardig organische leiderschap: dienende faciliterende, authentieke, adaptieve, noem maar op, volwaardig maakt; vanuit het uitwisselings paradigma. Met andere woorden, zonder inbedding in het uitwisselings paradigma , blijven aangegeven leiderschapsstijlen onvolwaardig: in de zin van IL met de focus op gelijkwaardige doelrealisatie.”

” Hypothetisch, is er weinig keus met de focus op de nationalisatie, regionalisatie, internationalisatie en globalisatie, versneld door de coronacrisis en de daardoor geaccelereerde transitie van onderuit, dan het door ons voorgesteld uitwisselings paradigma inherente S- LNO- IL theorie en het UBPV verander en management model, gestoeld op post moderne- constructionistische- connectivistische inzichten, te omarmen, samenleving breed toe te passen en deze te blijven perfectioneren.

Om de nationale en de mondiale vraagstukken adequaat vanuit een postmodern ethisch kader, aan te pakken.

Denk momenteel aan de politieke impasse waarin landen verkeren, mede door de voortschrijdende coronacrisis.”

Laten wij nu, zoals eerder aangegeven, een blik werpen vanuit dit ICO – S-LNO-IL, kader op de meningen van de burgers in hun diverse hoedanigheden in de interne en de externe media met betrekking tot de aangehaalde vereisten. Vanuit een kwalitatief onderzoek.

Hoofdstuk, 10 Kwalitatieve Toetsing

Het UBPV verandermodel wordt gebaseerd op de commentaren van “The Wisdom of Crowds en Citizens Science of Science citizens”, in de externe en interne traditionele, alsook de social media, kwalitatief getoetst. Daarvoor maken wij gebruik van een combinatie van The Wisdom of Crowds (WC) en Citizen Science (CS). *The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies and Nations*, is gepubliceerd in 2004. De Auteur is James Surowiecki. Volgens hem resulteert de aggregatie van informatie in groepen, vaker in betere beslissingen, dan die van een enkel lid van de groep. Francis Galton is reeds in 1906 tot een soortgelijke vox populi (stem van het volk), gekomen. Door het laten raden van het gewicht van een os door een menigte. Die tot zijn verbazing met hun schatting heel dicht bij het werkelijk geslacht gewicht komen.

Hoewel individuen het bij een schatting beter kunnen doen dan de massa, geldt over het algemeen, dat het bij herhaling niet dezelfde individuen zijn. Binnen de foutenleer wordt onderscheid gemaakt tussen systematische en toevallige fouten. Maar ook blunders of uitbijters. Het individu is hieraan onderhevig en daarmee zal de nauwkeurigheid van elke schatting variëren. Binnen een groep kunnen vooral de toevallige fouten elkaar opheffen, zodat de nauwkeurigheid toeneemt.

Hierbij geldt ook de wet van de grote getallen. Dit positieve beeld staat tegenover het veelal negatieve beeld van de massa in collectief gedrag en massapsychologie. Om de wijsheid van de massa te verkrijgen, moet dan ook voldaan worden aan enkele voorwaarden: waaronder:

- diversiteit;
- onafhankelijkheid;
- decentralisatie;
- aggregatie.

De diversiteit maakt, dat er verschillende perspectieven worden overwogen, meer dan mogelijk door een enkel persoon. Onafhankelijkheid is nodig om te voorkomen, dat die diversiteit ongedaan wordt gemaakt door onderlinge beïnvloeding zoals bij groepsdenken. Om die reden kan er ook geen sprake zijn van centrale sturing. Wel is er enige aggregatie of samenvoeging van informatie nodig om volledige chaos te voorkomen. Wij zien deze groepen als netwerken van vertrouwen, zonder dat een centraal systeem hun gedrag controleert of hun naleving direct afdwingt. Zij zijn divers, onafhankelijk en decentraal in hun denken.

Citizen Science (CS), ook wel burgerwetenschap genoemd, is onderzoek, dat in zijn geheel of gedeeltelijk door burgers of niet-professionele wetenschappers wordt uitgevoerd. Bijvoorbeeld in het meten van waterkwaliteit, of het melden van waarnemingen van dieren. CS, draait om het (meer en beter) op elkaar betrekken van burgers. Dat kan, in verschillende gradaties: betrokkenheid en participatie van burgers in de agendering, uitvoering en evaluatie van wetenschappelijk onderzoek (burgerparticipatie) en betrokkenheid en participatie van onderzoekers in de agendering, uitvoering en evaluatie van burgerinitiatieven op het gebied van kennis en innovatie (wetenschapsparticipatie). Amerika en Nederland lopen in de voorhoede met hun NGO's annex buurt en wijkorganisaties. In Suriname, zijn wij hard op weg met deze bottom up benadering.

Essentieel is, dat aan kennis van de burgers en 'wetenschappers' bijna of evenveel waarde wordt gehecht. Zo wordt hoe meer, hoe langer kennis van de burgers op bepaalde gebieden evenals die verkregen uit wetenschappelijk onderzoek, beleidsmatig gebruikt. Goed beschouwd vullen WC en CS elkaar aan. Daarom wordt een combinatie geprefereerd. Om te achterhalen wat er omgaat bij de massa ten aanzien van de organisationele en sturingsaspecten met betrekking tot crisissituaties en met name, de voortschrijdende coronacrisis. Met de focus op de vorengenoemde minimale organische leiderschapsvereisten.

Het gaat concreet, om de verzameling en analyse van de individuele meningen, reacties, opvattingen, stellingen, resultaten en opmerkingen over de aangehaalde criteria voor organische leiderschap. Deze worden geregistreerd onder de daarnet aangehaalde sociale categorieën (burger en wetenschapsparticipatie). De weergave geschiedt middels citaten (vet) en parafraseren (cursief) gedrukt.

10.1. Interne, Externe en Social Media

De berichten, artikelen, talkshows, discussies en debatten in binnen en buitenland, alsook video's, berichten en reacties op de social media, over besturen en leidinggeven met de focus op de aanpak van de coronacrisis over de periode Maart, 2020 – April, 2021, worden inhoudelijk geanalyseerd. De Interne media regardeert de dag en avondbladen on line en de nationale zenders (STVS, ATV, APINTI, TRISHUL en ABC) en lokale zenders (RTV en ISHARA). Denk bij de externe media aan Nederlandse, Belgische, Amerikaanse, Engelse en Indiase bladen, alsook zenders zoals: (Radio Stanvaste, radio Tamara Damsco en Awaaz, NPO 1 en 2, BBC, CNN en AL JAZEERA). Bij de social media is geconcentreerd op Face Book en You Tube. De verzamelde data wordt herleid en geclusterd tot vijf topics, te weten:

- Aanpak corona.
- Communicatie over corona
- Besluiten door politieke leiders
- Rolmodellen in de politiek
- All hands on deck door de politiek.

10.2 Resultaten

Opvallende commentaren en statements, alsook meningen, analyses, beweringen en conclusies van burgers met een niet wetenschappelijke, semi en wetenschappelijke achtergrond zoals: (politici, ambtenaren, ondernemers, journalisten, programmamakers, studenten, medici, politicologen, bestuurskundigen, economen, sociologen, bedrijfskundigen, agogen, historici, filosofen, psychologen en antropologen), op aangehaalde thema's, worden zoveel mogelijk letterlijk (geciteerd) dan wel vrij vertaald (geparafraseerd en cursief), weergegeven.

10.2.1 Aanpak Corona

“De coronacrisis vergt een lerende aanpak met verbindende leiderschap.”

“De coronacrisis verdient integrale aanpak op nationaal en mondiaal niveau.”

“De coronaaanpak moet meer gericht worden op mogelijkheden voor inzet van gezonde mensen.”

“De coronacrisis vraagt om gedifferentieerd beleid.”

10.2.2 Communicatie over Corona

“De effecten van de besmetting op andere gebieden worden niet doorgegeven.”

“Er moet ook gepraat worden over vrijheid en aanvaarding van risico's.”

“Alleen de negatieve effecten van corona op de gezondheid worden benadrukt; die op de andere sectoren worden statistisch vermeden. “

“Politici durven geen confrontatie met het volk.”

“Regeringen houden over het algemeen weinig rekening met de gevoelens van de brede samenleving.”

10.2.3 Besluiten door politieke leiders

“Politieke leiders varen op het kompas van medici., wanneer het hen goed uitkomt”

“Politieke Leiders bedienen zich doorgaans van tunnelvisies.”

‘Politieke Leiders nemen , niet zelden eenzijdige vrijheidsbeperkende en risico’s vermijden de maatregelen, aangepraat door onder andere medici, door gebrek aan integrale visie en planning.’

10.2.4 Rolmodellen in de politiek

‘Er zijn politieke leiders met enkele aannemelijke eigenschappen, maar dat maakt hen nog niet tot rolmodellen.’

‘Politieke leiders nemen het doorgaans niet nauw met waarden en normen.’

‘De meeste politieke leiders zijn door hun meer of minder afwijkend corruptief en corruptie faciliterend, alsook rationeel gedrag niet als voorbeeld te stellen.’

‘Rolmodellen worden gezien in standvastige, integere en morele leiders.’

10.2.5 All hands on deck door de politiek

“Politieke leiders in de 21^e eeuw moeten bottom up beleid stimuleren.”

‘De meeste politieke leiders gaan voorbij aan de participatie van de ‘grass roots’ in het besluitvormingsproces wanneer zij aan de macht zijn.’

“Politici geven toe dat de betrokkenheid van onderuit intensivering heeft.”

‘Politici onderstrepen het belang van interplay en een level playing field, om optimale oplossingsmodellen te ontwikkelen voor welvaart en welzijn.’

‘Voor onderontwikkelde arme landen is samenwerking door een cultuur van onderlinge afstemming en overleg van cruciaal belang voor duurzame ontwikkeling.’

10.3 Analyse

Politieke leiders, behoeven in meerdere mate, een bottom up organisch mindset te ontwikkelen om zich vooral in complexe en dynamische omgevingen, te profileren.

10.4 Conclusies

“Het ontbreekt politieke leiders aan elementaire vereisten van organische leiderschap over het algemeen en aan visie, empathie en authenticiteit, in het bijzonder.”

“ Politieke leidinggevendenden op alle niveau’s hebben de behoefte om getransformeerd te worden in een S-LNO’s- IL door ontwikkeling van een hoog organisch of supreme interdependentiebewustzijn.”

10.5 Reflectie

De percepties wereldbreed worden door het onderzoek bevestigd. Met andere woorden, een S-LNO-IL, door UBPV, is preponderant voor politieke ILers. Om land en volk duurzaam te ontwikkelen in een turbulenter en crisisgevoelig wordende wereld. Bij uitstek door het voornoemd UPBV verandermanagement model. Doordat, dit berust op de intrinsieke motivatie van de doelgroep; om nagenoeg spontaan te participeren aan een uitwisselingsproces. Dat doorlopend leidt tot duurzame aanpassings, veranderings, verbeterings en vernieuwingsvermogen. Immers, de basis voor IC en daardoor IO, ligt in de doorlopende uitwisseling door intrinsieke motivatie. Zolang de gelijkwaardigheid wordt beleefd, zal de uitwisseling, spontaan geschieden. Met weerslag op de ontwikkeling van sociale competenties zoals organische samenwerking, organische cultuur, organische leiderschap en organische structuur, in al haar dimensies, eerst. Die steeds het interdependentiebewustzijn verhogen.

Anders gesteld, het U(BPV) model leidt alleen door sociale competenties, eerst, te ontwikkelen tot de ontwikkeling en implementatie van een S-LNO - IL. Wanneer sociale competenties zoals organische samenwerking inherente cultuur, leiderschap en structuur waardoor dit S- LNO –IL, gekenmerkt wordt, niet worden ontwikkeld, is er geen S-LNO - IL. Daardoor staat een S-LNO - IL, door de aanwezigheid - en valt door de afwezigheid van besturende (verbeterde) processen. De aanwezigheid betekent dat sociale competenties, eerst, en in een bijna spontane uitwisseling, gebaseerd op betrokkenheid (commitment) middels onderlinge afstemming (allignment): (interactie, storytelling en feedback, alsook rollen- en simulatiespel), ontwikkeld, worden.

In het ander geval krijgt controle, instructie en overdracht de overhand en het netwerk en leiderschap verliezen hun organisch karakter en er is geen S-LNO - IL, meer. Waardoor zoals nu, in mate van afwisselendheid, het geval, is; er is geen basis voor evenredige realisatie van persoonlijke en organisatiedoelen, alsook duurzame productie en dienstverlening.

Om dit te voorkomen zijn adequate besturende en verbeter competenties noodzakelijk . Hierdoor wordt het leervermogen ontwikkeld tot omschakeling, aanpassing en vernieuwing. Waaraan vooral politieke leiders zoals het onderzoek, ook uitwijst, het meest, de behoefte hebben. Denk aan de minimale IL criteria: visie, inspiratie, sensitiviteit, integriteit en innovatie. Met als gevolg, permanente duurzame ontwikkeling in haast elke sector. Kortom, het (U)BPV verandermodel stimuleert een S-LNO – IL. Waardoor de primaire processen kwalitatief en duurzaam worden verhoogd. Waaraan meer dan ooit de behoefte, nagenoeg wereldwijd bestaat. Maar het meest in de arme ontwikkelingslanden in de LAC, zoals Suriname. Om vooral crisissen, beheersbaar te maken.

Tot slot

Aan toekomstige ILers, geven wij het navolgende mee:

De mens staat centraal voor de ILer

Eenvoud siert de ILer

Elke mening telt voor de ILer De ILer is niet perfect

De ILer stelt zich open om van iedereen te leren

De ILer Zoekt geen gelijk

De ILer is niet bang om fouten te maken

**De sleutel tot ontwikkeling is voor de ILer :
samen denken, voelen en doen**

De ILer realiseert doelen door samen te werken

Delen maakt de ILer gelukkig

**De ILer leeft, woont en werkt met zijn
medemensen**

Literatuur

- Alflen, A., Boersema, H. Fransen, L., Moor, M., Raemakers, H., Berge, T., Wees, M. van der., & Vink, J. (2014). *Zijn zelfsturende teams het antwoord op de zorg van 2020?* Den Haag: Twijnstra - Gudde.
- Amelsvoort, P. van. (2001). *Zelfsturende teams in de dienstverlening*, Uitgeverij Lemma, Utrecht, 2001.
- Amelsvoort, P. van, Seinen, P., Kommers H., en Scholters, G. (2003, 2011, 2012). *Zelfsturende teams, ontwerpen, begeleiden en invoeren*, ST-Groep, Vlijmen.
- Amsterdam, A.M van. (2004). *insolventie in economischperspectief*. Dissertatie VU. Juridische Uitgevers: Denhaag.
- Archer, I. (2016). *Exploring Holacracy's Influence on Social Sustainability Through the Lens of Adaptive Capacity*. Doctoral dissertation, Karlskrona, Zweden: Blekinge Institute of Technology.
- Argyris, C., & Schön, D.A. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Argyris, C. (2000). *Managementadvies: Toegevoegde waarde voor uw organisatie?* Zaltbommel: Thema.
- Ashforth, B. E., & Fugate, M. (2003). Employability: the construct, its dimensions, and applications. *Journal of vocational behavior*, 65. p. 39-56.
- Baarda, B., Goede, M. de, & Teunissen, J. (2005). *Basisboek kwalitatief onderzoek*. Groningen: Wolters – Noordhoff.
- Baert, H., Clauwaert, I., & Van Bree, L. (2008). *Werkplekieren. Naar een cartografie van condities voor informeel en non-formeel werkplekieren*. Eindrapport in het kader van het Steunpunt Werk en Sociale Economie.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NY: Prentice-Hall.
- Beck, D.E., en Cowan, C. (1996). *Spiral Dynamics. Waarden, leiderschap en veranderingen in een dynamisch model*. 1996, Altamira-Becht.
- Becker, G. (1994). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis With Special Reference to Education*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Benders, J., Heusinkveld, S., & Nijholt, J. (2007). *Empirisch onderzoek naar Zelf Sturende Teams in Nederland*.
- Bennis, W. G. (1966). *Changing Organizations: Evolution of human organizations*.
- Beugen, M. van. (1981). *Sociale Technologie*. Gorcum, Assen.
- Bernhager, P., & Brauninger, T. (2005). Structural Power and Public Policy: A Signaling Model of Business Lobbying in Democratic Capitalism, *Political Studies*, 53 (1), p.43 – 65.

- Bhatt, G. D. (2000). Information dynamics, learning and knowledge creation in organizations. *The learning Organization*, 7 (2), p. 89-98.
- Bolwijn, P.T., & Kumpe, P. (1989). Wat komt na "flexibiliteit? De industrie in de jaren negentig. – In: *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie* 43 (2), p. 91-111.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager. A model for effective performance*. Wiley, New York.
- Bollen, K., & Euwema, M.C. (2009). *Machtige Emoties: Hoe omgaan met macht en emoties in echtscheidingsmediations*. Unpublished Manuscript, Leuven.
- Boonstra, J. (1997). Realiseren van teamgericht werken. In: *Gids voor Personeelsmanagement*, vol. 76, nr. 4, p. 31-36.
- Boonstra, J.J., Steensma, H.O., & Demenint, M.I. (redactie), (2005). *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties. Theorie en praktijk van complexe systems*.
- Boonstra, J.J. (2000). *Lopen over water. Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. Amsterdam: Vossius- pers AUP.
- Boonstra, J.J.(2013). *Cultural change and leadership in organizations. A practical guide to successful organizational change*. Chichester : Wiley-Blackwell, 2013
- Boonstra, J.J.(2010). *Leiders in cultuurverandering. Hoe Nederlandse organisaties succesvol hun cultuur veranderen en strategische vernieuwingen realiseren*. Uitgave Stichting Management Studies. Assen : Van Gorcum, 2010
- Boonstra, J. (2010). *Leiders in cultuurverandering*. Assen: Van Gorcum.
- Bouwkamp, R. (1977). *Agogisch werkboek. Inleiding in de Sociale Agologie*. Nelissen. Bloemendaal.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1996). Organisational learning and communities of practice: Toward a unified view of working, learning and innovation. In: M. D. Broeck, H. van den. (1995). *Lerend management; verborgen krachten van managers en organisaties*. Tiel: Lannoo
- Bushe, G.R. (2007). "Appreciative inquiry is not (just) about the positive" (PDF). *Organization Development Practitioner*. 39 (4): p.30–35.
- Caluwe, L.I.A., & Vermaak H. (2006). *Leren veranderen, een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer.
- Camaron, K.S., & Quinn, R.E. (1997). *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco : Jossey Bass.
- Cannon-Bowers, J., & Salas, E. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual Review of Psychology*., 52. p. 471- 499.

- Castells, M. (1996, 1997). *The Information Age: Economy, Society and Culture. (Volume I, The Rise of the Network Society (1996); Volume II, The Power of Identity (1997); Volume III, End of Millennium)*: Oxford; Blackwell Publishers.
- Chalmers, D. (1996). *The Conscious Mind: in search of a fundamental theorie*
- Chatterji, S. en P. Hedges, (2001). *Loan Workouts and Debt for Equity Swaps. A Framework for succesful Corporate Rescues*, John Wiley & Sons, New York.
- Chavez, M., Galaskiewicz, J., & Stephens, L. (2004), Does Government Funding Suppress Non Profit's Political Activity? , *American Sociological Review*, 69 (2), p. 291 – 362.
- Chin, R., & Benne, K.D. (1976). *General strategies for effecting changes in human.*
- Churchland, P., & Smith, C. (2002). *Brainwise, studies in Neurophilosophy.*
- Collins, J.C., & Porras, J.I. (1996). Building your company's vision. – In: *Harvard Business Review*, Vol. 74, p. 65-77.
- Cope, J. (2003). Entrepreneurial learning and critical reflection. Discontinuous events as triggers for „higher-level“ learning. *Management Learning*, 34 (4), p. 429 - 440.
- Cooper, D.L., & Srivastava, S. (2001). Appreciative Inquiry in Organizational Life. *Organizational Change and Development. Volume 1*, p. 129- 169.
- Covey, S. (2008). *De 7 eigenschappen van effectief leiderschap*, Business Contact, Amsterdam.
- Crafts, N., & Venables, A.J. (2001). Globalization in History: a Geographical Perspective. *NBER conference on 'Globalization in Historical Perspective'*.
- Crick, F., & Koch, C.(1992). *The problem of consciousness.*
- Crook, T.R., Todd, S.Y., Combs, J.G., Woehr, D.J., & Ketchen, D.J. (2011). Does Human Capital matter? A meta- analysis of the relationship between human capital and firm performances. *Journal of Applied Psychology*, 96 (3): p. 443 – 456.
- Cross, J. (2007). *Informal learning. Rediscovering the natural pathways that inspire innovation and performance.* San Francisco: Pfeiffer.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization development and change.* U.S.A., Stamford: Cengage learning.
- Dam , N.H.M.van., & Marcus, J. (2009). *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management.* Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of self-determination research* . Rochester, NY: University of Rochester Press.
- De Fillippi, R., & Arthur, M. (1994). The boundaryless career: A competency based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15, p.307-324.
- De Laat, M. F. (2001). Collectief leren in organisaties met behulp van ICT. *Opleiding & Ontwikkeling*, 14 (3) , p. 21-24.

- De Laat, M. F., & Simons, P. R. J. (2002). Collective learning: Theoretical perspectives and ways to support networked learning. *European Journal for Vocational Training*, nr. 27. p. 13-24.
- Delnooz, P. (2008). *Onderwijs, onderzoek en de kunst van het creatieve denken*. Science Guide. Deming, W. (1989). *Out of the Crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology Center for Advanced Engineering Studies.
- Dennett, D. (1991). *Consciousness explained*.
- Den Boogert, K. & Droste, J. (2000). *Zelfstandig leren leren. Nieuwe rollen voor docenten en leerlingen*. (2de herziene druk). „s Hertogenbosch: CINOP.
- De Sitter, U. (1994). *Synergetisch produceren: Human resources mobilisation in de productie: een inleiding in de structuurbouw*. Assen: Van Gorcum.
- Dewilde, T., & De Vos, A. (2007). *Loopbaanperspectieven op werk: Iedereen proactief? Loopbaanzelfsturing bij Vlaamse werknemers*. Eindrapport binnen het kader van het VIONA onderzoeksprogramma 2007.
- De Voss, A., De Haw, S., & Van der Haiden. (2011). Competency development ad career success: the mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior*, 79, p. 438 - 447.
- Diederens, S., Geldens, J., & Popeijus, H. L. (2009). Handvatten voor het gebruik van de ROTOR. In H. L. Popeijus & J. J. M. Geldens (Eds.), *Betekenisvol leren onderwijzen in de werkplekleeromgeving* (p. 311-331). Antwerpen-Apeldoorn: Garant.
- Dobrow, S. R., & Higgins, M. C. (2005). Developmental networks and professional identity: A longitudinal study. *Career Development International*, 10, 567- 583.
- Doelen, A., & Weber, A. (2010). *Organiseren en Managen. Het 7-S model toegepast*. Noordhoff Uitgevers, bv, Groningen/ Houten.
- Dollar D. (2001). *Globalization, Inequality and Poverty since 1980*. Worldbank.
- Donkers, G.(1999). *Methodiek Maatschappelijkwerk. Zelfregulering als Agogisch referentiekader*. Proefschrift. Rijksuniversiteit. Groningen.
- Donkers, G. (2008, 2009, 2010). *Grondslagen van veranderingen: Naar een methodiek zonder keurslijf*. Den Haag: Boom- Lemma. ISBN 9789059315679
- Donkers, G. (2015). *Zelfregie terug in het werk*. Amsterdam: SWP uitgeverij.
- Doorewaard, H. (2000). *De andere organisatie... en wat heeft liefde er nou mee te maken?* Utrecht: Lemma
- Drucker, P. (1988, 2004). *The coming ... new organization*. Harvard Review.
- Edelman, G., & Tononi, G. (2000). *Reentry and the dynamic core: neural correlates conscious experience*.
- Embregts, T. (2014). *Effectief leidinggeven en werken in het sociaal domein na de decentralisaties van 2015*. Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen.

- Engel, A., & Singer, W. (2001). *Temporal binding and the neural correlates of sensory awareness*.
- Edvinsson L., & Malone, M.S. (1997). *“Intellectual Capital: Realizing your Company”'s True Value by Finding Its Hidden Brainpower*”, Harper Business, New York.
- Ellström, P. (2001). Integrating learning and work: problems and prospects. *Human Resource Development Quarterly*, 12 (4), p. 421-435.
- Eraut, M. (2000). Non-formal learning and tacit knowledge in professional work. *British Journal of Educational Psychology*, 70, p. 113-136.
- Eraut, M., Steadman, S., Furner, J., Maillardet, F., Miller, C., & Blackman, A.A.C. (2004). *Early career learning at work*. The linea project. TLRP Conference paper Cardiff, November, 2004.
- Esping –Anderson, G. (2004). *Three Worlds Of Welfare State Capitalism*. Polity Press Blackwell Publishers.UK ISBN 07456-0796-9 (pbk)
- Es, R. van, Boonstra, J.J., en Tours, H.(2009). Cultuurverandering. Mythe of realiteit. In: *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie* 63 (3)
- Ewijk, H. van. (2014). *Omgaan met sociale complexiteit; professionals in het sociale domein*. Amsterdam: Uitgeverij SWP
- Femke M. (2012). *Samenwerken aan werkzame kennis: Methoden en technieken voor kenniscocreatie*. Den Haag: Rathenau Instituut.
- Finegold, M. A., Holland, B. M., & Lingham, T. (2002). Appreciative inquiry and public dialogue: An approach to community change. *Public Organization Review: A global Journal*, 2 (3), p. 235- 252.
- Fisher, K. (1993, 2005). *Leading self-directed work teams: a guide to developing new team leadership skills*. New York: McGraw-Hill.
- Fombrun, C., N. Tichy & M. Devanna (1984), *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley & Sons.
- Forrier, A., London, M., & Sels, L. (1997). *Job feedback: Giving, seeking and using feedback for performance improvement*. NJ: Mahwah.
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: A complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3, p.102-124.
- Freire, P. (1987). *Pedagogiek van de onderdrukten*, In den Toren, Anthos-boeken, Baarn.
- Freire, P. (2005). *Education For Critical Consciousness*, Continuum International Publishing Group.
- Freire, P. (2001) *Pedagogy of Hope*, Rowman & Littlefield Publishers.
- Frijde, G. (2008). *Human business engineering: het organiseren van talent*. Amsterdam: Business Contact.

- Frijde, G.(2017). *Dynamisch organiseren. Stop met reorganiseren! Het gaat vanzelf!*
ISBN 9789491757426.
- French, W.L., & Bell, C.H. (1999). *Organizational Development. Behavioral science interventions for organization improvement* (6th ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- French, J., & Raven, B. H. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright(Ed.), *Studies in social power* (p. 150-167). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Gergen, K. J. (1985). The social constructionist movement in modern psychology. *American psychologist*, 40 (3), p. 266.
- Gergen, K. (2011). "Relational Being: A Brief Introduction." *Journal of Constructivist Psychology* 24 (4), p. 280 -282.
- Gergen, K. J. (2001). "Psychological science in a postmodern context. *American Psychology*, 56 (10), p. 803-813.
- Gergen, K. J. (2009). *An invitation to social construction*. Los Angeles, CA [etc.], SAGE.
- Gergen, K. J., R. Josselson, e.a. (2015). "The promises of qualitative inquiry." *American Psychology* 70 (1), p. 1-9.
- Gergen, K. J. (2014). From Mirroring to World-Making: Research as Future Forming. *Journal for the Theory of Social Behaviour*. doi: 10.1111/jtsb.12075
- Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P., & Trow, M. (1994). *The new production of knowledge: the dynamics of science and research in contemporary societies*. London: Sage
- Gielen, P., & Hoeve, A. (2002). *Een reden om te leren? Werkplekieren in drie communities of practice*. Wageningen: Stoas Onderzoek.
- Gilson, S. C., John, K., and Lang, L.P.H. (1990). Troubled debt restructurings: an empirical study of private reorganization of firms in default, in : *Journal of Financial Economics*, no. 27, p. 355 – 387.
- Gijsel,L., Huyse, T., & Van Hoyweghen, I.(2019). *Citizen Science. How citizens challenge science* ISBN 978 94 6337 170 4 Uitgeverij Pelckmans Pro.
- Goldberg, E. (2006). *The Wisdom Paradox: How Your Mind Can Grow Stronger As Your Brain Grows Older*, NY: Penguin, 2005; paperback 2006. UK edition: Free Press, Simon & Schuster, 2005. ISBN 1-59240-187-2
- Goldberg, E. (2009). *The New Executive Brain: Frontal Lobes in a Complex World*, NY: Oxford University Press, 2009. ISBN 978-0-19-532940-7
- Goldberg, E. (2018). *Creativity: The Human Brain in the Age of Innovation'*, NY: Oxford University Press, 2018. ISBN 978-0-19-532940-7

Grint, K. (2010). „The leadership challenges of wicked problems“, in: Grint (red.), *Managing and Leading People: Rethinking people and organization*, London: The Marketing & Management Collection, Henry Stewart Talks Ltd.

Guthrie, W.K.C., *Socrates*, Cambridge, Cambridge University Press, 1971

Hackman, J. R.(1997). Why teams don't work, in S. Tindale, J. Edwards & E.J. Posavac, *Applications of theory and research on groups to social issues*, Plenum, New York.

Habermas, J. (1997). De theorie van het communicatief handelen. In: Jong, M-J. de (1997). *Grootmeesters van de sociologie*, (p. 289-300). Boom

Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994, 2000). *Competing for the future*, Boston: Harvard Business School Press.

Hammer, M., & Champy, J.(1993). *De bijl Aan de wortel. Een manifest Bedrijfsrevolutie*.Uitgeverij Contact, Amsterdam /Antwerpen.

Hardjono, T.W. (1995). *Ritmiek en organisatiedynamiek*. Deventer: Kluwer.

Hardjono, T., & Bakker, R.J.M. (2013). *Management van processen identificeren, besturen, beheersen en vernieuwen*. Uitgever: Vakmedianet Management EAN 9789013087147 .

Harari, Y. N.(2015). *Sapiens. A Brief History of Humankind*. Random House, UK Ltd. Druk: 20. EAN: 9780099590088

Harari, Y.N. (2019). *Homo Deus. A Brief History of Tomorrow*. Thomas Rap. Druk:1. EAN: 9789400404977

Higgins, M., C., & Kram, K. E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A 123 developmental network perspective. *Academy of Management Review*, 26, p. 264-288.

Hoekstra, H.A., & Sluijs, E. (2000). *Management van competenties: het realiseren van HRM*. Van gorcum, Assen.

Hofstede, G.(1980). *Culture"s consequences: International differences in workrelated values*. Sage Publications, Beverley Hills.

Homan, T. (2005, 2009, 2013). *Organisatiedynamica. Theorie en praktijk van organisatieverandering*. Den Haag: Sdu-uitgevers.

Hooft, M., Nijs de., en Poutsma, E. (1997). Leidinggeven in team-based organisaties, *Gids voor personeelsmanagement, jaargang 76, nr. 2-1997, p. 16 -22*.

Hosking, D.M., & Haar, D, van der. (2004). Evaluating Appreciative Inquiry: A Relational Constructionist Perspective, in: *Human Relations*. London, Thousand Oaks CA no 57, p. 1017 – 1036.

Hosking, D.M. (2006). Constructing changes. *A social constructionist approach to change work (and beetles and witches)*. Tilburg: Tilburg University.

- Hosking, D. M. (2006). *Discourses of Relations and Relational Processes. Relational Perspectives in Organizational Studies : A Research Companion*, Edward Elgar Publishing: 336 pages.
- Hosking, D. M. (2011). "Telling Tales of Relations: Appreciating Relational Constructionism." *Organization Studies* 32 (1), p. 47-65.
- Hosking, D. M. and Pluut, B. (2010). "(Re)constructing reflexivity: A relational constructionist approach." *Qualitative Report* 15 (1), p. 59 -75.
- Huber, G.P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2 (1), p. 88-115.
- Huysman, M. & de Wit, D. (2004). Practices of Managing Knowledge Sharing: Towards a second wave of knowledge management. In: *Knowledge and Process Management, vol. 11*, nr.0, p. 1-12 .
- Iepers, D. & Eikenaar, D. (2011). *Zelfsturing: een nieuwe kijk op organisaties*. Amsterdam: Pearson Education.
- Jackson, P., & McKergrow, M. (2002). *The Solutions Focus: The SIMPLE Way to Positive Change*. Nicholas Brealy Publishing.
- Jansen, M.F. (2009). *Op reis gaan. Samen leren innoveren*. Utrecht: Marnix Academie, MOOS-4.
- Jarvis, P. (1987). *Adult learning in the social context*. Indianapolis: MacMillan Publishing.
- Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. A. (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), p. 112-133.
- Jong, de H., Tops, M., & Land, van der, M. (2012). (eds.), *Prikken in praktijken, de ontwikkeling van praktijkgericht onderzoek in Nederland*. Den Haag: Boom
- Kamp, van der P. (2014). *Holacracy - A radical Approach to Organizational Design*, U.V.A., Amsterdam: Researchgate.
- Kant, J., & Sprenger, C. (2014). *Faciliteren van kenniskringen. Praktijkboek voor begeleiders van groepen die kennis willen delen en ontwikkelen*. Boom / Nelissen.
- Kaats, E., & Opheij, W. (2012). *Leren Samenwerken tussen Organisaties. Netwerken- Keten- Partnerships*. Kluwer Deventer.
- Kegan, R. (1994). *In over our heads: the mental demands of modern life*. Cambridge, MA: Harvard University Press. ISBN 978-067444588. OCLC 29565488
- Kenis, P. N., & Provan, K. G. (2008). Het network-governance-perspectief. In T. Wentink (Ed.), *Business Performance Management. Sturen op prestatie en resultaat* (p. 296-312). Boom Academic.
- Kerkhof, van de, M. (1999). *Wetenschapsbeoefening in het NOP: verschuivend naar postnormaal?* Dissertatie. Nijmegen, 1999.

- Kessels, J., Socrates op de markt. Filosofie in bedrijf, Amsterdam, Boom, 1997.
- Kessels, J.W.M. (2001). *Verleiden tot kennisproductiviteit*. (Rede bij het aanvaarden van het ambt Hoogleraar HRD aan de faculteit Toegepaste Onderwijskunde Universiteit Twente 8 februari, 2001).
- Kessels, J.W.M. (1996). Kennisproductiviteit en het corporate curriculum. In: Kessels, J.W.M. & Smit. C. (eds.) *Capita Selecta Opleiders in Organisaties*, no. 26. Deventer: Kluwer.
- Kessels, J., & Keursten, P. (2001). Opleiden en leren in een kenniseconomie: Vormgeven van een corporate curriculum. In J.W.M. Kessels & R.F. Poell(red.). *Human Resource Development, Organiseren van leren*. Groningen: Samson.
- Kessels, J.W.M., & Grotendorst, A. (2011). Het ontwerpproces als leerproces. In: J.W.M. Kessels & R. F. Poell. (Red). *Handboek Human Resource Development. Organiseren van het leren*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Keuning, D., en Eppink, D. J.(2004, 2012). *Management & Organisatie*, Stenfert Kroese, Groningen.
- Kidd, J. M., Hirsh, W., & Jackson, C. (2004). Straight talking: The nature of effective career discussion at work. *Journal of Career Development*, 30, p. 231-245.
- Kist, R. (2015). Waarom zelfsturende teams toch niet altijd werken. *NRC*, 24-11-2015.
- Klarus, R. (1998). *Competenties erkennen*. Proefschrift Katholieke Universiteit Nijmegen. Denbosch: Cinop.
- Klijn, E. H., & Twist, van, M.J.W. (2007), Publiek-private samenwerking in Nederland; *overzicht van theorie en praktijk, M & O*, 61(3/4), p. 156 -170.
- Kohlberg, L., & Ryncarz, R. (1996). Beyond Justice Reasoning. Moral development and consideration of a seventh stage: In C. N. Alexander en E. J. Langer (red.) *Higher stages of Human Development*. New York: Oxford. Oxford University Press.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning*. Englewood Cliffs, NY: Prentice-Hall.
- Kolb, A.Y., & Kolb, D. A. (2005). Learning Styles and learning Spaces: Enhancing Experiential learning in Higher Education. *Academy of Management Learning & Education*, 4, p. 193-212.
- Kolb, D. A., & Lewis, L. H. (1986). Facilitating experiential learning: Observations and reflections. In L. H. Lewis (Ed.), *Experiential and simulation techniques for teaching adults. New Directions for Continuing Education*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Koolschijn, G., Plato, schrijver, 1987
- Koopman, P.L., en Boonstra, J.J. (2004). Beïnvloedingstactieken van managers in twaalf verschillende culturen. In: *M & O, Tijdschrift voor Management & Organisatie* 59 4, p. 44-60. Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press.

Kraiger, K., Ford, J. K., & Salas, E. (1993). Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 78, p. 311-328.

Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott Foresman.

Krugman, P. (1991). *Geography and Trade*. MIT Press and Leuven University Press, London. Kuijpers, M. (2003). *Loopbaanontwikkeling: Onderzoek naar competenties*. Proefschrift: Twente University Press.

Kwekkeboom, R. , & Steyaert, J. (2009). Een generalist die durft te ondernemen. In: *SOZIO 14* (9) p. 42-45.

Lammers, C.J.G. (1991). *Organisaties Vergelijkenderwijs: Ontwikkeling en relevantie van het sociologisch denken over organisaties*. Utrecht / Antwerpen, Spectrum, 902746507x

Lammerink, M.P. en Oldewelt, J.W.(1974). *Samenwerking onder de landbouwers in Euro-noord*.

Laloux, F. (2015). *Reinventing organisations*. België, Leuven: Uitgeverij Lannoo Campus

Laloux, F. (2016). *Reinventing Organizations*. Haarzuilens: Het Eerste Huis.

Lebow, R., & Simon, W. L.(1997). *Lasting Change: The Shared Value Process. That Make Companies Great*. New Jersey, John Wiley & Sons.

Leede, J., en Clarenbeek J.(2002). *Zelfsturende teams*, Kluwer, Deventer.

Leeuwis, C., & A., Ban, van den. (2004). "Communication for Rural Innovation", in: *Rethinking Agricultural Extension*. Oxford: Blackwell Publishing.

Lewis, S., Passmore, J., & Cantore, S. (2008). *The Appreciative Inquiry Approach to Change Management*. London, UK: Kogan Paul.

Leliveld, R., en Vink, R. (2000). *Succesvol invoeren van zelfsturende teams*, H. Nelissen, Baarn, 2000.

Le Xuan, H., and Loevinger, J. (1996). *Measuring Ego Development* (Second edition). Mahwa, New Jersey. Lawrence Erlbaum Associates.

Lindley, R.M. (2002). Knowledge-based economies: the European employment debate in a new context. In Rodrigues, M. J. (Ed.), *The New Knowledge Economy in Europe*, p. 95-145. Cheltenham: Edward Elgar.

Livingstone, D.W. (1999). *Exploring the icebergs of adult learning: Findings of the First Canadian survey of informal learning practices*. Paper of The Ontario Institute for Studies in Education University of Toronto.

- Livingstone, D.W. (2007). Informal learning: conceptual distinctions and preliminary findings. In Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NY: Prentice-Hall.
- Lodewyck, C., Rayp, C., Cuyvers, L., & Den Bulcke, van. (2000). *Regional economic cooperation in Sub – Sahara Africa*, Policy research paper (BVO 2000), Ghent University and University of Antwerp
- London, M., Larsen, H. H., & Thisted, L. N. (1999). Relationships between feedback and self- development. *Group and Organization Management*, 24, p. 5-27.
- Lowyck, J. (2005). Constructivisme. ontwikkeling van een concept. *Opleiding en Ontwikkeling*. 18 (6) p. 16-20.
- Marshak, R.J. and Grant, D. (2008) Organizational discourse and new organization development practices *British journal of management* , 19 (S7). p. S-8- S-19
- Martin, R. (2007). *The opposable mind: how succesful leaders win through integrative thinking*. Boston: Harvard business school press.
- Martin, R. (2009). *The design of business: Why design thinking is the next competitive advantage*. Boston: Harvard business school press.
- Masaaki, I. (2002). *Kaizen. The Key to Japanese Competitive Success*. McGraw Hill. 2002.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*. Harper and Row, New York.
- Maslow, A.H. (2000). *The Maslow Business Reader* (D.C. Stephens ed.), John Wiley & Sons, New York
- Maslow, A .H. (2000) . *Leidinggeven en motiveren* . New York . Willy & Sons .
- Masselink, R., (eindredactie) Nieuwenhof, R. van den, Jong, J. C. De., & Iren, A. van. (2008). *Waarderend organiseren. Appreciative Inquiry: Co-creatie van duurzame verandering*. Gelling Publishing.
- Mastenbroek, W. (1997, 2007, 2010). *Interdependente Netwerken* Leiden: Stenfert Kroesse.
- McCauley, C.D., Ruderman, M.N., Ohlott, P.J., & Morrow, J.E. (1994). Assessing the developmental components of managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79, 544-560.
- Metsmakers , M. (1997). “Sterrollen”. Artikel.
- Ministerie van Planning Ontwikkeling en Samenwerking. PLOS. (2010). *Bevolkingsstatistieken*. Algemeen Bureau voor de Statistiek (ABS). Paramaribo.
- Ministerie van PLOS. (1977, ... , 2020). *MOP''s: Meerjaren Ontwikkelings Plannen*. Paramaribo.
- Mintzberg , H . (1979) . *The Structuring of Organizations*. Prentice – Hall: Englewood ISBN0205033121 Cliffs.
- Mintzberg, H. (1983). *Power In and Around Organizations*. Prentice – Hall:Englewood ISBN0205033121 Cliffs.

- Mintzberg, H. (1983). *Structures in Fives, Designing Effective Organizations*. Prentice – Hall:Englewood ISBN0205033121 Cliffs.
- Mintzberg, H. (2005). From Management Development to Organization Development with Impact. *OD Practitioner*, 43(3), pp. 17-41.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Harlow: Pearson education.
- Mintzberg, H., & Srinivas, N. (2010). Juxtaposing Doers and Helpers in Development: a framework to consider the players in development. *Community Development Journal*, 45(1), pp. 39-57.
- Mintzberg, H. (2011). From Management Development to Organization Development with Impact. *OD Practitioner*, 43(3), pp. 17-41.
- Mittelmeijer, M., & Stratum, R., van. (2011). *Kijk. op Bedrijfsprocessen*. Noordhoff Uitgevers. EAN:9789001784300
- Mittendorff, K. (2003). *Tapping Labor's Brains. A research on collective learning and communities of practice*. Nijmegen: Katholieke Universiteit Nijmegen..
- Molen van der, R., (2018). *De Kracht van organisch leiderschap: hoe je het zelforganiserende vermogen in mensen aanwakkert*. Uitgever:Management Impact 2018 ISBN13:9789462762794
- Moor, W. de. (1993). *Arbeidsmotivatie als management-instrument*, Bohn Stafleu Van Loghum, Houten/Diegem.
- Moor, W. de. (1996). Interne communicatie en cultuurverandering, *M&O: Tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid*, Vol. 50, p. 354 - 373.
- Moor, W. de. (1997a). *Stress- en conflictmanagement: Een constructivistische benadering*, Bohn Stafleu Van Loghum, Houten / Diegem, 1997a.
- Moor, W. de. (1997b). *Grondslagen van de interne communicatie*. Bohn Stafleu Van Loghum, Houten/Diegem, 1997b.
- Moor, W. de. (1998). Internal communication and the process of organizing, In: J.J. van Cuilenburg en S. Zwier (Eds.) *Proceedings of the ASCOR opening conference 1997*, Het Spinhuis Publishers, Amsterdam, pp. 149 -156.
- Moor, W. de. (1998). Organisatieverandering. Een constructionistisch perspectief. *M&O: tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid*, 52 (6), p. 45-61.
- Morgan, G.(1988). *Riding the waves of change: developing managerial competencies for a turbulent world*, Jossey-Bass Publisher, San Francisco.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organizations*. Beverly Hills, Sage.
- Mulders, M. (2008). *75 Management Modellen*. Noordhoff. Uitgevers. ISBN 9789001605117
- Nijhof, E. (2013). *Zelfsturende teams in de thuiszorg*. Utrecht: In voor zorg!
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.

- Nonaka, I., Reinmoeller, P., & Senoo, D. (2000). In: G. Von Krogh, I. Nonaka, & T. Nishiguchi, (Red.). *Knowledge Creation. A Source of Value*. New York: St. Martin's Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1998). A theory of the firm's knowledge-creation dynamics. In: A. D. Chandler, P. Hagström, & O. Sölvell (Eds.). *The Dynamic Firm: the role of technology, strategy, organization and regions*. New York: Oxford University Press.
- Nelson, L., *De socratische methode*, inl. en red. Kessels, J., Amsterdam, Boom, 1994.
- Oedit Doebé, R. (2012). *Het ontwerpen van een onderzoek*. ODIBS-SME-NL, 2012, Delft.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, 607-634.
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In search of excellence. Lessons from America's best run companies*. New York : Harper & Row.
- Peters, J., & M. Weggeman. (2010). *Het Rijnland boekje: principes en inzichten van het Rijnland- model*. Amsterdam: Business Contact. 9789047002574. Maart, 2010
- Peters, J., & Weggeman, M. (2017). *Het Rijnland veranderboekje: het gebeurt als je het los laat*. Amsterdam: Business Contact. ISBN 9789047010319
- Pfeffer, F.T. (2008). Persistent inequality in educational attainment and its institutional context. *European Sociological Review*, 24 (5), p. 543 – 555.
- Pfeffer, F., & Salancik, G. (1992, 2003). *The External Control of organizations, A Resource Dependence Perspective*. New York, Harper & Row, 1978.
- Pinker, S. (1997). *This is how the mind works*
- Plato, verzameld werk, vertaling Xaveer De Win, nieuwe uitgave, Kapellen, Pelckmans, 1999.
- Popta, J. van. (2015). *Sturen op zelfsturing en zelfsturende teams*. Zwolle: Hogeschool Windesheim.
- Porter, M. (1995). *Concurrentie, strategieën voor organisatie en management*. New York. Press.
- Porter, M. (1998, 2008). *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York. Free Press .
- Pröpper, I.M.A.M.(1990). *Inleiding in de Organisatietheorie*, Den Haag: Elsevier, Bedrijfsinformatie, bv, ISBN 90-5749-173-7
- Prevaas, B., Tak van der, T., en Kremer, H. (2016). *Program Canvas. Samen naar de kern van je programma*. Management Impact. Druk:1. ISBN: 9789462760099

- Prevaas, B., Bos, J., & Stoop, H. (2018). *Leiderschap van de Programmamanager*. Management Impact. Druk:1. 9789462762831
- Peeters, M., en Geest L. van der. (1998). *Zelfsturende teams, de praktijk aan het woord*, Kluwer, Deventer, 1998.
- Reulink, N., & Lindeman, L. (2005). Kwalitatief Onderzoek. *Participerende observatie*. Nijmegen: Radboud Universiteit.
- Robertson, B. (2015) *Holacracy, De nieuwe manier van werken in een snel veranderende wereld*, U.S.A., New York: Henry Holt and Company.
- Rotmans, J. (2005). *Maatschappelijke Innovatie: Tussen droom en realiteit staat complexiteit*, Inaugurele rede, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Rotmans, J. (2017). *Omwenteling van Mensen Organisaties en Samenleving*. De Drukpers. Druk: 1. ISBN 13: 9789029520379. Eerste Druk .
- Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work: An interpretative approach. *Academy of Management Journal*, 43, p. 9-25.
- Sanders, G. , en Neuijen, B. (1997) . *Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding*. Assen: Van Gorcum.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2008). *Methoden en technieken van onderzoek: 4e druk*. Pearson Benelux B.V
- Schaufeli, W., & Dijkstra, P. (2010). *Bevlogen aan het werk*. Nederland, Zaltbommel: Uitgeverij Thema.
- Schaufeli, W. (2013). What is engagement. Employee engagement. In: *theory and practice*, 15, p. 321.
- Schoemaker, M. (1994). *Managen van mensen en prestaties; personeelsmanagement in de moderne organisatie*. Deventer: Kluwer
- Schoemaker, M. (1998a). *Organiseren van werk en contractrelaties; tussen slavernij en anarchie*. Deventer: Kluwer
- Schoemaker, M. (1998b). „Naar een pluriform personeelsmanagement“. – In: *Tijdschrift voor HRM*, 1, p. 37-62.
- Schoemaker, M. (2001). „Identiteit in Netwerkorganisaties“. – In: *Tijdschrift voor HRM*, 3, p. 77- 94
- Schoemaker, M. (2003a). *De metamorfose van werkgemeenschappen*. – Nijmegen: University of Nijmegen. Oratie
- Schoemaker, M. (2003b). „Identity in flexible organizations: Experiences in Dutch organizations“. In: *Creativity and Innovation management*, 12, 4, p. 191-201.
- Schoemaker, M. (red.) (2003c). *Jaarboek Personeelsmanagement (2004)*. Alphen a/d Rijn: Kluwer

- Schuiling, G. (2011). *Rolgerichte Competentieontwikkeling: Rollen portfolio "s in Performance*, derde editie, Houghton Mifflin Company: Boston.
- Schuiling, G. (2011). *Rolgerichte Competentieontwikkeling: Rollen portfolio "s in beroepsopleiding, industrie en dienstverlening*. HAN Press. December, 2011.
- Schultz, T.W. (1981). *Investing in People: The economics of population quality*. University of California Press. Ltd. London, England.
- Schumpeter, J. A. (1947), *Capitalism, Socialism and Democracy*. Publisher: Kissinger, September 14, 2010.
- Seibert, K. W., Hall, D. T., & Kram, K. E. (1995). Strengthening the weak link in strategic executive development: Integrating individual development and global business strategy. *Human Resource Management*, 34, p. 549-567.
- Seibert, S. E., & Kraimer, M. L. (2001). The five-factor model of personality and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 58, pp. 1-21
- Sels, L., De Winne, S., Delmotte, J., Maes, J., Feams, D., & Forrier, A. (2006). Linking HRM and small business performance: An examination of the impact of HRM intensity on the productivity and financial performance of small business. *Small business economic*, 26 (1), p. 83-101.
- Senge, P. (1990, 1995). *De Fifth Discipline*. Doubleday / Currency, ISBN 0385-26094-6 . per
- Shankar.B. (2019). *De Sterrol Lerende Netwerk Organisatie (S-LNO). Een duurzame leer en samenwerkingsvorm door het Uitwisseling Bewustwording Participatie Versterkings (U)BPV model ten behoeve van de kleine rijstboeren in het district Nickerie, Suriname*. Dissertatie..Aston American University / ODIBS Business School.
- Shionoya, Y. (2007). *Schumpeter and the idea of Social Science: A Metatheoretical Study*, Cambridge: University Press, Cambridge 2007, p. 14.
- Simons, P.R.J. (1995). Leren in arbeidsorganisaties: dichotomieën of evenwichten? In: *Opleiden & Ontwikkelen*, 4, p. 5-10.
- Simons, P.R.J. (1999). Krachtige leeromgevingen. In: *Gids voor onderwijsmanagement*, p. 1-11. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Simons, R.J. (2007). Contouren van informeel leren. In: *Leren in Organisaties*, 7, (12), p. 19-21.
- Sitter, L.U. de. (1981). *Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren: Productie-organisatie en arbeidsorganisatie op de tweesprong*. Deventer: Kluwer
- Smith, K.M. (2007). Beyond the curriculum. Fostering associational life in schools. In Bekerman, Z., Burbules, N.C., & Silberman – Keller, D. (Red.), *Learning in places. The informal education reader*. (p. 9-34). New York: Peter Lang Publishing
- Sprenger, C. (1995). Vier competenties van de lerende organisatie, Den Haag, Delwel.
- Sprenger, C. (2002). *Leerpraktijken. Lerend werken aan organisatieverandering*. Samson.

- Srivastva, S. & Cooperrider, D. (1986). *The emergence of the egalitarian organization*. Human Relations, London: Tavistoc.
- Stewart, Thomas, A. (2002). *The Wealth of Knowledge*, Nicholas Brealey Publishing, London
- Stoker J.I., en kolk, N.J.(2003). *Grip op leiderschap, toegankelijk modellen en praktische inzichten*. Kluwer, Zaltbommel, 2003.
- Stoker, J. (1998). *Leidinggeven aan zelfstandige taakgroepen*. Proefschrift. Enschede: University of Twente.
- Surowiecki, J. (2005). *The wisdom of the crowds; Why the many are smarter than the few and how collective wisdom shapes business, economics, society and nations*, London: Little Brown Anchor Books, 2005.
- Swanson, R. A. (2009). *Foundations of Human Resource Development*. Elwood: F. Holter. Berret – Koehler. Publisher.
- Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories: Studies in social psychology*. New York: Cambridge University Press
- Tannenbaum, S. I. (1997). Enhancing continuous learning: Diagnostic findings from multiple companies. *Human Resource Management*, 36, p. 437-452.
- Tannenbaum, S., I. & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 43, p. 399 - 441.
- Ten Have, T. (1962). *De Wetenschap der Sociale Agogie*. Groningen. Wolters.
- Turner, J.C. (1987). *Rediscovering the social group: a self-categorization theory*. New York: Basil Blackwell
- Tsivacou, I. (1997). The self-learning process and its implementation on a state bureaucracy, *Management Learning*, Vol. 28, nr. 3, pp. p. 259 - 281.
- Tichy, N. M., Fombrun, C. J., & Devanna M. A. (1982). Strategic human resource management. *Sloan Management Review*, 23 (2), p. 47-61.
- Tillema, H.H. (2004). Kennisontwikkelen in teams, *VELON: tijdschrift voor lerarenopleiders*, 25 (3), p. 63-70.
- Tillema, H.H. (2005). Opleidingskunde: leren in teams en kennisproductiviteit. In M.H. van Ijzendoorn (red), *Pedagogiek in beeld*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Tillema, H.H. (2006). Authenticity in Knowledge-productive learning, what drives knowledge construction in collaborative inquiry? *Human resource development international*, 9 (2), p. 173- 190.
- Tjepkema, S. (1998). Ondersteuning van leerprocessen: de leerinfrastructuur van zelfsturende teams. *Opleiding & Ontwikkeling*, 11 (11), pp. 27-31.
- Tjepkema, S. (2002). *The learning infrastructure of self-managing work teams*.

- Treacy, M., & Wiersma, F. (1997). *The Discipline of Marketleaders*. New York: Perseus Book Group.
- Ulh-Bien, M., Schermerhorn, Jr. J.R., Osborn, R.N., & Hunt, J. (2011). *Organizational Behavior*. John Wiley & Sons. Twelfth Edition.
- Van Beirendonck, L. (2004). *Iedereen competent*. Tiel: Uitgeverij Lannoo.
- Van Beirendonck, L. (2010). *Paars Management. Leidinggeven met hart en cijfers*. Lannoo Campus. Druk:1 EAN: 9789077432563 Nur-code: 807
- Van der Heijden, B. I. J. M., Boon, J., van der Klink, M., & Meijs, E. (2009). Employability enhancement through formal and informal learning: an empirical study among Dutch non-academic university staff members. *International Journal of Training and Development*, 13, p. 9-37.
- Van der Klink, & Boon, J. (2003). Competencies: The triumph of a fuzzy concept. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3, p. 125-137.
- Van Woerkom, M. (2003). *Critical reflection at work. Bridging individual and organisational learning*. Enschede: Twente University (dissertation).
- Verschuren, P., en Doorewaard, H. (2007), *Het ontwerpen van een onderzoek*, derde druk, Uitgeverij Lemma B.V. Utrecht.
- Venkataram, J. (2002). *Verschillen in diversificatie door coöperatie en vennootschappen*.
- Visser, C. (2005). *Doelbewust Veranderen in 7 stappen*.
- Visser, C. (2013). *Progressie Gericht Werken*. Just In Time Books. ISBN: 9789079750009
- Vroemen, Martijn. (1995). *Werken in teams: samen denken, samen doen*. Kluwer, Deventer.
- Weick, K. (1988). *the Social Psychology of Organizing*. Mc Graw – Hill.
- Waterman, R. H. (1990). *Adhocracy: The power to change*.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1992). Towards a theory of informal and incidental learning in organizations. *International journal of lifelong education*, 11 (4), p. 287-300.
- Weick, K.E., & Quinn, R.E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review Psychology* 50, p. 361-86.
- Wenger, E. (1998a). *Communities of practice. Learning, meaning and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wenger, E. (1998b). *Communities of practice: Learning as a social system*. Systems Thinker. June 1998.
- Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. M. (2002). *Cultivating Communities of Practice: A guide to managing knowledge*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Wenger, E., (2007). *Communities of practice. Learning, Meaning and Identity*. New York: Cambridge University Press.

Wenting, B., Vermeer, A., & Reed, B. (2012). *Zelfsturende teams in de praktijk*. Amsterdam.

West, M. A., & Farr, J. L. (1990). Innovation at work. In: M. A. West, & J. L. Farr, (Eds.), *Innovation and creativity at work*. Chichester: Wiley.

Wielinga E. (2001). *Netwerken als levend weefsel. Een studie naar kennis, leiderschap en de rol van de overheid in de Nederlandse landbouw sinds 1945*, Plantijn, Casparie, Heerhugowaard BV.

Wielinga, E. (2007). *Netwerken met vrije actoren. Stimuleren van duurzame innovaties met Netwerken in de Veehouderij*. Wageningen UR.

Wierdsma, A.F.M. , & Swieringa, J. (2002). *Lerend organiseren. Als meer van het zelfde niet helpt*. (2e herziene druk). Groningen: Stenfert Kroese.

Wierdsma, A., Swieringa, J. (2011). *Lerend organiseren en veranderen* Groningen: Noordhoff. Wierdsma, A. (2005). *Co-creatie van verandering*. De Gebr. Vos Gaan Uit. Delft: Eburon.

Wit, D.B. (2020). *Society 4.0. Resolving eight key issues to build a citizen Society*. Vakmedianet. Druk: 1. EAN:9789462157156.

Yin, R.K. (2003). *Case Study Research. Design and Methods*. Third Edition (Vol. 5). Thousand Oaks: Sage Publications.

Sites:

www.slideshare.net/atrivision/atriv..., lerende-organisaties.startpagina.nl/ www.groepdynamiek.nl/leren.html, nl.wikipedia.org/wiki/Management, management.about.com/, managementhelp.-org/ , management.startpagina.nl/www.sas.com/./_Fuji.pdf , www.mateum.nl/nl/sectoren/industrie... , www.justsoftware.be/van-lijseb-etten www.koningshartman.com/nl/is/ia/sc...

www.lennyadvies.nl/world-class-manu... , nl.wikipedia.org/wiki/Bedrijfsproces www.almatis.com/almcms/export/upioa... www.procesverbeteren.nl/selectie_me... www.ats-global.com/nl/nl/20_ats-/con

Boda, G., en Szlavik, P. (2007). Alternative Accounting to Manage Intellectual Capital; *Electronic Journal of Knowledge Management (Vol. 5. Issue 1)*, geraadpleegd van: www.ejkm.com

Boshyk, Yury, and Dilworth, Robert L. (2010). Action Learning: History and Evolution. Basingstoke, UK: Macmillan. Staff development for online delivery: A collaborative, team based action learning model. *Australian Journal of Educational Technology*, 2000, 16 (1), p. 26-44. Geraadpleegd van: <http://ascilite.org.au/ajet/ajet16/ellis.html>.

The Economist, "How much is enough?", geraadpleegd van: <http://www.economist.com/node/18200702>, 2011.

Griffin, M. (2016). *A Democracy to Come? Investigating Change in Alternative Organisations: An Overview*. Leeds University Business School: geraadpleegd van: www.business.leeds.ca.uk.

Hammond, K.H. (2005). Why we hate HR. Geraadpleegd van: www.fastcompany.com/magazine/97/open_hr.html.