POSITION PAPER

DE ZIEL VAN DE ORGANISATIE

OVER DE KUNST VAN SAMEN BETEKENIS SCHEPPEN

MARK REIJNDERS
OPRICHTER NZYM | AUTEUR MET SPRONGEN VOORWAARTS

nzym

DE ZIEL VAN DE ORGANISATIE

We leven in een complexe wereld en onvoorspelbare tijd waarin organisaties sneller veranderen dan ooit. Nieuwe technologieën, de druk van aandeelhouders, maatschappelijke verwachtingen en de voortdurende jacht op efficiency hebben een nieuwe standaard gezet. En toch is er iets wezenlijks dat in al die vooruitgang vaak verloren gaat: de ziel van de organisatie.

Steeds vaker ontmoet ik nieuwe leiders die voor organisaties gaan werken waarin alles op orde lijkt te zijn. Een klinkende energie, een strakke structuur en heldere dashboards. En tegelijkertijd ervaren ze ook dat het systeem ergens leeg aanvoelt. Dat er hard gewerkt wordt en dat het niet meer klopt. Dat mensen wel aanwezig zijn, maar niet meer echt aanwezig. Dat de verbinding dun is geworden. Ze kunnen het niet precies benoemen, maar ze voelen het haarfijn: de ziel is uit de organisatie verdwenen.

Wat we vergeten zijn

Organisaties zijn ooit begonnen als gemeenschappen van betekenis. Mensen kwamen samen rond een doel, een droom, een ambacht. Maar onderweg zijn veel organisaties die bedding kwijtgeraakt. We zijn systemen gaan bouwen die vooral gericht zijn op controle en beheersing, niet op leven. De versneller daarin was het faillissement van giga energie reus Enron en de illusie dat alles controleerbaar is. We hebben KPI's gemaakt om te meten wat zichtbaar is, en onderweg zijn we vergeten wat voelbaar is.

De Franse filosoof Blaise Pascal schreef al: "Het hart heeft zijn redenen die het verstand niet kent."

Precies dat geldt ook voor organisaties: ze leven niet enkel door structuren, maar door de bezieling die erdoorheen stroomt. Die bezieling is niet maakbaar, maar wel leefbaar en voelbaar. In de woorden die we gebruiken, in de manier waarop we luisteren, in de ruimte die er is voor het onverwachte. Ik kan het niet zo goed uitleggen maar voor mij voelt het alsof een organisatie met bezieling meer insluit en zo completer is! Taal is daarin essentieel.

VERTRAGEN IS GEEN LUXE HET IS EEN VOORWAARDE VOOR VITALITEIT

De taal van de ondertroom

Wie met systemische blik naar organisaties kijkt, ziet dat er onder elke strategie een dieper verhaal schuilt. Een verhaal van bestemming, ordening, balans en binding. Wanneer die vier principes verstoord raken, verliest de organisatie haar richting. Mensen raken uit verbinding, energie lekt weg, en er ontstaat controlezucht in plaats van vertrouwen.

De onderstroom is niet vaag of zweverig. Ze is concreet waarneembaar. Je voelt haar in de sfeer van een vergadering, in de manier waarop besluiten genomen worden, in de toon van de mails die mensen elkaar sturen. De vraag is alleen: durven we te luisteren naar wat we ervaren?

De adem van het systeem

Een organisatie met een ziel ademt. Ze kent momenten van versnelling en van vertraging. Van binnen naar buiten bewegen en vervolgens weer naar binnen keren. Dat is een logische flow waarin er in de omschakeling ook even momenten van vertraging zijn. Van genieten en reflecteren. In veel organisaties is die ademhaling kwijtgeraakt. We leven in permanente versnelling, zonder rustpunt. Daardoor raakt de collectieve energie uitgeput. Vertragen is geen luxe, het is een voorwaarde voor vitaliteit.

In mijn werk gebruik ik het organisatiekompas als instrument om die ademhaling zichtbaar te maken. Op de as van ambitie en structuur ligt de beweging van versnellen: richting geven, besluiten nemen, handelen. Op de as van impact en dynamiek ligt de beweging van vertragen: reflecteren, leren, bedding creëren. Wanneer deze twee polen in balans zijn, ademt de organisatie weer en wordt de ziel voelbaar. En daarin zit logischerwijs een verbinding die zich daartussen beweegt.

LEIDERS ALS HOEDERS VAN DE ZIEL

De ziel van de organisatie leeft in de manier waarop leiders aanwezig zijn. Niet in wat ze zeggen, maar in wat ze uitstralen.
Een leider die gehaast, reactief of controlerend is, kleurt het hele veld. Een leider die vertraagt, luistert, ruimte houdt en vertrouwen geeft, brengt rust in het systeem.

Leiderschap is in essentie energiewerk. Het vraagt om belichaming: aanwezig durven zijn bij wat ongemakkelijk is, bij wat niet klopt, bij wat nog geen vorm heeft. Soms vergt dat iets anders dan handelen. Namelijk handelen door niet te handelen. Zeker is deze tijd van complexiteit gaat het om systemen de tijd te geven nieuwe ontwikkelingen te absorberen en zich eigen te maken. Veranderingen zijn al lang niet meer lineair en vragen tijd om als leider te kunnen omvatten. Dat is niet zacht; dat is moedig.

DE ZIEL TERUGBRENGEN IN DE PRAKTIJK

Ritme en ritueel
In mijn werk met organisaties introduceer ik vaak rituelen als dragers van betekenis. Vier momenten per jaar rond de zonnewendes waarin een organisatie bewust stilstaat: wat laten we los, wat vieren we, wat zetten we in beweging? Het zijn momenten van gezamenlijke ademhaling, die iets openen wat geen meeting kan bereiken: de ervaring van gemeenschap.

Rituelen herstellen ritme. En ritme herstelt leven. Het is de tegenbeweging van de hyperrationele organisatie, waar alles gemeten en gepland is, maar waar het leven zelf soms ontbreekt.

De ziel van de organisatie is geen abstract idee. Ze wordt zichtbaar in dagelijkse gebaren:

- In de manier waarop we waardering uitspreken.
- In hoe we luisteren naar weerstand.
- In of we ruimte maken voor twijfel, rouw of trots.
- In of mensen zich vrij voelen om hun volle zelf te laten zien.

Systemisch gezien betekent werken met de ziel dat je de onderstroom niet langer buiten de deur houdt. Je kijkt niet alleen naar resultaten, maar ook naar relaties. Niet alleen naar structuur, maar ook naar energie. Niet alleen naar verandering, maar naar wat eerst erkend wil worden.

EEN OPROEP TOT BEZINNING

De komende jaren zullen leiders geconfronteerd worden met een nieuwe vorm van verantwoordelijkheid. Niet alleen om te sturen op winst, maar om zorg te dragen voor het veld waarbinnen mensen werken. De organisatie als levend organisme vraagt om aandacht, voeding en bewustzijn.
We staan op een kantelpunt. De vraag is niet langer hoe we verandering kunnen managen, maar hoe we leven kunnen voeden.
Organisaties die dat begrijpen, bouwen niet langer alleen strategieën, maar ecosystemen.

Ze creëren plekken waar mensen zich weer onderdeel voelen van een groter geheel, waar betekenis even belangrijk is als resultaat, en waar de ziel weer gehoord mag worden. Wie de ziel van de organisatie wil behouden, moet bereid zijn om opnieuw te leren luisteren.

Om stilte toe te laten. Om te durven voelen waar de energie werkelijk stroomt en waar ze stilvalt. Dat vraagt om leiders die niet alleen sturen, maar ook hoeden. Die de moed hebben om te vertragen, te vragen, en te verbinden. De ziel laat zich niet vangen in een spreadsheet. Zo openbaart zich in ontmoeting. In de blik die blijft hangen. In het gesprek dat niet af is. In het moment waarop iemand zegt: nu klopt het weer.

Een uitnodiging
Misschien is dit het moment om opnieuw te luisteren naar jouw eigen organisatie.
Niet naar wat er op papier staat, maar naar wat er leeft in de onderstroom.
Waar ademt het nog? Waar stokt het? Waar vraagt het om aandacht, ritme, of herstel?
Begin klein. Plan een moment van vertraging.
Een gesprek zonder agenda.
Een ritueel waarin je samen stilstaat bij wat echt betekenisvol is. Want precies daar in die momenten van aandacht komt de ziel van de organisatie weer tot leven.

nzym

OVER NZYM

HET FACILITEREN VAN QUANTUM LEAPS

Bij Nzym werken we vanuit het geloof dat elke organisatie een eigen ziel heeft.
Een levend veld van betekenis, energie en relaties. Om die ziel tot bloei te brengen, gebruiken we het organisatiekompas als richtinggevend instrument.
Het kompas helpt leiders, teams en organisaties om de natuurlijke beweging van hun systeem te herkennen en opnieuw in balans te brengen.

Het kompas bestaat uit vier krachten die samen de adem van het systeem vormen:

- Ambitie – de kracht van richting.

Wat willen we werkelijk bijdragen aan de wereld? Waar geloven we in? Ambitie geeft richting aan energie en nodigt uit tot sprongen voorwaarts.

- Structuur – de kracht van ordening.

Hoe organiseren we de ruimte waarin mensen kunnen floreren? Structuur zorgt voor bedding, helderheid en ritme — het skelet van de organisatieziel.

- Dynamiek – de kracht van leven.

Wat beweegt er in de relaties, in het tempo, in de gesprekken die niet gevoerd worden? Dynamiek maakt zichtbaar hoe de onderstroom invloed heeft op de bovenstroom.

- Impact – de kracht van betekenis.

Wat laten we na, wat verandert er werkelijk door ons werk? Impact is de plek waar ziel en resultaat elkaar raken.

Wanneer deze vier krachten met elkaar in balans zijn, ontstaat er iets bijzonders: de organisatie ademt weer.

Mensen voelen zich gezien, energie stroomt, besluitvorming wordt lichter. Dat is het moment waarop verandering niet langer gedwongen wordt, maar vanzelf gaat. Bij Nzym begeleiden we organisaties om dat evenwicht te hervinden door bewustwording, door gesprek, door ritueel, en door met systemische blik te kijken naar wat er werkelijk speelt.
Zo realiseren we samen quantum leaps: sprongen voorwaarts in leiderschap, samenwerking en vitaliteit.
.