



Interstudie NDO
*Adviesbureau voor onderwijsmanagement
en -ontwikkeling*

The Systems Thinker **Bouwen aan wederzijds begrip**

Copyright bij: Kendall Square, Cambridge

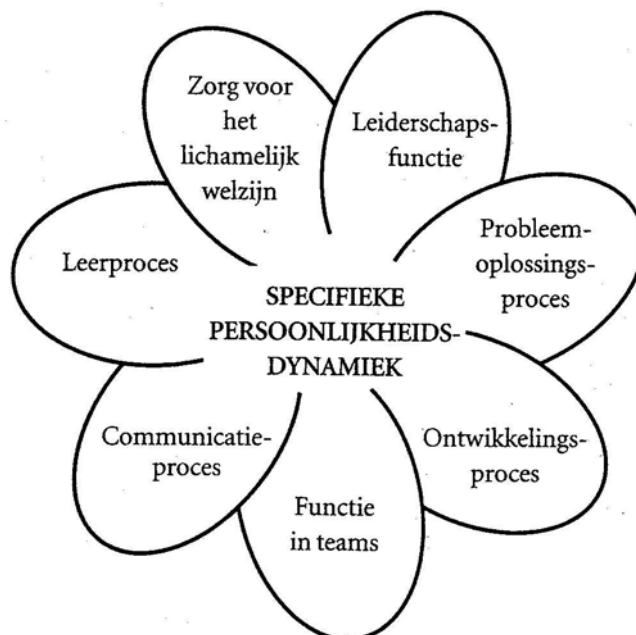
THE SYSTEMS THINKER

Bouwen aan wederzijds begrip

The Systems Thinker is een maandelijkse nieuwsbrief die managers de kennis over het denken over systemen en de middelen verschaft die ze nodig hebben om de uitdaging aan te kunnen van een snel veranderende zakelijke omgeving.
Copyright bij: Kendall Square, Cambridge

HUMAN DYNAMICS: EEN BASIS VOOR DE LERENDE ORGANISATIE

door Sandra Seagal en David Horne



In **The Fifth Discipline** stelde Peter Senge de vraag: 'Hoe kan een team van toegewijde managers die elk een IQ hebben dat hoger is dan 120, een collectief IQ van 63 hebben?'

Een van de oorzaken is dat elk teamlid fundamenteel verschilt in de manier van werken en kijk op zaken, iets wat gewoonlijk niet wordt herkend en waaraan niet wordt tegemoetgekomen. Deze verschillen kunnen onbehagen of conflicten veroorzaken waarmee energie wordt verslonden ten koste van creativiteit en leren. Maar als de verschillen bekend zijn en begrepen worden, kunnen ze worden benut voor een beter functioneren van het team.

Stelt u zich eens voor dat een team van vier personen de opdracht heeft gekregen om een human resources development trainingsprogramma voor hun organisatie te ontwikkelen. Vanaf het begin wordt duidelijk dat elk lid van het team een uitgesproken ander uitgangspunt heeft.

Zelfs nog voor ze met de opdracht beginnen, is er een teamlid dat definities wil - hij wil precies weten wat de betekenis is van de term 'human resources' en 'development', en wat het lange-termijndoel van de training is.

Een ander denkt dat het belangrijker is om te weten wat er in het verleden is gedaan - zij wil meer gegevens om een context te hebben voor het overwegen van volgende stappen. Zij vraagt wat vroeger succes heeft gehad en wat de meetbare resultaten zijn geweest.

Het derde lid van de groep is het meest gericht op het bepalen en stimuleren van de mate waarin ieder teamlid, met inbegrip van hemzelf, zich op z'n gemak voelt. Hij wil het gevoel hebben dat de groep in goede harmonie is voordat de opdracht besproken wordt. Hij bekommert zich om de individuele relevantie van het voorgestelde programma en de persoonlijke gevolgen voor de mensen die eraan meedoen.

Tenslotte wil het vierde lid van het team gewoon opschieten. Zij kan niet begrijpen waarom het team niet gewoon **begint** met iets vernieuwends, iets wat nog niet eerder is geprobeerd. Voor haar is het duidelijk dat het personeel behoefte heeft aan duurzame ontwikkeling, dus ze denkt: 'Waarom al die discussies? Laten we wat ideeën naar voren brengen en tot actie overgaan.'

Terwijl ieder teamlid bezig is zijn of haar eigen behoeften uit te werken, begint er binnen de groep onenigheid te ontstaan. Geen van de leden begrijpt waarom de anderen hem of haar niet 'horen'.

De frustratie bouwt zich langzaam op totdat deze een punt bereikt waarop de groep misschien niet in staat zal zijn de opdracht op een effectieve manier aan te pakken.

Human Dynamics

Aan de dynamieken die hierboven zijn beschreven, ligt een aantal fundamentele verschillen in de manier waarop mensen functioneren ten grondslag. Het research van Human Dynamics waarmee in 1979 is begonnen en waarbij 50.000 mensen uit meer dan 25 culturen betrokken zijn geweest, is gewijd aan het begrijpen van deze verschillen. Het heeft geresulteerd in een nieuw bewustzijn van de unieke persoonlijkheidssystemen van mensen maar ook van de interactie van deze systemen in het grotere verband van het gezin, de klas, de werkplek en de gemeenschap. Met een dergelijk inzicht kunnen we beginnen te bouwen aan de synergie van verschillende leerprocessen om onze dialoog te verbeteren en om effectievere teams en organisaties te creëren.

De universele basisprincipes

Human Dynamics richt zich op het onderzoeken van de interactie van drie universele principes: het mentale, het emotionele (of relationele) en het fysieke (of praktische) principe. Elk van deze principes is van cruciaal belang in de ontwikkeling van een compleet en evenwichtig mens.

Het mentale principe in het menselijke systeem is verwant aan de geest - aan denken, waarden, structuren, focus, objectiviteit en perspectief. Het emotionele principe is meer subjectief. Het heeft betrekking op relaties - op communicatie, organisatie, gevoelens en het samenstellen van dingen op een nieuwe manier (creativiteit). Het fysieke principe is pragmatisch. Het is het makende, doende en operationele deel van ons ik.

Als men deze drie principes combineert, vormen zij negen mogelijke variaties die manieren van functioneren opleveren die duidelijk van elkaar verschillen. Wij noemen ze 'persoonlijkheidsdynamieken'. Vijf van deze persoonlijkheidsdynamieken zijn overheersend in Westerse culturen, terwijl twee van de vijf de overhand hebben in het Verre Oosten. Elke persoonlijkheidsdynamiek bestaat uit een complete manier van functioneren, die wordt gekenmerkt door verschillende leerprocessen, communicatieprocessen, processen van probleemoplossing, relatie tot anderen, bijdragen leveren aan teams, zorg voor het lichamelijk welzijn en reactie op spanningen. Elke persoonlijkheidsdynamiek heeft een kenmerkende manier van omgaan met veranderingen, en heeft een karakteristiek ontwikkelingsverloop.

De persoonlijkheidsdynamieken komen voor in iedere cultuur, ze zijn gelijk voor mannen en vrouwen en men kan ze op elke leeftijd waarnemen. Een van de vele typerende kenmerken van het Human Dynamics perspectief is dat de persoonlijkheidsdynamiek is vast te stellen in de jeugd, zelfs bij kinderen op zeer jonge leeftijd. Als gevolg daarvan kan Human Dynamics zeer waardevolle informatie verschaffen aan ouders en docenten over de specifieke opvoedkundige en ontwikkelingsbehoeften van hun kinderen en leerlingen. Een gedeelte van het onderzoek is gericht op het volgen van de ontwikkeling van kinderen over een periode van vele jaren.

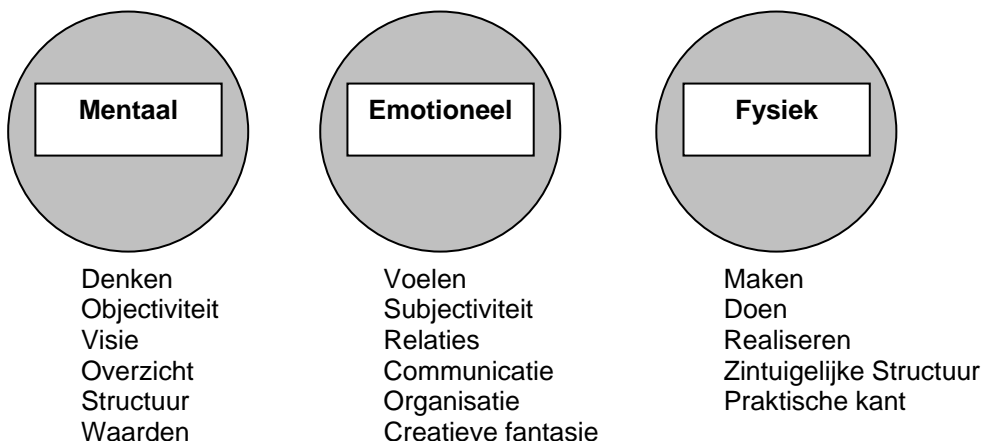
De persoonlijkheidsdynamiek blijft door de jaren heen consistent, maar er treedt een toenemende rijpheid op. Het is van essentieel belang dat men inziet dat Human Dynamics een ontwikkelingsmodel is. In iedere persoonlijkheidsdynamiek ligt de capaciteit besloten om tot rijping te komen, maar de weg naar compleetheid is voor iedereen anders. Er wordt ook een spirituele dimensie onderscheiden, die wij de Hogere capaciteit noemen. Rijping houdt in: integratie en ontwikkeling van de mentale, emotionele en fysieke aspecten van iedere persoonlijkheidsdynamiek, en vollediger uitdrukking van de Hogere capaciteit.

Een ander typerend kenmerk van de benadering van Human Dynamics is dat er geen tests nodig zijn. Mensen stellen zelf vast welke persoonlijkheidsdynamiek zij hebben door een proces van ontdekking, en ze leren de persoonlijkheidsdynamiek van anderen herkennen door fijngevoelige waarneming en participatie.

Het is belangrijk op te merken dat iedere persoonlijkheidsdynamiek gelijkwaardig is. Iedereen van elke persoonlijkheidsdynamiek kan meer of minder intelligent, medelevend, bekwaam of begaafd zijn. Het is de manier waarop elke dynamiek functioneert die totaal verschillend is.

Het herkennen van deze verschillen heeft verregaande gevolgen voor de ontwikkeling van lerende gemeenschappen. Het is onmiskenbaar dat mensen op fundamenteel verschillende manieren leren, communiceren, met elkaar omgaan en zich ontwikkelen. Als men zich bewust is van de verschillen en als men ze begrijpt dan biedt dit nieuwe mogelijkheden voor het begrijpen van zichzelf en voor groei, voor verbeterde communicatie en positieve relaties, en voor werken in een team dat de talenten benut van elk lid in bewuste synergie. Elk compleet systeem vult in potentie de andere systemen aan, waardoor het totale functioneren van een team of organisatie beter wordt.

Drie Universele Principes



Human Dynamics richt zich op het onderzoeken van de interactie van drie universele principes: het mentale, het emotionele (of relationele) en het fysieke (of praktische) principe. Als men deze drie principes combineert, vormen zij negen mogelijke variaties die andere manieren van functioneren opleveren.

Persoonlijkheidsdynamieken

Hier volgen korte beschrijvingen van de vijf meest voorkomende persoonlijkheidsdynamieken, waarbij de nadruk ligt op hoe zij functioneren in teams:

Mentaal gericht

De mentaalgerichte groep maakt plannen van bovenaf, van abstract naar feit, en weer terug. De groep heeft gewoonlijk een gave voor langetermijn-overzicht en voor logische planning om langetermijn-doelen te bereiken. Zij stellen de essentiële vragen, vaak beginnend met: 'Waarom?'

Hun gevoeligheid voor fundamentele principes en voorschriften stelt hen in staat om 'koerscorrectie' te bieden als een groep begint af te dwalen van het doel of de visie. Omdat zij van nature objectief zijn en gevoelig voor de juiste verhoudingen, zijn zij vaak in staat om het principe of de overkoepelende overweging te uiten die schijnbaar ongelijksoortige gezichtspunten verenigt.

Zij kunnen echter vaak stil zijn in een groep. Een van de oorzaken hiervan is dat zij het meestal niet nodig vinden iets naar voren te brengen als iemand anders dat al doet. En omdat zij de dingen innerlijk verwerken, logisch denken en graag hun gezichtspunt nauwkeurig onder woorden brengen, kunnen zij moeite hebben om de ruimte te vinden om hun bijdrage te leveren aan een minder ordelijk groepsproces. Hun stilte moet niet worden opgevat als afstandelijkheid of gebrek aan betrokkenheid. Men kan ze erbij betrekken door vragen te stellen.

Zinnen die vaak worden gebruikt door mentaalgerichte mensen zijn: 'Wat is precies het doel?' 'Wat zijn de gevolgen op de lange termijn?' 'Wat bedoel je precies met...?'

Emotioneel-Mentaal (ook wel Emotioneel-Objectief genoemd)

Emotioneel-mentale mensen zijn emotioneel over hun ideeën die zij vaak met grote heftigheid uiten. Een van de belangrijkste functies van deze groep is het nemen van initiatief; ze wakkeren nieuwe actie aan. Beweging is hun innerlijke richtsnoer. Zij willen de richting van een opdracht, het doel en de waarde vaststellen en dan zo snel mogelijk tot actie overgaan, terwijl ze al doende leren. Ze zijn gewoonlijk bedreven in het creëren van beginstructuren waardoor het proces vorm krijgt.

Zij houden van brainstormen en een experimenteel open research- en ontwikkelingsproces, waarbij nieuwe mogelijkheden en informatielijnen worden geboden en onderzocht, meestal gericht op de kortetermijntoekomst. Er wordt vaak aangenomen dat deze groep 'de leiding wil nemen', terwijl ze in feite meestal alleen hun natuurlijke functie van het verkennen van nieuw terrein in praktijk brengen.

Het verwerken bij emotioneel-mentale mensen is in de eerste plaats uitwendig - zij denken hardop. In teams begint deze groep vaak de discussie, vergemakkelijkt de wisselwerking van ideeën, en wil vaart houden in het proces.

Zinnen die u kunt horen van emotioneel-mentale mensen zijn bijvoorbeeld: 'Laten we alle ideeën op het bord zetten en prioriteiten stellen.' 'De details kunnen wachten - laten we eerst een algemene structuur maken.' 'Het is goed genoeg.' 'Aan de slag!'

Emotioneel-Fysiek (ook wel Emotioneel-Subjectief genoemd)

Emotioneel-fysieke mensen reageren op opdrachten (zoals op alles in het leven) op een persoonlijke manier. Zij **voelen** de persoonlijke gevolgen van alles wat ze ondernemen, zowel voor henzelf als voor anderen die er misschien bij betrokken of erdoor beïnvloed kunnen worden. Om deze gevolgen te onderzoeken, te begrijpen en zich er prettig bij te voelen, hebben zij tijd nodig voor uitgebreide innerlijke en intermenselijke verwerking. Zij hebben dialoog nodig waarbij hun eigen gevoelens en de gevoelens van anderen worden afgetast evenals verwante persoonlijke ervaring, terwijl ze tegelijkertijd met het probleem of de opdracht zelf bezig zijn. Zij leren het snelst door intermenselijke uitwisseling.

Een van de belangrijkste motivaties van emotioneel-fysieke mensen is het creëren en in stand houden van harmonie. In een teamsituatie hebben zij daarom een dubbele taak - het handhaven van de harmonie in de groep terwijl ze zich tegelijkertijd richten op de doelen en zaken van het team.

Emotioneel-fysieke mensen hebben gewoonlijk veel inzicht in de 'menselijke kwesties' die erbij betrokken zijn.

Zij zijn zeer intuïtief, maar ze zijn niet altijd in staat om deze gevoelens direct op rationele wijze te verwoorden. Als de emotioneel-fysieke mens de tijd krijgt voor verwerking dan zal hij of zij gewoonlijk tot een rationeel begrip komen van zijn/haar intuïtie en in staat zijn om een passende actie aan te bevelen. De intuïtieve capaciteiten en de creatieve vaardigheden van emotioneel-fysieke mensen zijn natuurlijke bronnen die organisaties vaak verspillen.

Zinnen die emotioneel-fysieke mensen vaak gebruiken, zijn: 'Vind je dat prettig?' 'Ik heb tijd nodig om het te verwerken voor ik een volgende stap kan nemen.' 'Mijn intuïtie zegt me...'

Fysiek-Emotioneel

Fysiek-emotionele mensen zijn van nature systeemdenkers. Bij alles wat zij ondernemen, besteden zij de meeste tijd aan het verzamelen van gegevens en het opnemen en bijeenvoegen ervan - een organisch proces dat zich vooral intern afspeelt en dat tijd nodig heeft. Als zij voldoende tijd krijgen, is het resultaat een plan of een product dat gedetailleerd en uitvoerig is en past in het geheel.

In teams zijn de fysiek-emotionele leden vaak de mensen van weinig woorden, die houden van communicatie die feitelijk, nuchter en pragmatisch is. Het is soms moeilijk voor hen om hun bijdrage te leveren aan een teamproces als het tempo niet voldoende bedachtzaam is, maar omdat zij zien en denken in volledige systemen kunnen zij heel wat te zeggen hebben over elk apart punt als men hun de kans geeft. Ze nemen enorme hoeveelheden feitelijke informatie op en hun capaciteit om zich details te herinneren is vaak verbazingwekkend. Zij zijn in staat om alle onderwerpen van iedere vergadering op te sommen, omdat zij van nature alles wat er gezegd wordt, registreren. Maar het kan zijn dat zij nog niet klaar zijn om hun conclusies over de vergadering te geven en dat pas kunnen bij een latere gelegenheid, als zij tijd hebben gehad om alles wat er is voorgevallen te verwerken.

Zinnen die u kunt horen van iemand die fysiek-emotioneel is, zijn: 'Ik heb vergelijkingsmateriaal nodig.' 'Kun je me wat meer achtergrondinformatie geven?' 'We moeten ze blootstellen aan de werkelijke ervaring, en er niet alleen over praten.'

Fysiek-Mentaal

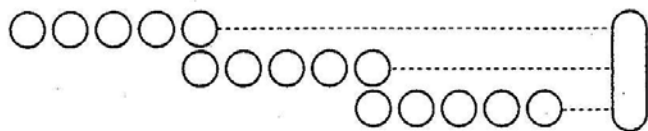
De fysiek-mentale groep heeft veel eigenschappen gemeen met de fysiek-emotionele groep. Ook zij zijn pragmatisch, willen verbanden kunnen zien, en nemen veel informatie op. Maar zij zijn selectiever wat betreft de gegevens die zij opnemen en gaan deze sneller structureren rond het doel, dat zij vanaf het begin duidelijk willen vaststellen. Evenals fysiek-emotionele mensen denken en plannen zij in systemen, maar minder in detail. Daarom gaan zij meestal sneller tot actie over.

Zij hebben net als de mentaal gecentreerde mensen een natuurlijke aanleg voor objectiviteit, structuur, en strategische lange-termijnplanning. Maar zij verschillen van de mentaal gecentreerde groep omdat zij vanuit het concrete naar het abstracte werken - van de huidige realiteit naar toekomstige resultaten - daarom verzamelen zij meer feitelijke details.

Zinnen die u kunt horen van de fysiek-mentale groep zijn: 'Wat is het doel?' 'Hoe staat het er op het moment voor?' 'Laten we een schema maken om dit te verduidelijken...'

Ritmes in het communicatieproces

M-F



Logische verbonden voortgang van essentiële punten die door één spreker tegelijk worden bijgedragen over één thema per keer

E-M



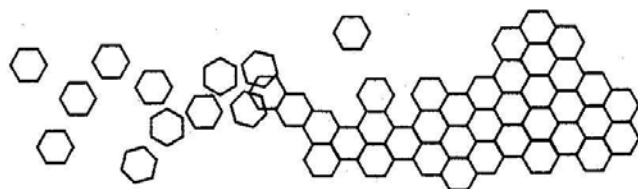
Interactief proces waarbij ideeën worden gevormd en veranderd.

E-F



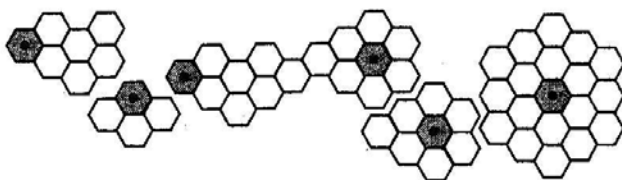
Proces van interactie tussen de mensen, hun persoonlijke ervaringen, de informatie en de opdracht.

F-E



Verzameling van context van het verleden en het heden en concrete gegevens uitgedrukt in hele onderdelen om nieuwe praktische systemen te creëren.

F-M



Opname van relevante context en details van het verleden en heden uitgedrukt als complete, een systeem vormende onderdelen die het beoogde doel ondersteunen.

Human Dynamics en de vijf disciplines

Human Dynamics verschaft een basis voor inzicht in en ontwikkeling van de mens die de uitvoering mogelijk maakt van elk van de vijf disciplines, die Peter Senge essentieel acht voor de opbouw van een lerende organisatie.

Systeendenken

Human Dynamics biedt de mogelijkheid om in elk proces het meest fundamentele systeem van alle systemen te betrekken, namelijk het menselijk systeem. Human Dynamics beschouwt mensen als verschillende leersystemen. Elk individu wordt gezien als vertegenwoordiger van een specifiek compleet systeem van mentale, emotionele, fysieke en spirituele interactie en uitdrukking. Bovendien gaat men ervan uit dat elk systeem van de persoonlijkheidsdynamiek functioneert als een essentiële component van een interactief systeem dat alle persoonlijkheidsdynamieken omvat. Er wordt niet alleen rekening gehouden met de behoeften, talenten en processen van alle individuele persoonlijkheidsdynamieken, maar ook met hun aanvullende dynamiek. Groepen van allerlei grootte, of het nu een gezin, projectteam, organisatie of zelfs het menselijk ras is, kunnen worden gezien als een systeem van interactie van de verschillende persoonlijkheidsdynamieken.

Mentale Modellen

Human Dynamics laat zien hoe elk van de persoonlijkheidsdynamieken opereert vanuit een fundamenteel verschillende ervaringsbasis. Daarom brengt elke dynamiek een specifiek perspectief en een reeks veronderstellingen in iedere discussie of operatie, die anders is dan die van de andere persoonlijkheidsdynamieken. Een van de doelen van het werk van Human Dynamics is om deze verschillen duidelijk te maken, zodat de woorden of daden van een individu kunnen worden begrepen in de context van de fundamentele 'manier van zijn' van die persoon. Dit draagt bij tot het verbeteren van wederzijds begrip en onderlinge communicatie.

Persoonlijk meesterschap

Ieder aspect van Human Dynamics heeft betrekking op persoonlijk meesterschap, te beginnen met de meest essentiële benodigdheid - zelfkennis. De programma's van Human Dynamics zijn een ontdekkingsreis in - het eigen ik, anderen en de verschillende processen van communicatie, probleemoplossing, leren, en ontwikkeling, en in wat er in het licht van deze ontdekkingen kan worden gedaan om onze manier van leven, leren en samenwerken te optimaliseren.

Gezamenlijke visie

De kwaliteit van een gezamenlijke visie hangt af van het talent tot vooruitzien van de individuele deelnemers. Vanuit het gezichtspunt van Human Dynamics is de gave tot visie een onderdeel van het mentale principe. Maar de visie moet ook de behoeften van mensen bevatten (emotionele principe) en een manier om de visie vorm te geven (fysieke principe). Het combineren van oefeningen voor de ontwikkeling van de drie principes in een beraadslaging over een visie kan een veelomvattender en kwalitatief hogere persoonlijke of collectieve visie opleveren waarin hoofd, hart, hogere aspiratie en realisatie van het plan allemaal zijn vertegenwoordigd.

Teamleren

Bewustzijn van en inzicht in de verschillende persoonlijkheidsdynamieken zijn essentiële onderdelen voor het goed functioneren van een team.

Het team dat bijvoorbeeld het trainingsprogramma voor het personeel ontwikkelde, zou met het proces zijn begonnen op een volkomen ander niveau van begrip, respect en empowerment als ze een raamwerk hadden gehad om elkaars manier van leren en handelen te begrijpen. Dit speciale team had het geluk dat het de diversiteit van standpunten had van een mentaal gecentreerd, een fysiek-emotioneel, een emotioneel-fysiek en een emotioneel-mentaal iemand. Maar zonder een raamwerk om de verschillende kwaliteiten te begrijpen en te integreren om zo tot een gemeenschappelijk doel te komen, raakte de groep in een frusterend en onproductief proces verzeild. Het is niet alleen zo dat bestaande teams kunnen leren om harmonieuzer en productiever te functioneren, maar men kan ook bewust uitgebalanceerde teams samenstellen waarin de verschillende persoonlijkheidsdynamieken allemaal zijn vertegenwoordigd. Zoals veel organisaties tegenwoordig ontdekken, kan een dergelijk team met succes de aandacht op bijna alles richten, omdat de resultaten een samenspel zijn van de natuurlijke gaven en de manier van zien van elke persoonlijkheidsdynamiek. Als teams (of gezinnen, groepen, of gemeenschappen) zich **bewust** zijn van de verschillen, dan worden de verschillen voordelen in plaats van handicaps en wordt het optreden van het team zeker beter dan de som van haar delen.

Er worden tegenwoordig Human Dynamics-programma's gegeven voor bedrijfsleven, onderwijs, gezondheidszorg en maatschappijontwikkeling.

Sandra Seagal is oprichter en president van Human Dynamics International (Topanga, CA) en directeur van de Human Dynamics Foundation. Beide organisaties zijn gewijd aan de ontwikkeling, stimulering en ondersteuning van individueel en collectief menselijk potentieel. David Horne is sinds 1983 betrokken bij de ontwikkeling van Human Dynamics.