

An Everyone Culture: boek van waarde rond DDO, BOO, BOWI & BOS



An Everyone Culture.

Wat een geweldige titel van het boek over Bewust Ontwikkelingsgerichte Organisaties (BOO). Een werk-, leer & leefomgeving waaraan iedereen een eigen, gewaardeerde bijdrage levert, daar droom ik van & oefen ik mezelf dagelijks in.

Mag iedereen meedoen?

In tijden van momenten van onbegrip in de wijk, radeloos onbegrijpbare momenten van agressie in Barcelona en Charlottesville is het van grote waarde dat iedereen er toe doet, iedereen mag, wil en kan bijdragen aan een betere wereld.

Hoe krachtig dat oud president Obama in een tweet ons herinnert aan de woorden van Mandela: “People must learn to hate, and if they can learn to hate, they can be taught to love. For love comes more naturally to the human heart than its opposite.”



Het boek van Kegan & Lahey, An Everyone Culture, gaat niet over diversiteit & inclusie. Dit boek richt zich op Bewust Ontwikkelingsgerichte Organisaties, waar het lerend vermogen van iedereen, hoe verschillend ook, wordt aangesproken. Het sluit aan op de traditie van Argyris & Schön (theory of action, single- & double-loop learning) en Senge (persoonlijk meesterschap en teamleren) in het ontrafelen van werkzame principes in Lerende Organisaties. Het biedt ook handreikingen voor de verdere realisatie van het gedachtengoed van Laloux in Reinventing Organizations rond heelheid, zelfsturing en werken vanuit evolutieve doelen.

Mijn verwachting is dat aan de hand van de Nederlandse vertaling van An Everyone Culture en door de aandacht die Het Eerste Huis eraan schenkt, meer mensen in Nederland en Vlaanderen aan de slag gaan met het Bewuster Ontwikkelingsgericht maken en houden van organisaties. Ik hoop dat deze inzichten doorwerken vanuit bewuster lerende organisaties naar het werken aan een Bewuster Ontwikkelingsgerichte Samenleving.

Nodig iedereen uit om mee te leren & te werken: DDO & BOO

Kegan & Lahey onderzoeken de werkpraktijken van drie succesvolle ondernemingen. Deze drie organisaties streven bewust bekwaam naar “Success in business & purpose” voor iedereen. Een growth mindset (Dweck) geldt als uitgangspunt voor werk & leren.

Deze drie organisaties zijn voorbeelden van DDO's, Deliberately Developmental Organizations. “Let's go short and use DDO, please”, zegt Kegan hierover in een podcast. De vertaling van Het Eerste Huis gaat voor BOO, als afkorting voor Bewust Ontwikkelingsgerichte Organisaties.

Durft iedereen mee te doen?

De drie onderzochte ondernemingen blijken niet alleen '3 great places to work' zijn, maar vooral ook '3 great places to grow'. Persoonlijke evolutie, menselijke bloei en een beter mens zijn, vormen de centrale uitgangspunten van de werkleerculturen in deze drie organisaties.

Maar durft iedereen te leren? Er is immers een sterke angst om te leren, zegt Edgar Schein. De woorden van Jan Foudraïne, die ik meekreeg van Freek de Jonge in zijn voorstelling De Komiek, raken me nog altijd:

Ik dacht: ik moest mijn vuisten ballen. Iemand zei: "open je hand".

Ik dacht: ik ben bang door de mand te vallen." Iemand zei: "er is geen mand."

Door de angst voor leren, door de diepe gewoonte van het verhullen van fouten, feilen, falen, is er niet overal direct een cultuur van lef tot leren, raakbaarheid en kwetsbaarheid. Van Brene Brown weten we raakbaarheid veel moed (courage: van het hart) vraagt, naast diepe meelevendheid (compassion) met de ander en je zelf & een vermogen tot verbinding en verbondenheid (connection).

De drie onderzochte organisaties bieden tal van werkzame interventies om samen te durven leren en bewust te werken aan dagelijkse ontwikkeling. Hier geldt de gouden regel: "een dag niet geleerd is een dag niet gewerkt, noch geleefd." Managers en personeelsleden durven met elkaar te leren, ook op momenten dat dit even pijnlijk en ongemakkelijk is.

BOOI: Bewust Ontwikkelingsgerichte Organisatie Interventies

Wat kan je zo al oppikken uit het boek aan Bewust Ontwikkelingsgericht Werken Interventies (BOWI)?

- Ontwikkel een curriculum waarmee de lerende dagelijks in contact staat.
 - Stap af van de trainingen buiten de deur voor the happy few, eens per jaar.
 - Maak het plezier en de effectiviteit van leren in het werk dagelijks mogelijk door beschikbare digitale en menselijke resources, prikkels, time-outs.
 - Zet leren als punt twee op de agenda van ieder overleg.
 - Open elke werkweek met 'High Growth Moments', waarin collega's vertellen over werkmomenten van de afgelopen week waardoor ze pijnlijk veel geleerd hebben. Momenten met een klant, waar ze schaamte ervoeren en die schaamte onder ogen zagen, alleen, of juist met hulp van collega's. Nog sterker: samen met die klant.
 - Zet een feedback & feedforward-app in, die iedereen tijdens meetings frequent gebruikt. De instant waardering raakt sterke punten en ook te ontwikkelen competenties en is voor iedereen zichtbaar.
 - Zoek nadrukkelijk naar de blinde vlek van jezelf en collega's. Wat zie ik zelf niet waar ik goed in ben, of talent laat liggen, of echt heel storend ben voor anderen en mezelf?
 - Stuur samen op het ontwikkelen van deze 'backhand'. Collega's zijn open over een tennisslag, een bekwaamheid, die ze niet heel sterk hebben ontwikkeld en vragen hier gericht hulp op. In hun dagagenda staan momenten om de

backhandslag verder te versterken tijdens meetings of momenten met klanten.

- Evalueer elkaar accuraat, niet vriendelijk.
- Help collega's door de pijn van het proces van persoonlijke evolutie op momenten van het onderzoeken van hun zwakke punten. "Pain + Reflection = Progress".
- Leer tijdens meetings hetzelfde te zeggen als je zegt bij de espresso-machine.

Van DDO/BOO naar BOS: Bewust Ontwikkelingsgericht Samenleven

Christopher Forman, CEO van een van de drie organisaties, baseert zijn DDO/BOO-culturaanpak op het gedachtegoed van Victor Frankl. In *Man's Search for Meaning* stelt Frankl drie vragen:

- 1: Did we create or do something significant?
- 2: Did we care about another person?
- 3: Did we face difficult circumstances with courage?

Als we deze drie activiteiten hebben uitgevoerd, ervaren we groei en zingeving, soms ook momenten van flow. Dat is iets wat ik iedereen gun in organisaties en in de samenleving.

Ik droom ervan dat de BOO-leerwerkervaringen die we met elkaar delen, doorwerken in onze individuele en collectieve bijdragen aan BOS: Bewust Ontwikkelingsgericht Samenleven. Hoe kunnen we met elkaar realiseren dat er ook binnen onze samenleving sprake is van een Everyone Culture?

Warner Immink, Rake Interventies

Literatuur & links naar internet informatie

Robert Kegan: An Everyone Culture

<https://soundcloud.com/futuresquared/episode-46-building-an-everyone-culture-with-robert-kegan>

Argyris & Schön: Organizational Learning

<http://infed.org/mobi/chris-argyris-theories-of-action-double-loop-learning-and-organizational-learning/>

Peter Senge: The Fifth Discipline: The art & practice of a learning organization

<http://www.panview.nl/en/change-management/fifth-discipline-psenge-summary>

Edgar Schein: Angst om te leren

<https://hansvermaak.com/wp-content/uploads/edgar-schein-de-angst-om-te-leren-origineel.pdf>

Brene Brown: The Power of Vulnerability

https://www.ted.com/talks/brene_brown_on_vulnerability?language=nl

Carol Dweck: Growth Mindset

[https://www.ted.com/talks/carol_dweck_the_power_of_believing_that_you_can_improve?
language=nl](https://www.ted.com/talks/carol_dweck_the_power_of_believing_that_you_can_improve?language=nl)