



## DE PIRAMIDE VAN ORGANISATIEBEWUSTZIJN

### WHITE PAPER - ACHTERGROND

In 2010 verscheen het boek 'Identiteitsmarketing. Waarom wij bestaan' (Kaj Morel, Scriptum). In dit boek introduceerden we de modellen die we hanteren bij Identiteitsmarketing. Deze white paper is een geactualiseerde en ingedikte versie van de Piramide van Organiseatiebewustzijn zoals die in het boek beschreven wordt. Het doel van deze white paper is dat je in 10 minuten inzicht krijgt in een belangrijk model dat we hanteren voor het in kaart brengen van een organisatie identiteit.

Voor meer theoretische achtergrond achter de Piramide van Organiseatiebewustzijn verwijzen we je naar het boek.



#### Inleiding

Organisaties doorlopen in hun ontwikkeling ieder bewustzijnsstadium in de Piramide van Organiseatiebewustzijn. Net zoals individuen de stadia van de behoeftepiramide van Maslow doorlopen. Dit betekent dat elk bewustzijnsstadium in principe 'goed' is. We zien dat organisaties, afhankelijk van hun ontwikkeling, 'op en neer' bewegen in de piramide.



Waar je zit in de piramide is waardevrij. Zo is het prima om in overlevingsbewustzijn te zitten als je situatie ernaar is om te knokken voor je voortbestaan. Maar twee opmerkingen zijn op hun plaats:

1. Het is niet gezond voor je organisatie om langere tijd in een stadium onder de transformatiegrens te zitten: te lang blijven hangen in een bepaald stadium of te veel nadruk op één bepaald stadium kan schadelijk zijn voor je organisatie. Bij de onderstaande beschrijvingen lees je telkens wat er in het slechtste geval kan gebeuren.
2. Een scherpe organisatie identiteit formuleer je in de laag van betekenisbewustzijn: niet jouw organisatie staat centraal, maar de impact die je hebt op je omgeving. Dat is een fundamenteel vertrekpunt voor identiteitsmarketing. Daarom formuleren we een organisatie identiteit altijd in het stadium van betekenisbewustzijn.

### **Stadium 1: Overlevingsbewustzijn**

Dit stadium van bewustzijn is het meest elementaire: het gaat om het voortbestaan van de organisatie. Voor elke organisatie is het van levensbelang om financieel gezond te zijn. Voortbestaan is een belangrijke drijfveer voor mensen en organisaties. Zeker weten dat je een baan hebt, een inkomen, een professionele toekomst. Wanneer de balans echter doorslaat en organisaties alleen maar bezig zijn met hun voortbestaan, ontstaan organisaties die enkel nog kunnen vechten, die geregeerd worden door angst en achterdocht en langzaamaan geïsoleerd raken.

Medewerkers in zulke organisaties gaan hetzelfde gedrag vertonen als hun organisatie. Ze worden achterdochtig, vertrouwen elkaar niet meer en steken al hun energie in het verdedigen van hun eigen territorium. Ze willen zo veel mogelijk controle uitoefenen over hun omgeving en verzetten zich tegen verandering omdat de uitkomst daarvan onzeker en bedreigend is. Roddelen is de norm en beslissingen worden moeilijk genomen uit angst en wantrouwen.

### **Stadium 2: Relatiebewustzijn**

Als organisaties redelijk zeker zijn over hun voortbestaan, ligt de weg open naar het stadium van relatiebewustzijn. De aandacht verschuift dan naar het onderhouden van harmonieuze relaties met collega's, klanten en partners: het *goed* hebben met elkaar. Maar ook in relatiebewustzijn kun je doorslaan: de onderlinge verstandhoudingen zijn belangrijker dan de doelen van de organisatie. Een gebrek aan professionaliteit wordt met de mantel der liefde bedekt. Medewerkers spreken elkaar niet aan en voelen zich afhankelijk van de erkenning van de ander. Scherpe doelen worden als bedreigend ervaren en persoonlijke waarde en professioneel functioneren worden met elkaar verward. Zo komt er een grote druk te liggen op de organisatie, die leidt tot onzekerheid, matig functioneren en gebrek aan handlingsvermogen.

### **Stadium 3: Prestatiebewustzijn**

Prestaties horen bij organisaties: je zet meetbare doelen voor je organisatie neer en probeert die te halen of zelfs te overtreffen. Het halen van je doelen leidt tot zelfachting: 'het is me gelukt', en dat is een gezonde prikkel voor mensen en voor organisaties. Maar ook prestatiebewustzijn kan doorslaan: de wens de allergrootste of de allerbeste te zijn wordt een doel op zich. Jezelf aldoor meten met de concurrentie zorgt ervoor dat je steeds meer op elkaar gaat lijken. Daardoor mis je kansen om met schitterende innovaties te komen vanuit de belangen van je doelgroep en de drijfveren van je medewerkers. Organisaties in deze staat van bewustzijn zijn competitief en gericht op kosteneffectiviteit. Management is wetenschap, geleid door cijfers



over productiviteit, efficiëntie, tijdmanagement en kwaliteitscontrole. Aansturing is veelal hiërarchisch, vanuit macht en werkend vanuit behoeften van medewerkers aan status, privileges en erkenning. Status, salaris en positie zijn dominante drijfveren.

#### **De Transformatiegrens**

*Je professionele identiteit ligt in het verlengde van je persoonlijke identiteit. Je organisatie is een middel om fundamentele waarde toe te voegen aan de samenleving. Je wilt graag ontwikkelen en verantwoording afleggen op je doelstellingen, omdat je ertoe wilt doen. Verschil wilt maken.* Organisaties waarvan de medewerkers meer en meer deze afwegingen maken, verkeren in een transformatie. Een transformatie waarbij de waarde van de organisatie voor de samenleving het wint van de behoefte om voort te bestaan, een harmonieus team te hebben, of de concurrentie te verslaan. Kenmerken van de transformatiegrens zijn: vernieuwingsgerichtheid, commitment, creativiteit. Maar het is goed deze golf van positieve energie niet te laten uitmonden in een jarenlange zoektocht. Maar haar om te zetten in een verankerde identiteit, die bindt, inspireert en onderscheidt. Zodat medewerkers een gezamenlijk 'waartoe' ervaren in hun werk.

#### **Stadium 4: Betekenisbewustzijn**

In dit stadium van bewustzijn erkennen organisaties het belang dat hun medewerkers de ruimte krijgen om betekenisvol te zijn in hun werk. Er is aandacht voor een gedeelde identiteit. Het bestaansrecht van de organisatie inspireert medewerkers om een unieke bijdrage te leveren. De weg die ingeslagen is tijdens de transformatie wordt voortgezet. Medewerkers worden medeverantwoordelijk, er heerst een open cultuur op basis van professionele gelijkwaardigheid.

Fouten worden niet langer afgestraft, maar vormen het uitgangspunt voor leren. Er is ruimte om nieuwe dingen uit te proberen. Werken voelt niet langer als werk. In dit stadium van bewustzijn spannen organisaties zich in voor de hele werknemer, voor diens fysieke, emotionele, mentale en spirituele behoeften. De organisatie is de plek waar medewerkers alle nodige ruimte krijgen en gestimuleerd worden om hun persoonlijke missie te vervullen.

Medewerkers in een staat van betekenisbewustzijn krijgen meer voldoening in hun werk omdat ze gericht zijn op de betekenis die ze hebben voor anderen in plaats van gericht te zijn op hun baan of carrière. Ze willen ertoe doen voor de gemeenschap waarvan ze deel uitmaken. De waarden van hun collega's en hun organisatie zijn belangrijk voor hen en vormen een bron van inspiratie en verbondenheid met collega's en de organisatie zelf. Ze zijn loyaal aan de missie van de organisatie, willen daar hun steen aan bijdragen. Kenmerkend voor deze staat van bewustzijn is een diepe innerlijke rust, een onwankelbare toewijding aan de persoonlijke missie en een fundamenteel gevoel van onafhankelijkheid.