

DE
HOOOG
VOLWASSEN
ORGANISATIE

***Waarom soft skills
vóór hard skills gaan***

BART FLOS



Geschrapte hoofdstukken uit *De mens als grens*

De hoogvolwassen organisatie

**DE
HOOG
VOLWASSEN
ORGANISATIE**

*Waarom soft skills
vóór hard skills gaan*

BART FLOS



Van Bart Flos verschenen eerder:

Het anti-klaagboek

Het anti-sleurboek

Het perfecte project

De kenniskermis

Vooruitkijken voor gevorderden

De mens als grens ('Our Inner Limits')

The Anti-Complain Book

The Perfect project

As addenda to 'De mens als grens':

Addendum I – Het begin van het einde: onwetendheid

Addendum II – De frontale confrontatie: klimaatverandering

Addendum III – Het grote probleem: overconsumptie

Addendum IV – Het laatste taboe: ineenstorting

As addenda to 'Our Inner Limits':

Addendum V – The Beginning of The End: Ignorance

Addendum VI – De Frontal Confrontation: Climate Change

Addendum VII – The Big Problem: Overconsumption

Addendum VIII – The Final Taboo: Collapse

Addendum IX – BONUS – The Next Step: Collapse Awareness

Addendum X – BONUS – The Last Resort: Collapse Acceptance

Addendum XI – BONUS – The Tough Choice: Collapse Resilience

Zelfkennis is de eerste stap naar volwassenheid.

Jane Austen

Eerste druk november 2024 (V_1)

BlijvendBeklijven Boeken

Broederwal 81 | De Veste – Brandevoort

5708 ZT Helmond

www.blijvendbeklijven.nl

info@blijvendbeklijven.nl

www.demensalsgrens.nl

Auteur, eindredactie en opmaak: Bart Flos (www.bartflosveranderadvies.nl)

Tekstadvis: Nienke van Oeveren (www.boekredactie.nl)

Eindredactie en correctie: Laurens Molegraaf (www.santesado.nl)

ISBN: 9789083207742 (De mens als grens)

NUR 600, 900, 130

© Bart Flos 2024

Niets uit deze opgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt zonder nadrukkelijke schriftelijke toestemming van de auteur. Hoewel dit boek met veel zorg is samengesteld, aanvaardt schrijver noch één van de andere betrokken partijen enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in dit boek.

Inhoudsopgave

Inleiding	9
Over dit boek	15
Over professor Pels en de heer Luis	21
1. Genen versus omgeving: 1 – 1	23
2. Van samenleven tot samenwerken	29
3. De groeiende grote groep	39
4. Het conformismeconflict	51
5. Soft skills als underdog	57
6. Ontsnappen aan symptoombestrijding	65
7. Van nul tot vijf in zes stappen	77
8. Nuances in organisatorische volwassenheid	87
9. Meten is weten: De Workaholic Test	95
10. Meten is weten: De Informatiesurvival Test	105
11. Over spanningsvelden en -verschillen	113
12. De edele kunst der schone schijn	119
13. Over onderscheidend vermogen	131
Epiloog	139
Flaptekst	148

Ter attentie

‘Schrijven is schrappen’, zei Simon Carmiggelt en de man had gelijk.

*Iedere auteur weet het: zonder het adagium ‘kill your darlings’ ga je het niet redden met je manuscript, hoe mooi je ook vindt dat je alinea’s zijn geschreven en hoe belangrijk je ook denkt dat je boodschap is. Dit boek bestaat uit hoofdstukken die tijdens de eindredactieronde van het manuscript van *De mens als grens* in zijn geheel zijn geschrapt. Ik neem ze één op één over, dus je kunt in de tekst verwijzingen naar eerdere of latere hoofdstukken tegenkomen, gebaseerd op de structuur van het manuscript van dat moment. Toch kun je elk geschrapt hoofdstuk lezen als een op zichzelf staand verhaal. Hopelijk maakt het je nieuwsgierig naar wat er uiteindelijk aan hoofdstukken in *De mens als grens* is overgebleven.*

Met dank en dapper schrappende groet,

Bart Flos

Inleiding

Het enige dat de mensheid zal verlossen is samenwerking.

Bertrand Russell

Zodra we een beetje beginnen te krabben aan de buitenkant van onze samenwerkingsverbanden lekken er hele interessante menselijke gedragsaspecten naar buiten:

– *Onderzoeken naar medewerkerstevredenheid blijven hardnekkig steken rond rapportcijfer 7 terwijl echte loyaliteit pas begint te tellen vanaf een 8,5. We meten dus geen tevredenheid maar chronisch ongenoegen. Daar doen we vervolgens niets mee en uiteindelijk stoppen we met meten en blijft alles zoals het was. S.O.S.: Same Old Shit.*

– *Metingen aan de organisatorische volwassenheid voor wat betreft de soft skills, de zachte vaardigheden van een samenwerkingsverband, komen niet verder dan ergens halverwege. Omdat het zo veelomvattend is daar echt wat aan te doen en we zo ontzettend druk zijn, nemen we dat voor kennisgeving aan en gaan over tot de orde van de dag.*

– *Tweederde van alle projecten mislukt ten opzichte van de oorspronkelijk gestelde doelen in tijd, geld en kwaliteit, in alle sectoren en branches, overal en altijd. Er spoelen enorme kapitalen door het projectprutsputje en het menselijk leed is groot. We hebben alle*

methodologieën van de wereld tot onze beschikking maar we blijven falen.

– We worden voortdurend overspoeld door zeeën van kennis en informatie die we niet kunnen verwerken en daardoor lijden we aan chronische informatieoverload. Gaandeweg verliezen we het inzicht, uitzicht en overzicht ten koste van rust, ruimte en recreatie. Onze oplossing? Nóg meer informatie verstrekken en nóg meer kennis delen.

– Sociale media beïnvloeden onze gemoedstoestand, onze keuzes, onze meningen, onze waarheidsbevinding en onze intelligentie. We sluiten ons op in echoputten alwaar we alleen nog maar onze eigen meningen ventileren, versterken en uitdragen. We accepteren daarbij geen bemoeienis van buitenstaanders en ons onderbuikgevoel regeert.

– Onbalans, stress, burn-out en bore-out knagen aan ons levensgeluk en belemmeren onze ontplooiing. De hoeveelheid uren die we besteden aan werk en carrière staat in geen verhouding tot wat nodig is om ons welzijn en welbevinden te bevorderen. Door collectieve normdegradatie vinden we ons eigen disfunctionele gedrag de normaalste zaak van de wereld.

– We klagen ons een ongeluk in de wandelgangen, bij de koffiemachine en op feestjes en daardoor verliezen we gaandeweg ons vermogen om in oplossingen te denken en te doen. Onze verwachtingspatronen zijn hoog en dat leidt tot chronische teleurstelling. Medewerkers geven de managers de schuld en omgekeerd. Het is als water en olie, het mixt voor geen meter.

Tegelijkertijd is er een overdaad aan artikelen, blogposts, podcasts, columns, essays, managementboeken en wetenschappelijke onderzoeken die ons vertellen waaróm we zo disfunctioneel zijn en wat we eraan kunnen doen. Talloze presentaties, workshops, opleidingen, trainingen, seminars, congressen en *TED(x)-talks* wijzen ons de weg en produceren eindeloze hoeveelheden lijstjes met *tips & tricks* die ons precies vertellen waar de schoen wringt en aan welke knoppen we moeten draaien om het tij te keren.

Er is geen gebrek aan rationele analyses van de probleemstelling. Evenmin is er gebrek aan oplossingsrichtingen, verbeterplannen en veranderstrategieën. We moeten het alleen maar even *doen*. Als er werkelijk zoiets zou bestaan als een *continuous improvement cycle* zouden we ons met zijn allen al lang en breed in de optimaliteitshemel bevinden en zingend en dansend de zonnige horizon tegemoet gaan. Hedendaagse organisaties lopen echter tegen een mysterieuze grens aan als het gaat om samenwerking en communicatie. Ik noem dat de *samenwerkingsbarrière* en deze kan als volgt worden samengevat:

Ondanks alle wetenschappelijke kennis over leiden, managen en veranderen, slagen we er maar niet in om een duurzame transformatie naar de status 'hoogvolwassen organisatie' door te maken.

Ergo: de hoogvolwassen organisatie bestaat niet.

Dat leidt tot een logische gevolgtrekking en die noem ik de *samenwerkingsparadox*:

We werken samen om samen te falen.

We lopen met onze systemen, processen, procedures en protocollen in onze organisaties, bedrijven, ondernemingen, coöperaties en conglomeraten blijkbaar tegen een samenwerkingsmuur op terwijl we doen alsof deze niet bestaat. *Window dressing* is een sterk verdovingsmiddel en het is helemaal niet zo moeilijk – soms lijkt het wel een specialiteit – om onszelf voor de gek te houden.

Hoe komt het dat we met onze *hard skills*, onze *harde vaardigheden* wél de allerhoogste niveaus van organisatorische volwassenheid bereiken, terwijl onze *soft skills*, onze *zachte vaardigheden* daar ver bij achterblijven? Met hard skills bedoel ik techniek, logistiek, automatisering, digitalisering, financiën, administratie, marketing en promotie, de verkoop en levering van onze producten en diensten; alles wat we doen voor omzet, winst en groei. Met soft skills bedoel ik mensgerichtheid, moraal, etiquette, empathie, gelijkheid, waardering, zelfverwerkelijking; alles wat we doen voor welzijn en welbevinden. Waarom pronken we met onze soft skills terwijl de hard skills in de praktijk de boventoon voeren? Hoe komt het dat bedrijfsdoelen (economische doelen) meestal prevaleren boven milieudoelen (ecologische doelen)? Zijn deze tegengestelde krachten – winst versus welzijn, economie versus ecologie – fundamenteel onverenigbaar? Of is er nog hoop en kan de samenwerkingsbarrière worden doorbroken waarmee de samenwerkingsparadox wordt opgelost? Laten we dat eens gaan onderzoeken.

De menselijke soort, dat zijn wij!

Om te begrijpen hoe dit allemaal in elkaar steekt moeten we eerst onszelf begrijpen. Er is namelijk iets dat ons belemmert in onze vooruitgang, iets dat ons de indruk geeft ‘dat we doorgaans goed bezig zijn’ en ‘het allemaal

onder controle hebben'. Dat 'iets' suggereert een mate van kennis en begrip, van samenwerking en communicatie dat er helemaal niet is; het suggereert een *intelligentieniveau* dat er niet is. Of het nou gaat om het individu, de sociale groepen waarin we leven en werken, de samenleving als geheel of zelfs het suprasysteem Moeder Aarde en de menselijke beschaving, overal zien we diepe sporen met hetzelfde signatuur: dat van *Homo sapiens*, 'de verstandige, wijze, denkende mens'.

Wij zijn sociale groepsprimaten en jagers-verzamelaars. Dat zijn we al zo'n 300.000 jaar en dat zijn we nog steeds. Wij zitten de hele dag in kleine groepjes elkaars sentimenten over te nemen, te versterken en door te geven. Wij zijn een vrij rondlopende, behoorlijk schizofrene paradox. Aan de ene kant gedragen we ons als voortvarende, wereldwijd samenwerkende sociale groepsprimaten, maar aan de andere kant zijn we nog steeds supralokaal georiënteerde, eenkennige, kortzichtige en zelfzuchtige jagers-verzamelaars: *we zijn onze eigen grens*.

Niet alleen zit die sociale groepsprimaat en jager-verzamelaar in iedereen – in jou en in mij – maar het aanverwante gedrag kopieert en vermenigvuldigt zich naar alle volgende niveaus in groepsgrootte. Uiteindelijk leidt dat tot een duidelijke manifestatie van het gedrag van de menselijke soort *als geheel*, de menselijke beschaving met inmiddels bijna acht miljard individuen. Daar moeten we wat mee, want het cumulatief van al dat sentiment is niet alleen een groot risico voor individu en groep, maar ook voor samenleving en suprasysteem. 'De aard van het beestje' is inmiddels een existentiële bedreiging geworden voor ons voortbestaan en dat kunnen we iedere dag opnieuw zien: milieuvervuiling, vernietiging van de biodiversiteit en klimaatverandering.

Om aan de aard van het beestje te ontsnappen gaan we in dit boek een reis maken. Deze reis begint bij het individu (dat wil zeggen: bij jou) en loopt via de kleine groep van gezin, familie, vrienden, collega's en

teamgenoten door tot aan de grote groep: de organisaties, bedrijven, ondernemingen, coöperaties en conglomeraten waar we allemaal deel van uitmaken. Gedurende onze zoektocht ontdekken we wat het concept *organisatorische volwassenheid* inhoudt, waarom hard skills en soft skills daar onlosmakelijk mee zijn verbonden en hoe de hoogvolwassen organisatie ons verder kan brengen in de richting van onze bestemming.

De eerste stap van onze reis is al gezet want op dit moment lees je de inleiding. Je bent van harte welkom. Hopelijk treffen we elkaar ook weer in de epiloog als we de samenwerkingsbarrière hebben doorbroken:

Soft skills gaan vóór hard skills.

En als we de bijbehorende samenwerkingsparadox hebben opgelost:

We werken samen om ons gezamenlijke welzijn en welbevinden te bevorderen.

Gaandeweg zullen we ontdekken dat er één opvallende overeenkomst is tussen het gedrag van het individu, de groep, de samenleving en het suprasysteem. In die overeenkomst ligt zowel het probleem als de oplossing, maar de vraag is of we er wel naar willen luisteren. Ik stel hoe dan ook voor dat we de gehele reis samen gaan maken.

Over dit boek

Volwassenheid is wanneer al uw spiegels in vensters veranderen.

Henry David Thoreau

De afgelopen vijfhonderd jaar heeft de wetenschappelijke methode de mensheid uit haar gevangenis van onwetendheid en bijgeloof bevrijd. Dat gaat nog steeds in een ongelofelijk tempo en we mogen gerust stellen dat de menselijke kennis de afgelopen honderd jaar in exponentieel tempo is toegenomen. Met name de laatste paar decennia valt de ene technologische ontwikkeling over de andere: internet, smartphones, sociale media, *virtual* en *augmented reality*, *machine learning*, kunstmatige intelligentie, *deep fakes*, robots, androïden, autonoom vervoer, 3D-printen, synthetische biologie, nanotechnologie, genomische geneeskunde. ‘Moge je leven in interessante tijden’ zei de Wijze Chinees en hij had gelijk. Dat was overigens geen zegen maar een vervloeking.

Ik maak graag en gretig gebruik van de vooruitgang van de wetenschap, van de noeste arbeid van de talloze wetenschappers die daarover publiceren en ik ga in alle bescheidenheid op hun schouders staan om een punt te maken. In *De mens als grens*, *De hoogvolwassen organisatie* en *De klimaatconfrontatie* gebruik ik, omdat de Duitsers het soms beter en mooier in één woord kunnen zeggen, als hoofdbegrip *das Gesamtergebnis*: het Allerhoogste Eindresultaat, het Ultieme Eindgemiddelde of, als je wilt, het grotere Goed. Dit principe voorkomt dat

we afgeleid worden door te veel irrelevante details en het weerhoudt ons ervan om op basis van te weinig, te veel te zeggen.

Ik ga dus niet in op kennis en informatie die in zichzelf heel nuttig, constructief of positief lijkt, maar geen waarde toevoegt aan het grotere geheel en geen impact heeft op het Allerhoogste Gevolg. Concreet: de enige manier om te toetsen of organisaties de duurzame transformatie naar de status 'hoogvolwassen' hebben doorgemaakt, is naar the *bottom line* te kijken: de hoogte van het organisatorisch volwassenheidsniveau respectievelijk het welzijn en welbevinden van de mens. Als beide meetcriteria niet duurzaam voorbij de samenwerkingsbarrière komen, dan hebben managementboeken, trainingen en seminars blijkbaar geen toegevoegde waarde en kunnen we ze bestempelen als *window dressing*.

Deze aanpak kan voor jou als lezer belangrijk zijn voor je overpeinzingen achteraf. Door steeds *das Gesamtergebnis* als referentie te nemen word je namelijk niet afgeleid door al te veel details over hele specifieke sub-onderwerpen. Het geeft je daarnaast de gelegenheid om, in het hier en nu en vanuit de positie die je bekleedt binnen je sociale groepen en wellicht binnen de samenleving, zelf een concrete en constructieve bijdrage te bedenken die wél bijdraagt aan het grotere Goed. Kortom: alleen het eindresultaat telt, de rest is borrelpraat.

In dit boek maak ik geen gebruik van voetnoten en bronverwijzingen; de bronnen staan in de literatuurlijst van *De mens als grens*. Daar vind je de verwijzing naar de populairwetenschappelijke boeken die zijn gepubliceerd op een scala aan (gedrags)wetenschappen, met name sociale en cognitieve psychologie, evolutionaire biologie, neurobiologie, antropologie, geologie, ecologie, futurologie en kosmologie. Ieder van die boeken verwijst ook weer naar een reeks van boeken, artikelen, weblogs, video's, wetenschappelijke onderzoeken en andere referentiebronnen.

Mijn kennis heeft daar zijn basis en ze zijn stuk voor stuk het lezen meer dan waard.

Als rode draad gebruik ik naast *das Gesamtergebnis* steeds de *verwantschapscirkel*, omdat deze op alle niveaus gelinkt is aan de organisatorische én soortelijke volwassenheid van mens, groep, samenleving en suprasysteem. Het zijn overlappende, vanuit de kern naar buiten toe steeds groter wordende cirkels, die het speelveld zijn van de reis die we samen gaan maken:

1. *Het individu* (dat ben jij)
2. *De kleine groep* (gezin, familie, vrienden, collega's, teamgenoten)
3. *De grote groep* (organisaties, bedrijven, ondernemingen, coöperaties, conglomeraten)
4. *De kleine samenleving* (straat, buurt, wijk, dorp, stad, provincie)
5. *De grote samenleving* (land, staat, continent)
6. *Het suprasysteem* (Moeder aarde en de menselijke beschaving)
7. *De kosmos* (zonnestelsel, sterrenstelsel, sterrenclusters, universum, multiversum)

In dit boek probeer ik boven de managementboekenwereld uit te stijgen, als ware het een paraplu, waarbij de geijkte benaderingen van onze samenwerkingsproblemen aan de baleinpunten hangen, terwijl de paraplu als geheel de overkoepelende oplossing symboliseert. *De hoogvolwassen organisatie* levert dus geen standaard setje van tips & tricks op en geen wonderbaarlijke, alwetende, almachtige of alziende methode of techniek. In plaats daarvan confronteert het ons frontaal met de gevolgen van enerzijds ons eigen gedrag en anderzijds met de impact van ons zelfgekozen suprasysteem 1.0: de neoliberale, kapitalistische, consumentistische en groei-economische vrije markt.

Deel 1 van *De mens als grens* ('Mens en Organisatie') en *De hoogvolwassen organisatie* behandelen feitelijk de *organisatorische volwassenheid* van individu, kleine groep en grote groep, de eerste drie lagen van de verwantschapscirkel. In deel 2 van *De mens als grens* ('Mens en Beschaving') en in *De klimaatconfrontatie* vervolgen we onze reis met een beschrijving van de *soortelijke volwassenheid* van kleine samenleving, grote samenleving en het suprasysteem moeder aarde: de menselijke beschaving als geheel. Alle boeken zijn echter onlosmakelijk met elkaar verbonden; ze zijn een Siamese Vierling. Ik lanceer daarbij een aantal frontaal confronterende hypothesen om de zaak bewust op de spits te drijven, maar voorzie ze zoveel mogelijk van bewijsmateriaal. Dit geeft je niet alleen stof tot nadenken, maar zal je wellicht tot conclusies voeren die je van jezelf niet had verwacht. Of misschien leidt het wel tot het doorbreken van je eigen gewoontes. Dat is voor mij als auteur het hoogste streven.

Voel je vooral uitgedaagd door de observaties in mijn boeken, beledigd misschien wel, of een beetje verontwaardigd. Dat mag. Ik ga mijn uiterste best doen ze stuk voor stuk te onderbouwen, maar ik hoop daarnaast van harte dat jij jouw bijdrage gaat leveren aan het *falsifiëren* ervan. Dat is een van de belangrijkste aspecten van de *wetenschappelijke methode*, naast het doen van onderzoek, het observeren, experimenteren en het verzamelen van feiten, het organiseren van bewijsmateriaal, de statistische analyse en de *peer review*. De wetenschappelijke methode is het beste dat we hebben om te komen tot een werkbaar model van de waargenomen werkelijkheid en gedegen wetenschappelijk onderzoek is altijd eerlijk, zorgvuldig, betrouwbaar, controleerbaar, onpartijdig, onafhankelijk en verantwoordelijk.

Maar met het falsifiëren van je theorie stel je jezelf ook nog eens een aantal bijzonder confronterende vragen: 'wat zou mijn stelling

ontkrachten? Welke informatie zou mij van mening doen veranderen? Wat moet er gebeuren om mijn theorie te verwerpen? Oftewel: ‘wanneer heb ik *ongelijk*?’ Ik daag je aldus uit om mijn hypotheses te ontkrachten. Met andere woorden: ‘zeg me dat het niet zo is’ (dankjewel Frank Boeijen) en ik zal je er dankbaar voor zijn. Hoe dan ook: de samenwerkingsbarrière is er om te worden doorbroken en de samenwerkingsparadox is er om te worden opgelost!

Tot slot: stel je voor dat je uiteindelijk alles hebt geprobeerd, hemel en aarde hebt bewogen, je ziel en zaligheid hebt gegeven, overal bent geweest en iedereen hebt gesproken om jouw persoonlijke bijdrage te leveren aan een beter leven, een betere wereld en een hoopvollere toekomst. Je valt moe en wellicht enigszins gefrustreerd terug in je leunstoel omdat het toch allemaal geen sinecure blijkt te zijn en mensen nou eenmaal mensen zijn. Dan zul je wellicht in de glorie komen te verkeren van een van de moeilijkste, maar uiteindelijk meest bevredigende sentimenten van verandering: innerlijke berusting en aanvaarding.

Veel plezier, succes en sterkte bij het lezen van *De mens als grens*, *De hoogvolwassen organisatie* en *De klimaatconfrontatie*. Moge ze jouw eigen inzichten vormen, versterken en, ik hoop het van ganser harte, ook veranderen.

Bart Flos

Helmond, november 2024

www.demensalsgrens.nl

Geschrapte hoofdstukken uit *De mens als grens*

De hoogvolwassen organisatie

Over Professor Pels en de heer Luis

Staat bij de machtigste vorsten iemand wel zo in aanzien als de hofnar?

Erasmus

Mag ik even aan je voorstellen? Professor Pels is een wetenschapper en voorstander van het rationeel discours. Hij omarmt de nuance en baseert zich op observatie, onderzoek, feiten en bewijs. Meneer Luis daarentegen laat vooral zijn onderbuikgevoelens spreken. Hij zegt altijd waar het op staat, recht uit het hart en recht voor z'n raap.

Wat zou er gebeuren als we die twee eens tegenover elkaar zouden zetten om de toestand in de wereld te bespreken? Over hoe we samenleven en samenwerken. Dat we voortdurend tegen vooruitgangsbarrières aanlopen. Dat de verdeeldheid en ongelijkheid toeneemt. Dat economie vóór ecologie gaat. En dat we de destructieve gevolgen voor milieu, biodiversiteit en klimaat inmiddels overal op onze planeet kunnen zien.

– Prof. Pels: ‘Dus jij beweert dat we geen enkele kans maken om op termijn te overleven, dat we gedoemd zijn ten onder te gaan. Dat is me toch wat te kort door de bocht. Ik geloof namelijk dat het nog niet te laat is, dat er nog kansen en mogelijkheden zijn.’

– Dhr. Luis: ‘Je gaat je gang maar. Zolang ik maar mag zeggen waar het écht op staat.’

– Prof. Pels: *‘Prima. Laten we afspreken dat jij me scherp houdt, terwijl ik de mens, onze organisaties en uiteindelijk de gehele menselijke beschaving onder een vergrootglas leg.’*

– Dhr. Luis: *‘Wat jij wil. Maar ik zal mijn stelling met hart en ziel verdedigen.’*

– Prof. Pels: *‘En ik de mijne. Ik stel voor dat we in ieder geval bij het begin beginnen.’*

Welke van de twee heren zou dan gelijk krijgen, denk jij?

In *De mens als grens* brengt auteur, spreker en veranderspecialist Bart Flos al zijn eerdere werk bij elkaar. Want of het nou gaat om individu, groep, samenleving of suprasysteem, overal zien we diepe sporen met dezelfde signatuur: dat van de sociale groepsprimaat en jager-verzamelaar Homo sapiens. Zijn wij in staat om de onbuigzame barrières van ons bestaan te doorbreken? We gaan het zien.

(Flaptekst van *De mens als grens – Over de onbuigzame barrières van ons bestaan*).

Hoofdstuk 1

Genen versus omgeving: 1 – 1

Wetenschappers hebben het gen ontdekt dat verlegenheid veroorzaakt. Ze zouden het al jaren eerder hebben ontdekt, maar het verstopte zich achter een aantal andere genen.

Jonathan Katz

Het kan geen kwaad het hier nog eens te benadrukken: jij bent het resultaat van een ongelofelijk lange reeks van biologische overgangen, beginnend als eencellig organisme in de oersoep, vier miljard jaar geleden. Van amoebe via vissen en reptielen naar primaten naar *Homo sapiens*; het was een hele reis. De afgelopen miljoenen jaren moesten er telkens twee organische entiteiten met elkaar paren om vervolgexemplaren te produceren. De eigenschappen van die twee werden als het ware gehusseld en kijk nou eens, daar is een nieuw individu met een nieuwe set van eigenschappen! Jij hebt je genen, de stukjes DNA die de code van een in dit geval menselijk kenmerk beschrijven, cadeau gekregen van je vader en je moeder. Zie dat voor het gemak even als twee sets speelkaarten, een van papa en een van mama, die door elkaar geschud worden. Dat opnieuw gerangschikte kaartendek, dat ben jij, een uniek individu. Welkom!

Het is niet zo dat je (gedrags)eigenschappen als uniek mens, het resultaat van al dat gehussel tussen je vader en moeder, netjes gelijk zijn verdeeld. Soms lijkt je wat meer op je vader, soms wat meer op je moeder

en soms lijkt je nergens op, maar dan is er wat anders misgegaan (vroeger was dat de melkman, maar die komt geloof ik niet meer). Jouw genenpakket bepaalt voor een belangrijk deel wie je bent. Het bepaalt de kleur van je ogen, je vatbaarheid voor ziektes, hoe lang of kort je gaat worden en wat je seksuele voorkeur is. Het bepaalt je aanleg voor spiermassa en vetmassa en zo zijn er nog wel een paar meer. Maar het bepaalt ook of je een natuurlijk leider bent of een passioneel volger, of je meer introvert bent of juist extrovert, een prater of een zwijger, of je nieuwsgierig bent, een ondernemer, uitvinder, muzikant of kunstenaar. En het bepaalt of je de neiging hebt om wat meer te somberen over de dingen of dat je liever overal iets positiefs in ziet.

Je DNA is niet volledig wie je bent. Ongeveer de helft van je menselijke eigenschappen worden door je genen bepaald – dankjewel, papa en mama – maar die andere helft wordt bepaald door je omgeving. Waar je bent geboren, waar je bent opgegroeid, waar je naartoe bent verhuisd, waar je naar school bent gegaan, waar je bent gaan werken, waar je woont, met wie je omgaat en wat er met je gebeurt; het heeft invloed op wie je bent als persoon. Het is *nature* versus *nurture*. Daar is lang over gedebatteerd in de loop van de wetenschappelijke geschiedenis. De ene stroming stelde dat een mens volledig door genen wordt bepaald: ‘Als je geboren wordt ligt alles vast; wie je bent, wat je kan worden, wat je gaat worden; alles is onveranderlijk hard-gecodeerd in je DNA’. Een andere stroming zei ‘Welnee, als je geboren wordt, ben je een ongeschreven blad. Alles is nog mogelijk en dat wordt nu juist volledig bepaald door omgevingsfactoren’. Zoals zo vaak bij dit soort debatten – maar niet altijd! – ligt de wetenschappelijke waarheid ergens in het midden.

Jouw genetische eigenschappen worden door je omgeving versterkt of verzwakt. Ben je bijvoorbeeld wat introverter en somberder geprogrammeerd door je DNA, maar groei je op in een hartelijke, positief-

kritisch ingestelde omgeving, dan zullen die eigenschappen wat worden gedempt. Ben je daarentegen meer extrovert en optimistisch van aard, maar word je voortdurend omringd door zware klagers, dan is de kans groot dat je wat van dat enthousiasme zult moeten inleveren.

Dit is overigens geen willekeurig proces. Als je zelf wat somberder bent geprogrammeerd en overal problemen inziet, dan heb je die eigenschappen van je vader en/of moeder gekregen en is de kans groot dat 'het in de familie zit'. Dan zit je waarschijnlijk met Kerstmis rond het haardvuur heel gezellig alles en iedereen de grond in te boren. Maar aan de andere kant, als je van nature positief bent ingesteld en een oplossingsgerichte attitude van je DNA hebt meegekregen, dan vind je ongetwijfeld gelijken om je heen en zul je veel eerder grasduinen over hoe armoede het beste uit de wereld geholpen kan worden en hoe we wereldvrede kunnen bereiken. Hoe dan ook, de kleine groepen van familie, gezin, vrienden, collega's en teamgenoten om jou heen zullen voor minstens de helft invloed hebben op je gemoedstoestand, op je levenshouding, op het kneden van je karakter en op de keuzes die je maakt.

Genen én omgeving worden door chaos en toeval bepaald. Jij bepaalt niet wie je ouders zijn en jij bepaalt niet waar je geboren wordt, of waar je in je kinderjaren mee naar toe wordt gesleept. Je hebt zelf geen enkele invloed op de samenstelling van je genenpakket – jouw ouders hebben dat ook niet gehad en alle organismen in je volledige bloedlijn daarvoor ook niet – en totdat je volwassen bent, heb je vrijwel geen invloed op je omgevingsfactoren. Die zijn of worden voor je bepaald en daar heb je je gewoon bij neer te leggen. Pas als volwassene krijg je wat meer invloed op je omgevingsfactoren, maar zelfs die worden voornamelijk door chaos, toeval, geluk en ongeluk bepaald, zowel zakelijk als privé. Als puntje bij paaltje komt is er maar heel weinig waar je daadwerkelijk invloed op hebt,

al voelt dat gelukkig niet zo in de dagelijkse praktijk. We zouden er alleen maar somber en onrustig van worden.

Ons brein

Gelukkig is daar ons brein, geprogrammeerd en gecodeerd door ons DNA gedurende honderden miljoenen, eindeloos geduldige jaren van evolutie door natuurlijke selectie. Ons DNA is een macromolecule in het hart van iedere cel van je lichaam en het deelt en vermenigvuldigt zich voortdurend. Bij die celdelingen worden er kopieerfouten gemaakt en soms coderen die foutjes voor een eigenschap die *nét* iets gunstiger is voor de overleving van het individu en daarmee uiteindelijk voor de soort als geheel. De nakomelingen met die nieuwe eigenschappen zullen het namelijk *nét* iets beter doen in het leven en *nét* iets langer overleven om opnieuw genen door te geven aan de volgende generatie. Omgekeerd zullen kopieerfouten die voor eigenschappen coderen die *ongunstiger* zijn voor de overleving van de soort, het over langere tijd niet halen. Die exemplaren gedragen zich *nét* iets ongunstiger en kunnen zich *nét* iets minder goed aan een veranderende omgeving aanpassen. Ze zijn daardoor minder goed in staat om hun genen naar een volgende generatie door te zetten en zullen uiteindelijk uitsterven.

Hoe dan ook: jij bent als uniek individu het resultaat van een schier oneindige reeks van overlevende voorouders die het genetisch gezien uitstekend hebben gedaan. *Chapeau!* Jij draagt je genetische eigenschappen in iedere cel en je draagt je omgevingservaring in je rugzak. Je bent in de loop van de jaren een unieke persoonlijkheid geworden en dat neem je mee als je gaat samenwerken en communiceren. Je bent een heuse verzameling positieve en minder positieve eigenschappen, maar dat laatste zul je niet gemakkelijk van jezelf toegeven. Over het algemeen

vinden we onszelf een hele peer en zijn het juist die ánderen die negatief afwijken, die het niet begrijpen of ‘niet van deze wereld’ zijn. Ons eigen ‘normaal’ is voor ons ‘hét normaal’ en als we zeggen ‘doe eens normaal!’, dan zeggen we eigenlijk dat iedereen moet doen zoals wij. Zelden zullen we negatieve connotaties in ons karakterpakket toegeven, hoogstens ten overstaan van onze levenspartner of een kleine subset van beste maatjes. We vinden het helemaal prima dat ons brein ons voor de gek houdt, ons laat geloven dat we vrije wil hebben en ons de indruk geeft dat we alle besluiten des levens zelf nemen. Voor zover we ons dat überhaupt beseffen, want dit soort overpeinzingen staan doorgaans niet op ons boodschappenlijstje.

Samenwerken

En dan gaan we samenwerken in kleine groepen die samen weer grote groepen vormen. Als het ons zo door genen en omgeving is gegund, pakken we de leiding en ‘werken we ons naar boven’, met al onze eigenschappen strak verpakt in DNA en ego. We groeien en bloeien, leiden en managen, richten ondernemingen op die soms uitgroeien tot multinationals en we stichten gezinnen. Als we die ambities niet koesteren worden we passionele volgers in stille tevredenheid (of we klagen ons te pletter).

Everywhere you go, there you are. Kijk jezelf diep in de ogen, want wie je ook bent, waar je ook bent en wat je ook doet, je bent een sociale groepsprimaat, een exemplaar van de soort Homo sapiens. Je bent een jager-verzamelaar en sociale groepsprimaat, innig omringd door je eigen kleine groepen van familie, gezin, vrienden, collega’s en teamgenoten. Die zijn alles voor je, die zul je tot je laatste snik beschermen, want ze helpen jou je persoonlijke belangen en doelen veilig te stellen.

Waar je ook zit in de hiërarchie van leven en werken, hoog of laag, of ergens in het midden, je bent een individu omringd door een kleine groep geliefden en getrouwen. Jouw kleine groep overlapt met de dichtstbijzijnde andere kleine groepen, maar veel verder weg ken je niemand écht meer. Als de verzameling kleine groepen (lees: de grote groep) de honderdvijftig leden passeert, is het cognitief gezien niet eens meer mogelijk nog serieuze sociale banden met iedereen aan te gaan (Dunbar, 2011). Ook dat zit hard-gecodeerd in ons DNA en in ons brein. Het bepaalt wat we doen, hoe we het doen en wat de resultaten zijn van dat gedrag. En dat gedrag schiet op en neer tussen uitersten, waarbij het verwoede pogingen doet om een optimum te vinden tussen samenleven en samenwerken.

Hoofdstuk 2

Van samenleven tot samenwerken

Samenwerken betekent dat je de helft van je tijd bezig bent aan anderen uit te leggen dat hun ideeën dom zijn.

George Walonski

Wij zijn sociale groepsprimaten en we kunnen niet zonder elkaar. Binnen onze sociale groepen delen wij elk sentiment. We staan in constante uitwisseling met onze omgeving en nemen voortdurend kennis en informatie op, die we vervolgens filteren op relevantie, culturele waarden, belangen en interesses. Tegenwoordig betekent dat zoveel informatie dat we lijden aan chronische informatieoverload. We leven samen met familie en gezin, verzamelen vrienden om ons heen en werken samen met collega's en teamgenoten. De opgenomen kennis en informatie resoneert binnen onze kleine groepen en het bijbehorende sentiment wordt opgekweekt, versterkt en doorgegeven. Over het algemeen hebben we het niet zo op met buitenstaanders en we zijn angstig over wat we niet begrijpen. Dat resulteert in gedrag dat als gesloten kan worden geclassificeerd, zeker als het negatief-kritisch gedrag betreft. Klagende kleine groepen lijken weliswaar hermetisch gesloten te zijn, maar schijn

bedriegt. Bij die constante uitwisseling van informatie wordt een ingenieus *selectief sociaal membraan* toegepast. Ik kom daar nog op terug.

In totaal zijn we inmiddels met bijna acht miljard individuen op deze planeet, maar dat getal is abstract groot; we kunnen ons er maar moeilijk iets bij voorstellen. Bijvoorbeeld: als iedere aardbewoner één vierkante meter ter beschikking zou krijgen om op te staan, hoeveel terrein denk je dan dat we zouden bezetten met zijn allen? Waarschijnlijk schat je dat gebied te groot in. Het is namelijk gelijk aan de gezamenlijke oppervlaktes van de provincies Noord-Brabant en Limburg. Alle mensen op de wereld kunnen daar staan en dat zegt tegelijkertijd wat over de grootte van onze planeet.

Acht miljard is een gigantische groep mensen bij elkaar. We zijn op de wereld verdeeld over bijna 200 landen en dat is gemiddeld 40 miljoen mensen per land. Dat is natuurlijk een abstract, statistisch gemiddelde maar 40 miljoen mensen is óók een gigantische groep. Erg grote getallen zijn moeilijk voor ons te bevatten, omdat we als jagers-verzamelaars zijn geëvolueerd in een omgeving met 'kleine getallen': lage snelheden, gemiddeld grote objecten, een mondiaal gezien gematigd klimaat, kleine sociale groepen. Bovendien was het in die tijd ook helemaal niet nuttig om je het heelal voor te stellen, of iets heel hoog, heel ver weg of heel snel, of iets ver weg in de toekomst. Er moest die dag voldoende eten, drinken, bescherming en beschutting zijn om de groep in het leven te houden en de voortplanting veilig te stellen. Het hoe, wat en waarom was meer iets voor geesten, goden, duivels en monsters.

Laat je vooral niet imponeren door de schijnbare grootte van al die sociale groepen. Dat is maar schijn. Die acht miljard hedendaagse individuen verschuilen zich nog steeds in kleine groepen van vijf tot vijftien exemplaren *Homo sapiens*. Dat zijn de soortgenoten die het dichtst bij je staan, waar je het meest intensief mee samenleeft en samenwerkt

(Dunbar, 2011). Dat betekent dat de complete wereldbevolking bestaat uit zo'n 800 miljoen kleine groepen, gemiddeld zo'n vier miljoen per land.

Het maakt niet uit hoe groot de groep 'andere mensen om je heen' lijkt te zijn – stad, provincie of land dan wel organisatie, onderneming of multinational – ze zijn te herleiden tot overlappende kleine groepen van gezin, familie, vrienden, collega's en teamgenoten. Het maakt ook niet uit hoe internationaal je bent georiënteerd, hoe globaal je opereert of hoezeer je je een wereldburger in een wereldgemeenschap voelt. De frequentie en intensiviteit van je contact met je medemens, de specifieke sociale en culturele relatie die je ermee hebt en de nabijheid in termen van geografie bepalen wie jij tot je speciale kring van kleine groepen rekent en wie niet. Het verschil wordt alleen maar bepaald door de hoogte van de positie in de menselijke hiërarchie, waarover we nog komen te spreken.

The mother of all fuck-ups

Waarom zouden we überhaupt in groepen zijn gaan leven en werken? Waarom samenwerken en communiceren met zoveel anderen? Alles lijkt er zo nodeloos ingewikkeld van te worden. Met ieder mens meer in een sociale groep neemt het aantal problemen niet lineair, maar exponentieel toe: *de mens is the mother of all fuck-ups* (Flos, 2014). Als ik een dakkapel op mijn huis wil zetten dan ben ik zó klaar. Paar meter breed, gebroken wit geverfd, paar ramen, dubbel glas en isolatie erin en dan dáárzo in het midden van het dak plaatsen. Zo, klaar! Maar zodra mijn vrouw naast me komt staan en mee naar boven kijkt zegt ze: 'Ben jij kleurendof of zo? Wit mag helemaal niet volgens de welzijnscommissie. En ik wil drie ramen en een dakkapel aan beide kanten van het dak en als we dan toch bezig zijn: ik wil ook zonnepanelen'. We zijn pas een groep van twee, we zijn nog niet eens begonnen met de realisatiefase en er is nú al verdeeldheid over de

projectspecificaties. Als ik het project alleen had gedaan was ik gisteren al klaar geweest.

Als je erover na gaat denken is er maar bar weinig dat we daadwerkelijk in ons eentje kunnen doen. Zelfs als je je terug wilt trekken in de wildernis, heb je anderen nodig om aan je materiaal te komen, tenzij je helemaal terug wilt gaan naar de eenzame jager-verzamelaar die volledig van de natuur kan leven. De menselijke soort *Homo sapiens* is er de afgelopen paar honderdduizend jaar al snel ‘achter gekomen’ dat samenwerken goed is voor het overleven van de soort als geheel. Het zal je ongetwijfeld in je eentje lukken om voor je gezin te zorgen en voldoende konijnen te bejagen en daar wortels, vruchten en water bij te verzamelen, met voldoende sprokkelhout om je vuur aan de gang te houden. Als alles goed gaat. Want wat nou als je ziek wordt of je been breekt? Wie helpt je dan? Bovendien, die konijnen zetten per keer weinig zoden aan de dijk, terwijl die mammoeten daarzo honderden kilo’s vlees, huiden en botten tegelijk kunnen opleveren. Maar ja, probeer die maar eens in je eentje aan je speer te rijden.

Samenwerking, samenwerking, samenwerking

Hoe krijg je zo’n gigantisch beest als de wolharige mammoet onder het mes? Door samenwerking! Maar dat vereist een totaal andere manier van werken dan solo-jagen. Je zult het beest op moeten sporen (team 1), een kuil moeten graven (team 2), de mammoet erin moeten jagen (team 3), het beest met stenen moeten bekogelen en met speren moeten steken (team 4), dan villen, slachten en verwerken (team 5) en vervolgens moet je die tonnen heerlijk vet vlees, de huiden en de botten terug naar de tijdelijke nederzetting verplaatsen (team 6). Dat moet als geheel worden uitgedacht en gepland, de taken moeten worden verdeeld onder leiders en volgers,

specialisten en generalisten en dat alles moet ook nog eens in pais en vree worden afgewerkt. Voorwaar geen sinecure.

Je bewust zijn van jezelf, je iets voor kunnen stellen dat er nog niet is, samenwerken, communiceren, organiseren, vooruitplannen, creatief en flexibel zijn in je aanpak en gebruikmaken van allerlei verschillende soorten gereedschap, dáár waren we en zijn we nog steeds goed in. Dát heeft ons groot gemaakt. Door samen te werken in groepen waren we beter beschermd, konden de taken beter worden verdeeld, werd het werk van jou als individu overgenomen als je ziek of incapabel was (en wisten ze dat jij dat ook voor hen zou doen) en was er meer voedsel en water beschikbaar voor iedereen. Dat samen verkleinde de overlevingsrisico's en vergrootte de kans van ieder individu om een geschikte partner te vinden en zich voort te planten. Evolutie zorgde vervolgens voor de rest.

Die kleine groepen jagers-verzamelaars bestonden uit enkele tientallen individuen die samen een territorium bestierden van maximaal enkele honderden vierkante kilometers. Samen trokken ze van tijdelijke nederzetting naar tijdelijke nederzetting, deelden lief en leed, vertelden elkaar verhalen en roddels bij het kampvuur en maakten tekeningen van wolharige mammoeten, springbokken en gazellen op de wanden van grotten. Er was sprake van natuurlijk, maar ook wisselend leiderschap, van generalisten en specialisten.

Iedere jager-verzamelaar was in de basis generiek uitgerust met de capaciteiten die nodig zijn om te overleven en zich voort te planten, maar door natuurlijke variatie was de één wat beter in een specifieke vaardigheid dan de ander. Als er op een dag water gevonden moest worden, dan ging de waterspecialist voorop en volgde iedereen haar aanwijzingen. Als er de volgende dag op konijnen moest worden gejaagd, dan legde de waterspecialist het voorzitterschap neer en ging de konijnenspecialist

voorop. En als de dag daarna besteed moest worden aan het vinden van geneeskrachtige kruiden, wortels en vruchten, dan stond er weer iemand anders op om daarin de leiding te nemen. Niemand had daar moeite mee, want het bevorderde de overlevingskansen van de groep als geheel. Die leiderschapssystematiek is de moderne mens toch ergens kwijtgeraakt de afgelopen paar duizend jaar.

Te veel passiviteit en non-conformisme werden niet bepaald gewaardeerd in deze kleine groepen. Iedereen moest zijn aandeel in het werk leveren en oh wee als je voortdurend onder je taken uit probeerde te komen of de hele dag een beetje lag te luiëren. Als je stal, gewelddadig of moordzuchtig was je nog slechter af. Dan werd je uit de groep gestoten en in je eentje kon je het dan verder wel schudden. Daarnaast moesten we natuurlijk ook concurreren met andere groepen van jagers-verzamelaars.

Er is maar zóveel water en voedsel aanwezig in een bepaald gebied en de territoria overlaptten elkaar. Die andere groepen waren een bedreiging voor ons en we moesten ons tegen ze verdedigen. Juist omdat onze eigen kleine groep zo klein en overzichtelijk was, kenden we iedereen bij naam en toenaam. We wisten precies wie ‘wij’ waren en wie ‘de anderen’. Dat moest ook wel, want je moest te allen tijde weten wie je kon vertrouwen. Uitwisseling van leden tussen groepen kwam wel voor, maar dan moest je je eerst bewijzen en het duurde een tijdje voordat je als volledig groepslid werd geaccepteerd.

We zijn als mensen van nature territoriaal en we houden niet zo van vreemdelingen en buitenstaanders. We hebben het al snel over ‘wij’ en ‘zij’. Complete oorlogen zijn uitgevochten over land en bezit, veroorzaakt door haat, nijd, afgunst en fundamentele meningsverschillen (over wie de beste goden heeft bijvoorbeeld). Maar laat je door de schaal niet misleiden. Die animositeit, territorialiteit en onverdraagzaamheid ontstaat *overal* waar kleine groepen mensen gaan samenwerken, ook in hedendaagse

samenwerkingsverbanden. Voor je het weet klinkt het ‘daar hebben ze daarboven geen verstand van’ (magazijn versus kantoor), ‘dat moeten ze daar zelf maar lekker uitzoeken’ (filiaal versus ander filiaal) of ‘ze zouden eens een keer bij ons in de keuken moeten komen kijken’ (vrijwel iedere entiteit over de andere in de *supply chain*).

Kortom: samenwerken is goed, we worden er beter van. Want die kleine groepen vormen hoe dan ook grote groepen en die zijn in staat tot grootse prestaties. De afgelopen paar honderd jaar is *Homo sapiens* de absoluut dominante soort op aarde geworden (we heersen daadwerkelijk over de andere dieren, sluiten ze met miljarden tegelijk op, mishandelen ze, slachten ze en eten ze op) en we hebben overal wat in de pap te brokkelen. We zijn landbouw gaan bedrijven, er volgden industriële, wetenschappelijke en digitale revoluties en dat alles leidde tot ongekennde innovatie, met steeds meer invloed en impact op de mens, op flora en fauna en op milieu en klimaat.

In de eenentwintigste eeuw is alles met iedereen verbonden en zijn we compleet afhankelijk geworden van elkaar en we domineren de wereld (Harari, 2019). We kunnen ons echter serieus afvragen of we wel zo zorgvuldig omgaan met de enige planeet die we hebben. Samenwerken is goed, jazeker, maar het heeft zijn grenzen. *Das Gesamtergebnis* van ons collectieve handelen toont maar al te pijnlijk aan dat domineren over de wereld niet noodzakelijkerwijs gelijk staat aan het preservareren van die wereld. Maar laat ik niet te ver vooruitlopen.

Exponentiele versnelling

De ontwikkeling van de menselijke soort is de afgelopen paar honderd jaar in een exponentiële versnelling terecht gekomen en die ondergaan we nog steeds. Sinds de industriële revolutie (die liep van 1750 tot 1850) buitelen

de ontwikkelingen over elkaar heen en vliegen we van de ene naar de andere technologische en digitale innovatie. Maar ons brein, ons DNA is miljoenen jaren oud. Het kan dat tempo helemaal niet bijhouden. We denken en doen nog steeds als jager-verzamelaars, want zo zijn we geprogrammeerd (Flos, 2015). Evolutie is een tergend langzaam proces en strekt zich uit over miljoenen jaren en tienduizenden generaties, onvoorstelbaar lang. Maar we zijn zó snel zó modern geworden, binnen een tijdbestek van enkele eeuwen, dat ons brein dat niet kan bijhouden; we leiden aan chronische informatieoverload. We kijken verward en angstig om ons heen en reageren zoals een jager-verzamelaar dat zou doen: kortzichtig, zelfzuchtig en eenkennig. We kunnen niet anders.

We denken dat we ons hebben aangepast aan de moderne tijd maar dat is een illusie. We vertonen gedrag alsof we nog steeds aan het jagen en verzamelen zijn en we verschuilen ons nog steeds in onze kleine groepen. Het is een misverstand om te denken dat we geëvolueerd zijn om met complexe technologieën en machinerieën, computers, het internet, smartphones, tablets, sociale media en neushaartrimmers om te gaan. Dat is geen specifiek doel van evolutie. We hebben wél de unieke eigenschap dat we ons uitstekend kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden.

En daarom bestaan we nog als soort. Onze hersenen, ogen en handen zijn in principe net zo bedreven in het maken en hanteren van een speer, pijl en boog als in het construeren en bedienen van een smartphone, landbouwmachine of spaceshuttle (of een kanon of geweer). Het is maar wat er voorhanden is. Als je een exemplaar van *Homo sapiens* van, pak hem beet, 50.000 jaar geleden naar het heden zou transporteren, dan zou hij binnen de kortste keren in zijn smartphone verzonken zijn, onder het genot van een lekker kopje cappuccino en een appelbeignet.

In de 21^e eeuw verschuilen we ons nog steeds in onze kleine groepen, want daar voelen we ons veilig en vertrouwd. We gedragen ons nog steeds als jagers-verzamelaars en doen wat nodig is om te overleven en ons voort te planten. Binnen onze kleine groepen delen, versterken en vermenigvuldigen we elk denkbaar sentiment, zowel positief als negatief. Individuen, zowel leiders als volgers, kunnen een hele sterke invloed hebben op de groepsdynamiek en andersom. Het is een constante wisselwerking en het is goed om te begrijpen hoe dat in zijn werk gaat. Want je wordt niet alleen als individu geacht je volwassen te gedragen, ook van groepen mensen verwachten we dat. Groepsgedrag varieert net zo goed van laagvolwassen en pre-puberaal tot professioneel en hoogvolwassen. En dat beperkt zich natuurlijk niet tot de kleine groep.

Geschrapte hoofdstukken uit *De mens als grens*

De hoogvolwassen organisatie

Hoofdstuk 3

De groeiende grote groep

*Een boom die zo hard wil groeien dat hij zijn wortels uit de aarde trekt,
zweeft niet ten hemel, maar valt om.*

Harry Mulisch

Ik gaf een workshop voor een groep zelfstandig ondernemers tijdens een netwerkbijeenkomst. Een vijftigtal enthousiaste entrepreneurs zaten in een halve cirkel nieuwsgierig naar me te kijken. 'Goedemorgen en welkom!', zo begon ik. 'Mag ik jullie eens wat vragen? Waarom werken jullie niet gewoon in loondienst?'

Na enige aarzeling kwamen de reacties los: 'Ik wilde van mijn passie mijn werk maken' en 'Ik was altijd maar wat aan het hobbyen en nu is het mijn werk'. En ook: 'eigen baas zijn', 'flexibel zijn', 'dromen volgen', 'eigen koers varen', 'op mijn manier aanpakken', 'uit de sleur stappen', 'iets goeds doen'. Maar vooral: 'minder uren draaien', 'meer geld verdienen' en 'meer vrije tijd hebben'. Na dit rondje enthousiaste beweegredenen vatte ik het even samen: 'Dus jullie zijn zelfstandig ondernemer geworden om van je passie je werk te maken en als eigen baas meer flexibel te zijn, met minder uren en meer geld. Klopt dat?' Er werd geknikt. 'Mmm', vervolgde ik, '...en hoe bevalt dat?'

Het was een interessante groep zelfstandigen, variërend van ZZP'ers tot managers van kleine en middelgrote ondernemingen: een

kapperszaak, een autopoetsbedrijf, een ICT-consultant, een montagebedrijf, een coach, een advocaat, een productieonderneming, een adviseur duurzame energie. Sommigen waren net begonnen, anderen tikte inmiddels het vijfde jaar aan. Maar toen ik doorpakte op die simpele vraag 'hoe bevalt dat?' ging de discussie een andere kant op. Een behoorlijk aantal was het namelijk niet gelukt om die oorspronkelijke doelstellingen vast te houden. Sommigen werkten meer dan fulltime omdat hun onderneming ongekend – en misschien wel onverwacht – succesvol was geworden. Anderen hadden flink wat werknemers aangetrokken en zaten meer achter hun bureau om de waan van de dag in stand te houden, dan om hun passie te volgen.

Mark bijvoorbeeld, is een enthousiaste ondernemer van een duurzaam montagebedrijf. Hij heeft inmiddels bijna tachtig man personeel in dienst en werkt zich helemaal te pletter om het in goede banen te leiden. Zijn droom is ooit begonnen als een hobby in een schuurtje waar hij, omdat hij goed is met zijn handen, voortdurend nieuwe technologische innovaties bedacht die hij ter plekke in elkaar zette. Inmiddels zitten Mark's handen vast aan het toetsenbord, zijn ogen aan het scherm en heeft hij er een heleboel personeelszorgen bijgekregen. Hij werkt zes dagen in de week, meer dan zestig uur exclusief reistijd en komt nauwelijks nog aan hobby's, familie, gezin, vrienden of ontspanning toe, laat staan dat hij nog knutselt in zijn schuurtje. Anderen moesten ook schoorvoetend toegeven dat ze 'wat verder verwijderd waren geraakt' van hun oorspronkelijke ambities en passies en dat het nog niet meeviel 'weerstand te bieden aan groei, groter en meer en aan drukte, onrust en stress'.

Waarom zo hard werken en zo snel groeien? Waarom zoveel personeel aannemen? Waarom blijft er uiteindelijk zo weinig vrije tijd over voor gezin en familie, voor hobby's en ontspanning of voor gewoon

een keer helemaal niks doen? Waarom is het zo moeilijk om 'nee' te zeggen tegen groei? Het leverde een aantal interessante discussies op, waarbij sub-thema's als hebzucht, routine, geluk, 'die ontzettende waan van de dag', drukte, stress en sleur als vanzelf voorbijkwamen.

Wat me vooral intrigeerde, was dat deze relatief jonge ondernemers nu al aan het institutionaliseren waren. Ze werden langzaam maar zeker een instrument van het instituut dat ze zelf hadden gecreëerd. Dat is op zijn minst opmerkelijk te noemen, want ze maakten toch voortdurend keuzes uit eigen vrije wil?

Het groeispook

Stel, een individu krijgt een idee voor een nieuw product. Stel je haar even voor als iemand die van de bank opspringt met een blij gezicht, een vingertje in de lucht en een klein gloeilampje boven haar hoofd. Ze heeft het ondernemerschap sterk in haar genen en haar omgeving heeft haar altijd gestimuleerd om – let op: open deuren in aantocht! – zaken voortvarend op te pakken, te denken in kansen en mogelijkheden en er vol voor te gaan. Dat doet ze dan ook. Er volgt marktonderzoek, ze laat anderen naar haar ideeën kijken en voor ze het weet heeft ze een nummer bij de Kamer van Koophandel en zijn de eerste onderdelen al besteld in China. Haar product blijkt een gat in de markt en een groot succes. Als ze even met haar ogen knippert, is de vraag alweer groter dan het aanbod en heeft ze het razend druk. Ga er maar even voor zitten want vanaf dan gaat het snel:

Eerst laat ze familieleden en gezinsleden meehelpen in het magazijn en huurt ze uitzendkrachten in. Maar al snel groeit het boven haar hoofd en

heeft ze vast personeel nodig. En een groter pand met kantoor en magazijn. En bedrijfswagens. En een personeelsmanager. Een logistiek manager. Een controller en een accountant. Een additioneel filiaal, mooi centraal in het midden van het land. Eentje in het noorden erbij. Een filiaal en logistiek centrum in België, daarna Duitsland. Ze verplaatst de productie naar Oost-Europa. Toetst de interesse in de Verenigde Staten. Opent er vast een kantoor. Er komt vraag uit India. Ze heeft een Raad van Bestuur nodig. Misschien aandelen uitgeven? Ze knippert nog eens met haar ogen en plotseling heeft ze aandeelhouders met een voortdurende behoefte aan groeiende aandeelhouderswaarde.

Ze koopt een kast van een huis met een garage waar vijf auto's in kunnen. Ze koopt vijf auto's. Ze werkt zeventig uur in de week om het bij te houden. Haar motto: 'niet lullen maar poetsen'. Het motto van het MT: 'niet lullen maar poetsen'. De visie en strategie? 'Door voortdurende innovatie de beste productkwaliteit leveren tegen de laagste prijs waarbij de mens centraal staat en we voortdurend worden gedreven door passie, transparantie, efficiency, effectiviteit en synergie'. Met alle drukte en stress zijn er wat gezondheidsproblemen, maar daar zijn bloeddrukmeters en pilletjes voor. Ze heeft inmiddels op het hoofdkantoor, aangrenzend aan haar persoonlijke werkkamer op de hoogste verdieping (het penthouse), een badkamer met bad en douche en een separate slaapkamer. Wel zo handig.

Er zijn schermutselingen met de vakbond over de enorme werkdruk bij het personeel en belabberde lokale werkomstandigheden. Er zijn botsingen met de milieudiensten over de impact van de productiefaciliteiten op flora en fauna. Ze heeft een advocatenkantoor ingehuurd met de beste en duurste raadgevers. Die slagen erin om rechtszaken door tegenvorderingen eindeloos aan de gang te houden, terwijl zij concurrerende bedrijven en ondernemingen overneemt (of

aanklaagt) en inlijft in de corporate structuur van haar conglomeraat. *Primaire motto: 'niet lullen maar poetsen'. Die advocaten komen goed van pas als het gaat om kansen en mogelijkheden om vooral zo weinig mogelijk belasting te betalen. Ze laat zich inmiddels vervoeren door een privéchauffeur in een limousine en ze heeft een beveiligingsbedrijf ingeschakeld om zichzelf en haar bezittingen permanent te bewaken.*

Berichten dat haar producten en productiemethoden het milieu schaden en mogelijk gezondheidsproblemen opleveren, worden door een paar briljanten eigenschappen van het brein genegeerd. Zoals cognitieve dissonantie (wanneer je onaangename spanning ervaart bij tegenstrijdige overtuigingen, ideeën of opvattingen), selectieve perceptie (wanneer je alleen datgene opneemt dat je eigen standpunt of oordeel bevestigt), power play (je macht, invloed en controle misbruiken), whataboutisms (een beschuldiging niet weerleggen maar in plaats daarvan wijzen op een andere misstand) en window dressing (waarbij je iets mooier, of beter voorstelt dan het is).

Ze spreekt alleen nog maar met de leden van de kleine groepen van het Executive Managementteam en de Raad van Bestuur, waarin zoveel familieleden zijn opgenomen dat er een vreemde informele 'ons kent ons'-atmosfeer ontstaat, waar maar weinig buitenstaanders tegenin durven te gaan. 'Nepotisme? Nooit van gehoord!' Er staan nu kantoren, productie- en distributiecentra en magazijnen in zeventig landen en ze heeft een privé-vliegveld laten bouwen voor haar Learjet en die van haar familieleden.

Haar superonderneming bloeit en gloeit, omzet en resultaat doen het fantastisch en de aandeelhouders krijgen ieder jaar weer meer dividend uitbetaald, vooral als gevolg van het opkopen van de eigen aandelen. Haar grote groep groeit en graait en het instituut institutionaliseert en rationaliseert. Secundair motto voor manager en

medewerker: 'als je niet tegen de hitte kunt blijf dan weg uit de keuken'. Met andere woorden: als het je hier niet bevalt 'dan is er wellicht een andere werkomgeving waar jij beter tot je recht komt', wat gewoon een nette manier is om te zeggen dat je dan beter kunt opzouten'.

“Toegegeven, het is een overdreven voorbeeld van de groei van individu naar grote groep, bedoeld om je te laten voelen hoe snel zoiets uit de hand kan lopen en hoe je je daar als mens in kunt verliezen, ondanks de goede intenties aan het begin. Waar je ook gepositioneerd bent in de hiërarchie van een grote groep, je maakt altijd deel uit van een kleine groep collega's en teamgenoten die samenwerken met andere kleine groepen en zo een grote groep vormt. Je bent onderdeel van een systeem van samenwerkende verzamelingen sociale groepsprimaten die met zijn allen impact uitoefenen op de omgeving. Als zoiets uitgroeit tot een multinational, dan is het niet gemakkelijk om de gevolgen te overzien (laat staan de verantwoordelijkheid te voelen) van wat dat supersamenwerkingsverband doet (vooral niet als je tot de smalle top van de hiërarchische piramide behoort) en meestal zijn we daar ook helemaal niet mee bezig.

Maar stel nou dat je geen manager of leidinggevende bent, maar bijvoorbeeld medewerker of stafid in een dergelijk snelgroeiend grootbedrijf? Dan draai je er wel onvermijdelijk in mee. Natuurlijk, je macht, kracht, invloed en controle zijn beperkt als je in het midden van de hiërarchische piramide gepositioneerd bent, laat staan als je ergens onderaan werkzaam bent. Daar kun je hoogstens uithuilen op andermans schouder (en een beetje klagen voor het saamhorigheidsgevoel), maar *the show must go on*, er moet brood op de plank komen en er zijn doelen te halen.

Maar ontslaat je positie in het organogram je van je morele verantwoordelijkheid? Wat is jouw bijdrage aan *das Gesamtergebnis* van het bedrijf als geheel? Als je een eigen onderneming gaat beginnen dan heb je tenminste nog een keuze, zo lijkt het. Je kunt er dan nog bewust voor kiezen de groei in toom te houden, of zelfs een soort van ‘bovengrens van hebzucht’ te definiëren vóórdat het uit de hand loopt. Maar wat is dat, ‘uit de hand lopen’? Wie bepaalt dat? En wie bepaalt die bovengrens? Misschien zouden we ons wat vaker moeten afvragen waar we in vredesnaam mee bezig zijn. Misschien zouden de gewetensvragen van de 21^e eeuw moeten zijn *waarom* het allemaal zo groot moet groeien. Als we ons economisch systeemdenken willen veranderen kan het geen kwaad af en toe eens wat gewetensvragen te stellen:

- *Waarom moeten ondernemingen groot zijn?*
- *Waarom moet handel internationaal zijn?*
- *Waarom moeten mensen rijk zijn?*

Je kunt het ook omdraaien:

- *Waarom mag je als onderneming niet klein en overzichtelijk blijven?*
- *Waarom mag handel niet lokaal en regionaal beperkt blijven?*
- *Waarom mag je niet tevreden zijn met minder?*

Het zijn goede vragen om te stellen. En het lokt hopelijk andere vragen uit, bijvoorbeeld ‘van wie moet dat?’ of ‘van wie zou dat dan moeten mogen?’ Prima, laat de discussie maar beginnen. Als je bij het beantwoorden van deze gewetensvragen vervolgens steeds weer op de argumentatie terugvalt van onze neoliberale, kapitalistische, consumentistische, groei-economische vrije markt, vraag dan: maar waarom is dat zo dan? Zijn er

geen betere, meer egalitaire, meer mensgerichte en meer milieuverantwoorde alternatieven voor ons oud-economisch systeem te bedenken? Waarom niet? Dat vereist natuurlijk wel dat je bereid bent om je op zijn minst een wereld voor te stellen waarin kapitalisme niet meer bestaat. Stel je bijvoorbeeld eens een wereld voor waarin:

- *Bedrijven nuttige, bruikbare, duurzaam-circulaire producten en diensten leveren, het personeel daarvoor eerlijk en gelijkwaardig beloont en waar het nettoresultaat eerst in de mensen en daarna pas in nieuwe technologieën en systemen wordt geïnvesteerd.*
- *Alle samenwerkingsverbanden, alle individuen, kleine en grote groepen gedreven worden door een duurzame, circulaire, groene economie gebaseerd op gelijkwaardigheid, verdraagzaamheid en vrijgevigheid.*
- *We binnen onze kleine en grote samenlevingen onze kortzichtigheid, eenkennigheid en zelfzuchtigheid zijn ontstegen en het welzijn en welbevinden van de mens voorop staat, terwijl flora, fauna, milieu en klimaat worden beschermd.*
- *Al het kapitaal en vermogen gelijkelijk is verdeeld, waarbij sprake is van een progressief belastingstelsel, waarin iedereen zijn eerlijke aandeel in belastingen betaalt en de belastingparadijzen overal zijn afgeschaft.*
- *Waarin we als individuen in het hier en nu bereid zijn om een gedeelte van ons eigen kapitaal en vermogen belangeloos te investeren in de generaties van de toekomst, dus voor mensen die we niet kennen en voor een toekomst waar we geen deel van uitmaken.*

Zie je het voor je? Of heb je het zojuist naar het rijk der fabelen verwezen? Maar waarom dan en met welke argumenten? Waarom hebben wij een

dergelijke wereld nog niet gerealiseerd? Waarom blijven we hardnekkig geloven in de illusies van een door eeuwige groei en vooruitgang gedreven economie als de gevolgen daarvan ons voortbestaan bedreigen? Wat denk jij?

Verontwaardiging

Het zou zomaar eens kunnen zijn dat je bij het lezen van dit hoofdstuk af en toe een verontwaardigd gevoel krijgt. Zo van:

- *‘Maar zo ben ik helemaal niet!’*
- *‘Maar zo wil ik helemaal niet worden!’*
- *‘Maar zo doen wij helemaal niet hier op de afdeling’*
- *‘Maar zo zitten wij als organisatie helemaal niet in elkaar!’*

Die gevoelens zijn logisch en begrijpelijk. Het voelt ook helemaal niet zo in de dagelijkse praktijk. We vinden zelden van onszelf of van onze kleine groepen dat we niet goed bezig zijn, dat we onethisch zijn, dat we incompetent zijn of hebzuchtig of dat door grenzeloze groei schade aan onze omgeving toebrengen.

Als grote groep vinden we dat ook niet want ‘we doen als onderneming wat de markt vraagt’, ‘we leveren mooie producten en diensten’ en ‘we opereren binnen de grenzen van wat arbeidsrecht en milieuwetten voorschrijven’. En dat rechtvaardigt het doel: groeien onder alle omstandigheden, de economie regeert. Institutionaliseren is een geleidelijk proces dat zich doorgaans over vele jaren uitstrekt. Het duurt lang voordat een mens zich persoonlijk met een grote groep heeft verenigd (binnen kleine groepen gaat dat veel sneller zoals we zagen bij de

wittebroodsperiode), maar daarna wordt het al snel ‘normaal gedrag’. ‘Iederéén doet het; ik doe gewoon mee’.

Maar stel nou dat je op een gegeven moment ontdekt dat *das Gesamtergebnis* van de activiteiten van jouw werkgever (of je eigen onderneming) op de keper beschouwd, met al dat groeien, helemaal niet zo mensgericht is, of zo ethisch is, of zo duurzaam is, of zo goed is voor flora, fauna, milieu en klimaat. Stel nou dat je erachter komt wat het verschil is tussen werken in een ziekenhuis, een school of bij de brandweer en het werken bij een sigarettenfabrikant, een oliemaatschappij of een wapenfabrikant. Wat moet je daar dan mee? Hoeveel invloed heb je daar dan (nog) op? En belangrijker nog: wat ben jij bereid daar zelf als individu nog aan te doen? *Wil* je dat dan überhaupt nog wel?

Hoever ben je bereid te gaan als je het zelf goed voor elkaar hebt, als je zelf lekker meegroeit, als alles zijn gangetje gaat en je steeds meer spullen kunt kopen, maar je acties als werkgever of werknemer indirect of misschien wel direct schade toebrengen aan anderen of aan de omgeving? Grijp je dan in? Wat doe je als dat ingrijpen mogelijk nadelige gevolgen heeft voor je carrière of voor groei, omzet en resultaat? Wat als je leveranciers, klanten en partners moet teleurstellen? Wat is dan belangrijker, jouw baan of haar baan, jouw carrière of zijn carrière? Wat gaat dan voor, hard skills of soft skills, economie of ecologie, groei of krimp? Kies je voor welzijn en welbevinden of onbalans en stress? Consumenten of consuminderen? En zijn dat überhaupt ‘vrije keuzes’? Als je eenmaal bent geïnstitutionaliseerd, kun je dan nog wel de-institutionaliseren? Help! Dit zijn de ethische en morele kwesties van de 21^e eeuw waar we gerust eens wat vaker mee zouden mogen worstelen en in deel 2 gaan we dat dan ook doen.

Middelgrote tot grote ondernemingen hebben massa en bieden stabiliteit en continuïteit die doorgaans langer meegaat dan kleinere en

meer kwetsbare organisaties. Dat is een van de redenen waarom we samenwerken. Als we aangenomen zijn bij onze nieuwe werkgever gaan we er meestal met de beste bedoelingen in. We hebben onze persoonlijke vaardigheden naar eer en weten ‘verkocht’ en krijgen daar compensatie in de vorm van salaris voor terug. Daarna gaan we aan de slag, om er al snel achter te komen dat er een duidelijk verschil is tussen de hard en soft skills van de organisatie. Dat er weliswaar gepronkt wordt met de soft skills, de mensgerichtheid, maar dat de hard skills, de harde economische doelen voortdurend de boventoon voeren. Als we vervolgens eenmaal door onze wittebroodperiode heen zijn kunnen we ons niet meer voorstellen dat er organisaties bestaan die de soft skills juist vóór de hard skills laten gaan. En dat komt dan weer omdat we ons zo’n beetje de hele dag aan elkaar zitten te conformeren.

Hoofdstuk 4

Het conformismeconflict

*Onze wens om te conformeren is groter dan ons respect
voor objectieve feiten.*

Margaret Drabble

Al jaren geef ik workshops over mens, groep en gedrag bij een groot opleidingsinstituut. De groepen bestaan doorgaans uit zo'n twintig leiders, managers en stafleden uit alle denkbare sectoren en branches. Het voordeel van dat soort verzamelde individuen van allerlei corporate slag is dat je 'live' sociaalpsychologische experimenten kunt doen en deze direct kunt bespreken. Het instituut maakt bijvoorbeeld gebruik van grote, brede, in een hoek gevouwen kaarten die bedoeld zijn om naam en functie te vermelden. Het leuke daarvan is dat op de ene kant gender, achternaam en bedrijfsnaam staat (Dhr./Mevr. X van bedrijf Y) en op de andere kant alleen de voornaam. Dat biedt mogelijkheden voor een experiment waarbij ik dankbaar gebruikmaak van enkele gedragseigenschappen van de samenwerkende mens.

Zolang als de mensheid de tijd kan tellen en zich in groepen verzamelt komen we te laat. Ik heb heel wat internationale projecten gedaan en trainingen gegeven om te kunnen constateren dat dit, met gradaties, in alle organisaties en in vrijwel alle culturen voorkomt. Uiteraard zijn ook de door mij te trainen groepen zelden compleet bij

aanvang; er zijn er altijd wel een paar te laat. Daarbij kennen de deelnemers elkaar over het algemeen niet en iedereen gaat aan het begin door hetzelfde schoolse ritueel. Ze komen binnen, zien de opstelling van tafels en stoelen (meestal een halfopen kring) en gaan zich settelen. Daarbij is het de bedoeling dat ze hun naamkaart aan de voorkant van hun tafels neerzetten, met voornaam of achternaam naar voren. Er is altijd een eerste deelnemer die zijn kaart heeft neergezet en daarna druppelt de rest binnen. Als de eerste bijvoorbeeld de voornaam naar voren heeft gezet, doet de tweede dat ook en de derde, enzovoorts. Tijdens mijn introductie leg ik vervolgens uit wat er zojuist is gebeurd.

Ik vertel ze dat ze waarschijnlijk dachten dat ze een 'vrije keuze' hadden toen ze hun naambordjes neerzetten, maar dat is niet zo. De meeste deelnemers zullen namelijk in een snelle blik eerst de ruimte 'gescand' hebben, om te zien wat de anderen hebben gedaan. Vervolgens zullen ze hun keuze hierop hebben aangepast. Het resultaat? Bijna iedereen doet hetzelfde. Ik vertel ze dat ze zich hebben geconformeerd aan de grootste gemene deler binnen de groep. Dat verschijnsel staat bekend als groepsconformisme en het speelt een uiterst belangrijke rol in de dagelijkse samenwerking binnen kleine en grote sociale groepen. Als er vervolgens daadwerkelijk nog deelnemers ontbreken, geeft me dat een mooie gelegenheid voor een demonstratie van dit interessante verschijnsel.

Ik verlaat de ruimte en doe de deur dicht (waarbij ik me altijd afvraag wat er, qua leiderschap en volgerschap, zou gebeuren als ik vervolgens ergens een biertje zou gaan drinken en niet meer terug zou komen) en speel een laatkomer na. Ik klop netjes, ga naar binnen, er valt een stilte, iedereen kijkt en ik mompel in mijn rol als laatkomer een zacht 'goedemorgen', maak mezelf klein, loop achterlangs, prevel iets van 'sorry', ga zitten en dan zet ik mezelf ter demonstratie in de slow motion

modus. Want het non-verbale gedrag van de sociale groepsprimaat mens van dat moment is heel interessant. Ik pak mijn naamkaart en kijk vertraagd op, scan de zaal door mijn hoofd langzaam van de ene naar de andere kant van de ruimte te bewegen en zet mijn kaart neer zoals iedereen dat heeft gedaan. Daarmee illustreer ik het split second besluit waarin ik me conformeer aan de groep. ‘Die anderen zitten er tenslotte al langer en zullen wel weten hoe het werkt hier’, is de algemene gedachte. Ik laat zien dat een nieuw lid van een groep héél snel, grotendeels intuïtief en onbewust, de groepssituatie inschat en een besluit neemt om zich aan te passen.

Het hilarische aspect van dit experiment is natuurlijk dat er op elk moment daadwerkelijk een laatkomer kan arriveren. Want ik ga daarna door met de rest van mijn introductieverhaal en áls er dan iemand te laat komt, dan stop ik met praten en speelt het zich in de meeste gevallen exact zo af. Op het moment dat de échte laatkomer zich vervolgens precies zo conformeert, begint de groep natuurlijk te lachen, want het is heerlijk om aan de ‘goede’ kant van het experiment te zitten. Ik verklap dan aan Mijnheer of Mevrouw Te Laat wat er aan de hand is en daarmee worden ze deelgenoot van het experiment. Wie de laatkomers ook zijn, de rest van de workshop zijn ze een klein beetje de pineut – altijd in context en met humor – en zal ik ze er regelmatig aan herinneren wat het effect is van te laat komen op hun kleine groepen, zeker als ze behoren tot ‘het management’ van de organisatie.

Vervolgens vertel ik dat er soms wel eens iemand tussen zit die afwijkt van de groepshouding en zich *niet* conformeert. Dan zie je ineens een achternaam tussen al die voornamen staan. Dat is uitermate interessant, want je zou je nu kunnen afvragen waaróm die persoon dat

doet? Is ze *recalcitrant* óf *non-conformistisch*? Of heeft ze gewoon niet opgelet? Iemand die *recalcitrant* is zegt:

‘Als de groep naar links gaat, dan ga ik per definitie naar rechts. Als ze vervolgens besluiten om alsnog naar rechts te gaan, dan ga ik meteen, uit principe, naar links’.

Een non-conformistisch persoon zegt echter:

‘Ik zie dat de groep naar links gaat. Ik ga dat eerst eens even onderzoeken op voor- en nadelen en wellicht ga ik mee. Maar als mijn onderzoek aantoont dat rechts de betere keuze is, dan ga ik naar rechts en zal ik de anderen daarover informeren en adviseren’.

Met welke van de twee zou je liever omgaan?

Wat je ook wel eens ziet is dat een deelnemer inderdaad niet goed heeft opgelet en vervolgens met een verontschuldiging (‘oh, sorry’) de kaart weer omdraait naar de grootste gemene deler. Alsof er een ‘fout’ gemaakt zou zijn. Groepsconformatie is een zeer interessant maar hardnekkig, heel menselijk verschijnsel uit de sociale psychologie en iedere leider en manager zou er goed aan doen zich daar eens in te verdiepen.

Er zijn natuurlijk ook varianten op dit experiment te verzinnen. Ik zal er hier twee noemen. Ik heb wel eens een groep gevraagd, in afwachting van de laatkomer, om hun naamkaarten, die zonder uitzondering op de voornaam stonden (dat is toch de voorkeur zo blijkt in de praktijk), om te draaien en zo hun achternaam en bedrijfsnaam te laten zien. Als we dan opnieuw het experiment uitvoerden, dan bleek inderdaad dat de laatkomer nu voor de achternaam ging. Nóg interessanter is het als

ik de aanwezige groep vraag om hun kaartjes *om en om* te zetten, dus achternaam – voornaam – achternaam – voornaam, enzovoorts. Dat is ook een interessant experiment, want dan wordt de laatkomer min of meer gedwongen om tóch nog zelf een keuze te maken. Er dan kan immers geen gemakzuchtig beroep meer worden gedaan op de eerdere besluitvorming van de groep; er moet voor de verandering eens zelf worden nagedacht.

De boodschap

Een dergelijk sociaalpsychologisch experiment is een creatief begin van de workshop en het stelt me in de gelegenheid om een duidelijke boodschap af te geven. Wij zijn sociale groepsprimaten en wij conformeren ons aan de prevalerende atmosfeer binnen kleine sociale groepen. We passen ons voortdurend aan en zorgen ervoor dat we ons hoofd niet te ver boven het maaiveld uitsteken (lees: overpresteren), maar dat we ook niet te ver achterblijven (lees: onderpresteren). Groepen mensen zijn meedogenloos in het handhaven van wat als ‘normaal gedrag’ wordt gezien: ‘doe maar normaal dan doe je al gek genoeg’. Met het ‘aanpassen aan de prevalerende atmosfeer’ bedoel ik overigens zowel een negatieve als een positieve atmosfeer. Als er, om maar een voorbeeld te noemen, veel wordt geklaagd in een kleine groep klagen we mee, anders lopen we het risico uit de groep te worden gestoten. Als een kleine groep daarentegen meer positief-kritisch is ingesteld en problemen al snel in oplossingen omzet, dan doen we ook mee, om precies dezelfde redenen.

Omdat dit soort sociaalpsychologische fenomenen zich in de praktijk van alledag voortdurend voordoen, altijd en overal, zien we ze als leiders en managers nogal eens over het hoofd. We zijn er doorgaans ook niet mee bezig, want ‘het valt niet onder onze harde vaardigheden, ons vakmanschap. We hebben wel wat anders te doen’, zo redeneren we, ‘dan

ons bezig houden met sociale psychologie en evolutionaire biologie. Er moet omzet gemaakt worden, resultaat geboekt worden en we moeten onze harde groeidoelen halen'. Toch zouden we beter moeten weten, want dat gebrek aan kennis belemmert de transformatie naar een hoger organisatorisch volwassenheidsniveau. Sterker nog: het houdt ons weg van de hoogvolwassen organisatie en die barrière is hardnekkig onbuigzaam, zo blijkt in de praktijk.

Ondertussen introduceren we, door het natuurlijke verloop in onze organisaties, voortdurend nieuwe individuen in dit groepsproces, die hun unieke genetische eigenschappen én een rugzak vol omgevingskenmerken meenemen. Mensen verlaten de groep, nieuwe mensen komen erbij. De organisatie groeit en het personeelsbestand wordt uitgebreid. Als gevolg van reorganisaties worden afdelingen gesplitst dan wel samengevoegd. Leaders en managers verwisselen van plaats. Het is een boeiende smeltkroes van samenwerkende, voortdurend om zich heen kijkende, zich conformerende sociale groepsprimaten, die zich stuk voor stuk nog steeds gedragen als eenkennige, kortzichtige en zelfzuchtige jagers-verzamelaars. Dat collectieve gedrag heeft óók consequenties, want het eerste dat sneuvelt in een dergelijke smeltkroes is het vermogen om onze soft skills in de praktijk overeind te houden.

Hoofdstuk 5

Soft skills als underdog

De winst voor de winnaar is altijd minder dan het verlies voor de verliezer.

Ian Fleming

Aan het einde van mijn intakegesprek met het MT van een middelgrote ICT-dienstverlener werd mij gevraagd of ik nog vragen had. Op de website van het bedrijf had ik al eerder hun ‘doel, missie en visie’ teruggevonden en bij eerdere gesprekken met individuele MT-leden hoorde ik de echo van hun belangrijkste motto: mensgerichtheid. De mens stond bij alles voorop en de mens ging te allen tijde voor. Heel mooi. Ik vroeg ze daarom of ze eens ter plekke een top-3 wilden samenstellen met daarin de belangrijkste bedrijfsdoelen voor de komende drie jaar. Het resultaat was ontluisterend.

In de vijftien genoemde bedrijfsdoelen werd ‘mensgerichtheid’ niet één keer genoemd! De Top-3-en waren, met enige overlap, gevuld met hard skills als ‘groei doorzetten’, ‘diversifiëren’, ‘verder differentiëren’, ‘omzet verdubbelen’, ‘marktaandeel vergroten’, ‘financieel efficiënter worden’, ‘systeem X en product Y verbeteren’, ‘kosten verder verlagen’ en ‘technisch opleidingsprogramma Z uitbreiden’. Toen ik ze vroeg waar ik de mensgerichtheid moest plaatsen in al hun plannen, werd het even stil. ‘Oh, ja...’, zei er een, ‘...da’s waar ook’. Er werd gelachen als boeren met kiespijn en de CEO meldde dat ‘onze

mensgerichtheid impliciet mag worden aangenomen in al deze doelen'. Het was niet erg overtuigend.

Het ironische was dat we in een hele hippe conferentieruimte zaten met op de muur talloze representaties en visualisaties van waar het bedrijf voor stond, met mensen, producten en diensten en wat ze daarbij het meest belangrijk vonden. Ik telde op drie van de vier wanden heel dominant het woord 'mensgerichtheid', in dikke letters. Bij één van de drie stond er zelfs een smiley bij.

De meest gevraagde soft skills op individueel niveau zijn creativiteit, aanpassingsvermogen, overtuigingskracht, feedback kunnen ontvangen en accepteren, doelmatig kunnen samenwerken ('een *teamplayer* zijn') en emotionele intelligentie. Andere prettige zachte vaardigheden om te hebben zijn: oplossingsgericht, beleefd, geduldig, geïnteresseerd, betrokken, zorgzaam, integer, gemotiveerd en loyaal. Wat een heerlijke lijst eigenschappen! Je mag je gelukkig prijzen als je een collega of leidinggevende in je omgeving hebt die deze eigenschappen kunnen afvinken.

Bekende voorbeelden van hard skills in de definitie van meetbare, kwantificeerbare, testbare, functionele en technische vaardigheden zijn: machines bedienen, programmeren, analytische vaardigheden, een andere taal beheersen, vakmanschap, doelmatigheid, discipline, intelligentie, uithoudingsvermogen, weerstand, kracht, persistentie en consistentie. Je moet goed zijn in je vakgebied, weten wat je doet en dat consistent volhouden in termen van kwantiteit en kwaliteit.

Het is dus niet zo dat we het verschil tussen hard en soft skills niet kennen. We zijn maar al te vaak naar soft skills trainingen geweest en we kennen de theorie van persoonlijke effectiviteit, het verschil tussen intelligentiequotiënt (IQ), emotiequotiënt (EQ) en sociaalquotiënt (SQ),

het toepassen van de *positiviteitssandwich*, de kunst van het overtuigen, de noodzaak van empathie en de valkuilen van menselijke communicatie. Maar terug op de werkvloer draaien de machines, roepen de managers, collega's, teamgenoten, klanten, leerlingen en patiënten om aandacht en slaan de mailboxen, werkschema's en systeemschermen je om de oren. De harde bedrijfsdoelen kun je niet naast je neerleggen, de soft skills wel.

Als je je hard skills verwaarloost of je productiedoelen niet haalt, gaat er ongetwijfeld direct een rood lampje knipperen of een harde bel rinkelen. Maar niemand zal plotseling aan je bureau staan om te vragen hoe het toch in hemelsnaam mogelijk is dat je empathisch vermogen onder het kritische niveau is gezakt, dat je creativiteit niet meer aan de *company standards* voldoet en dat je EQ- en SQ-levels een paar keer de nullijn hebben aangetikt. Zachte vaardigheden zijn meer subjectief, laten zich veel moeilijker meten, beoordelen en evalueren dan objectieve harde vaardigheden, al is het wel degelijk mogelijk ze op te nemen in het evaluatieproces.

Nadat ik een presentatie had gegeven voor een grote begrafenisonderneming raakte ik in gesprek met een enthousiaste en welbespraakte HR-manager. We spraken over het gedrag van mensen in kleine groepen en over het verschil tussen harde en zachte vaardigheden. Dit was wel een hele specifieke branche met, hoe zal ik het zeggen, 'hele speciale producten en diensten' (lijkkisten, urnen, overleden mensen, rouwprocessen, uitvaartdiensten) en het was de eerste keer dat ik er in de keuken mocht kijken. Ze vertelde me dat het 'afrekenen' op vaardigheden tijdens de functioneringsrondes, geheel en al was opgezet rondom een gelijke beoordeling van zowel hard skills als soft skills. Beide telden dus voor de helft mee in de waardering en beloning.

Als je als leidinggevende beweerde dat je 'heel goed bezig was geweest met je empathische vermogens en met de effectiviteit van je persoonlijkheid naar de mensen toe', dan werd er altijd gevraagd naar drie aantoonbare, verifieerbare voorbeelden van dat gedrag. Kon je het niet aantonen, dan kostte je dat de helft van je salarisverhoging en bonus (en werd je dringend verzocht je leven te beteren). Een bewonderenswaardige aanpak. Ze voegde eraan toe dat die aanpak in de loop der jaren al een heleboel 'persoonlijke window dressing' had doorgeprikt.

Soft skills sneuvelen onder druk van de hard skills, ze zijn de *underdog* van de hedendaagse bedrijfsvoering. Ook al had je je nóg zo voorgenomen dat je nu eindelijk eens die mensgerichte aspecten van de samenwerking de volle aandacht zou gaan geven, bij terugkomst op je werkplek maandagochtend smelten die goede voornemens als sneeuw voor de zon. Persoonlijke aandacht, *management by walking around*, op de persoon gerichte ontwikkeling, tijd nemen voor het oplossen van problemen in de sociale omgang, ze worden als eerste geofferd ten gunste van de harde bedrijfsdoelen. Er is vanzelfsprekend alle begrip voor zachte vaardigheden, zolang de organisatie maar stabiel draait en haar doelen haalt ('natuurlijk zijn onze mensen ons belangrijkste *asset*'). Zodra het echter druk wordt, er problemen ontstaan of de omzet dreigt terug te lopen, verdwijnt dat begrip en krijgen de hard skills heel gemakkelijk de overhand. 'Prima dat je de sympathieke, begripvolle en invoelende manager wilt uithangen, maar daar hebben we nu even geen tijd voor. Doe dat maar als we weer rustig kunnen ademen'.

Jezelf verheffen

Je kunt stap voor stap alle zachte vaardigheden uit een zakelijk samenwerkingsverband verwijderen, zonder dat iemand het echt merkt (of het echt erg vindt). Het toepassen van soft skills vereist namelijk een heel ander soort menselijke energie en het kost meer inspanning dan terugvallen op de meer instinctieve hard skills, de vaardigheden die het meest van je worden gevraagd en daardoor ook het sterkst verankerd zijn in je langetermijngeheugen. Maar zoiets blijft niet zonder gevolgen. Want als we wél tijd hebben voor een collega, niét te druk zijn voor persoonlijke aandacht, als we een ondergeschikte niét afsnauwen en onze sociale contacten niét verwaarlozen, als we nu juist wél mensgericht zijn, dan gaat dat onvermijdelijk ten koste van de harde doelen van de organisatie (efficiency, effectiviteit, omzet, resultaat, groei). Je kunt hier duidelijk *niet* van twee walletjes eten, alhoewel je natuurlijk het ene kunt doen – harde doelen vóór zachte doelen laten gaan – en het andere kunt veinzen – gretig strooien met softskillstrainingen, maar ze niet borgen in de organisatie.

Om je dit te beseffen, kun je het beste kort de tijd nemen en je ogen dicht doen. Verhef je een momentje boven jezelf, je kleine groep en je grote groep en vraag jezelf af: is de productie, de handel, de *business*, de groei, de omzet of het resultaat van je organisatie ooit stopgezet omwille van de gezondheid en het geluk van de mens? Kun je één voorbeeld noemen van een situatie waarbij de harde strategische, tactische en operationele bedrijfsdoelen ondergeschikt werden gesteld aan menselijk welzijn en welbevinden? Of van een situatie waarbij er ‘nee’ werd gezegd tegen die grote opdracht, omdat dat tot extra stress en burn-outs van het toch al chronisch overbelaste personeel zou leiden? Ik hoop het wel. Doe je ogen maar weer open.

Als alles uitsluitend draait om hard skills worden de mensen robots. Als alles alleen maar draait om soft skills wordt er geen product of dienst meer geleverd. De een zou de ander in balans moeten houden. Je zou denken dat die wipwap exact in het midden staat, maar dat is een misvatting. Die wip zou, zo heb je ongetwijfeld inmiddels begrepen, moeten kantelen naar de soft skills *ten koste van* de hard skills: minder groeien, minder omzet maken en minder verdienen ten gunste van de aandacht voor de mensen die dat allemaal mogelijk maken. (Lees die zin gerust nog maar eens opnieuw en voel wat er intuïtief bij je opkomt).

Als individu werk je in overlappende kleine groepen die deel uitmaken van een grote groep. Die grote groep werkt samen, of concurreert, met andere grote groepen die met hard skills producten en diensten leveren naar gelang de vraag in de markt. Onze soft skills zijn daaraan ondergeschikt en alleen maar nuttig als het de harde doelen niet in de weg zit. De manier waarop onze producten en diensten worden geleverd heeft direct invloed op het welbevinden van de mensen binnen de gelederen van die grote groepen. Maar het heeft ook invloed op de directe omgeving, op de samenleving, op de ecologie, op flora, fauna, milieu en klimaat en daarmee op het suprasysteem als geheel, zoals we nog gaan ontdekken in deel 2.

Neoliberalisme, kapitalisme, consumentisme, ongebreidelde economische groei en de mechanieken van de vrije markt versterken de basiseigenschappen van de menselijke soort: schaalvergroting als gevolg van ons unieke vermogen om op mondiaal niveau samen te werken, gecombineerd met supralokaal georiënteerde eenkennigheid, zelfzuchtigheid en kortzichtigheid. We zijn er als individuen mee verweven en kunnen daardoor niet meer voldoende *outside-the-box* denken. Hoe complexer en onoverzichtelijker de buitenwereld wordt, hoe meer we institutionaliseren, hoe meer we ons gaan verschuilen in (en conformeren

aan) onze kleine groepen en hoe meer we achter het harde economische beleid van de grote groepen gaan staan. Dat maakt soft skills de gedoodverfde verliezer.

Dat moet toch beter kunnen, zou je zo denken. En dat is ook zo, het kán ook een heel stuk beter. We weten al lánɡ wat we moeten doen, want we hebben zo'n beetje ieder aspect van samenwerken en communiceren, leiden en managen, veranderen en verbeteren in een eindeloze reeks boeken en publicaties minutieus vastgelegd. De soft skills theorie is solide, maar de praktijk blijft achter. Wellicht zouden we er goed aan doen ons eens wat minder met symptoombestrijding bezig te houden.

Hoofdstuk 6

Ontsnappen aan symptoombestrijding

*Elke probleem heeft een oplossing. Als een probleem geen oplossing heeft,
dan is het geen probleem maar een feit.*

Anoniem.

De samenwerkingsbarrière werpt zich op als gevolg van een ingewikkelde combinatie van organisatorische omstandigheden, veroorzaakt door harde vaardigheden en harde doelen. Daardoor is het druk. Chaos, toeval, pech, geluk en ongeluk doen vervolgens ook nog eens een duit in het zakje en dat straalt uit naar je werk en je privéleven. Je bent zelf een uniek individu met geërfde genetische eigenschappen en toegevoegde omgevingsfactoren en je bent ook nog eens omringd door talloze andere unieke individuen. Je bent lid van sociale kleine groepen van gezin, familie, vrienden, collega's en teamgenoten en die overlappen met talloze andere kleine groepen. Samen vormen ze grote groepen van organisaties, bedrijven, ondernemingen, coöperaties en multinationals, die op hun beurt bloot staan aan de collectieve invloed van al die kleine groepen waaruit ze bestaan.

Grote groepen hebben impact op samenleving en op flora, fauna, milieu en klimaat. Samenlevingen roeren zich, haken op elkaar in en

beïnvloeden op hun beurt de grote groepen. Met acht miljard mensen op aarde. Verdeel over tweehonderd landen, krioelt en groeit en broeit dat maar door elkaar heen op dat kleine beetje bewoonbare vaste grond dat we hier op aarde hebben (het oppervlak van onze planeet bestaat voor zeventig procent uit water). Probeer je hoofd maar eens boven water te houden in een dergelijke complexe combinatie van omstandigheden.

Een gedeelte van die chaos wordt, zoals we in het vorige hoofdstuk hebben gezien, in stand gehouden doordat we de waaromvraag niet willen stellen of hem niet willen beantwoorden. We blijven hangen in symptoombestrijding en dat heeft nu juist de grootste impact op onze gemoedstoestand. Een gedegen probleemanalyse vereist echter tijd, rust, concentratie en doorzettingsvermogen. Het vereist een hartgrondige wil om tot de kern van het probleem door te dringen en daarmee het bestrijden van al die symptomen te stoppen. Maar waarom is het zo moeilijk dan? De *Probleem Analyse Checklist* of PAC zou hier wel eens behulpzaam kunnen zijn.

De Probleem Analyse Checklist

Het stellen van alleen maar losse waaromvragen zonder structuur heeft weinig toegevoegde waarde, het is hoogstens een goed begin. Een probleemanalyse heeft ook niet zoveel zin als je daarna niet in actie komt en al helemaal niet als je niet aan preventie doet. Deze drie onderdelen – analyse, actie en preventie – zijn als één geheel opgenomen in wat ik noem de *Probleem Analyse Checklist* (PAC). De PAC bestaat uit zeven logisch opeenvolgende open vragen. Met ‘één geheel’ bedoel ik, dat je de PAC kunt zien als een paraplu die als geheel de waaromvraag symboliseert (‘waarom gebeuren de dingen om ons heen zoals ze gebeuren?’), terwijl aan de

baleinpunten de zeven open vragen hangen, die ons de antwoorden moeten gaan geven:

1. *Wat is het probleem?*
2. *Waardoor wordt het veroorzaakt?*
3. *Wat zijn de gevolgen?*
4. *Wat moet er gebeuren om het op te lossen?*
5. *Wie moet het doen?*
6. *Wanneer moet het klaar zijn?*
7. *Wat doen we de volgende keer om het te voorkomen?*

Deze enigszins frontaal confronterende lijst van open vragen dwingt je logisch en structureel na te denken over een probleemstelling. En daarom gaat tachtig procent van de energie van zo'n exercitie zitten in het beantwoorden van de eerste drie vragen. Sterker nog: vijftig procent van de energie gaat zitten in het beantwoorden van alleen al de eerste vraag. We hebben namelijk sterk de neiging om daar de *symptomen* van het probleem te benoemen en die vervolgens verder uit te werken. Dat is een verspilling van tijd, geld en energie. We zullen bij het beantwoorden van de eerste vraag steevast een serie waaromvragen moeten stellen om bij de kern van het probleem te komen. Ik noem dat 'het pellen van problemen'.

Laten we maar eens kijken naar een denkbeeldige PAC als metafoor. Ik bespreek hier heel bewust de probleemanalyse van een individu, want ik wil daarmee een link leggen naar die mysterieuze grens die de kleine en grote groepen hindert om door te groeien naar een hoger organisatorisch volwassenheidsniveau. Het doorbreken van de samenwerkingsbarrière heeft namelijk alleen maar kans als we op 'klein niveau' begrijpen waarom we zelfs op 'groot niveau' bezig zijn met

symptoombestrijding. En als we in het hoofdstuk *De klimaatconfrontatie* naar het suprasysteem Moeder Aarde gaan kijken, dan zullen we zien hoe gevaarlijk symptoombestrijding is op dat allerhoogste niveau. Maar het begint bij het individu. Maak kennis met Christine – ‘Aangenaam!’ – want ze heeft een probleem.

Op de vraag ‘wat is het probleem?’ antwoordt Christine ‘ik heb hoofdpijn’. Op zich is hoofdpijn een probleem en we zouden het daar best over kunnen hebben, maar eerst zullen we ons moeten afvragen of dat wel het kernprobleem is. Dus moeten we starten met het stellen van waaromvragen. ‘Waarom heb je hoofdpijn?’ vragen we. ‘Ik heb stress’ zegt Christine. Het hebben van stress is separaat beschouwd ook best wel een probleem, maar dan zijn we er nog niet. We zijn namelijk probleem-uien aan het pellen. Dus vragen we ‘Waarom heb je stress dan?’ Waarop ze zegt ‘Ik heb het enorm druk op mijn werk’. We komen al dichterbij. We stellen nog een waaromvraag. ‘Waarom heb je het dan zo druk op je werk dan?’ Christine zucht even en zegt dan ‘Mijn baas geeft me steeds meer werk maar mijn werkweek zit al helemaal vol’.

Aha! Nóu komen we ergens. *Het kernprobleem is een gebrek aan professionele assertiviteit!* Christine durft geen ‘nee’ te zeggen tegen haar baas omdat ze, zo blijkt, bang is dat dat gevolgen heeft voor haar carrière. En de beoordelingsrondes komen eraan en dan stoot ze hem het liefst niet voor het hoofd, als ze dat al zou durven. Als gevolg van haar houding stapelt het werk zich op met alle gevolgen van dien. Feitelijk bestaan er in dit geval twee kernproblemen, want haar baas dumpst blijkbaar het te verdelen werk bij de minst assertieve medewerkers op de afdeling, zonder zich al te veel te bekommeren om hun geluk en gezondheid. Maar ieder kernprobleem verdient een separate PAC, dus we laten het probleem van haar baas even links liggen en gaan rechts door.

In ons gesprek met Christine zijn we inmiddels flink gevorderd, maar we hebben nog niets in het PAC-formulier opgeschreven, hoogstens wat notities voor onszelf gemaakt. Dat symboliseert de hoeveelheid energie die gaat zitten in het beantwoorden van alleen al de eerste vraag. Het primaire doel van de PAC is het *voorkomen* van symptoombestrijding en daarom gaat zo'n vijftig procent van de totale energie in die eerste vraag zitten: 'wat is het probleem?' We noteren nu als antwoord 'ik heb een gebrek aan professionele assertiviteit'. Nu kunnen we wat vaart gaan maken. Want als antwoord op de tweede vraag 'waardoor wordt het probleem veroorzaakt?' kunnen we het volgende voor Christine noteren: 'Ik heb nooit geleerd hoe ik professioneel en constructief "nee" kan zeggen tegen een leidinggevende, wanner ik meer werk heb dan ik aankan. Het ligt ook niet zo in mijn aard'.

De derde vraag, 'wat zijn de gevolgen van het probleem?' laat zich nu heel gemakkelijk beantwoorden. Want alle 'problemen' die voorbijkwamen bij het beantwoorden van de eerste vraag, zijn nu gedegradeerd tot symptomen: drukte, stress en hoofdpijn. En dat is maar goed ook, want als we bij het eerste symptoom waren blijven hangen en dat als kernprobleem hadden gezien, dan was de oplossing waarschijnlijk het nemen van twee tabletten paracetamol geweest. Dan waren we geen stap verder gekomen.

Kijken we naar de vervolgvragen van de PAC dan kan het tempo wat verder omhoog. Het voordeel van onze inspanningen tot nu toe is dat we gedurende het proces steeds meer inzicht in het kernprobleem hebben gekregen en, onbewust dan wel bewust, al hebben nagedacht over de oplossing. Als antwoord op de vraag 'wat moet er gebeuren om het probleem op te lossen?' kunnen we dan ook noteren dat er een inventarisatie moet plaatsvinden van Christine's actuele taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en hoeveel tijd ze daaraan

besteedt. Als tweede noteren we het volgen van trainingen *Persoonlijk Effectiviteit* en *Professionele Assertiviteit*, inclusief actieve opvolging en het toetsen van het rendement op de langere termijn. Het antwoord op de vraag ‘wie moet het doen?’ is evident: dat is Christine zelf, eventueel met hulp van de personeelsafdeling, of bijvoorbeeld een *buddy* of coach. Bij de vraag ‘wanneer moet het klaar zijn?’ kunnen we dan een eerste tijdsplanning opnemen met acties en bijbehorende deadlines.

Geen probleemanalyse is echter compleet zonder de laatste vraag ‘wat doen we om herhaling van het probleem te voorkomen?’ Daar zouden we kunnen noteren dat de eerstvolgende keer dat haar baas met een extra opdracht bij Christine langskomt, terwijl ze geen capaciteit meer heeft, ze de volgende professioneel-assertieve houding aanneemt. ‘Hallo, goed dat je er bent. Wil je een kopje koffie? Ik heb hier voor me op tafel alle opdrachten liggen, al het werk waar ik momenteel mee bezig ben. Daarmee zit ik helemaal vol. Zeg maar welke opdracht van gelijk gewicht ik aan je terug kan geven, dan neem ik die nieuwe opdracht graag van je aan. Melk en suiker?’

Een dergelijke verandering van houding zal ook de leidinggevende ‘dwingen’ om zich anders te gaan gedragen. Deze keer kan hij het teveel aan werk namelijk niet op iemands bureau ‘dumpen’. Maar of het gedrag van de leidinggevende nou verandert of niet, het zou voor Christine niet meer moeten uitmaken; zij is onafhankelijk geworden van de houding van anderen waar het haar eigen werk betreft.

Probleemdiagnostiek

Deze vorm van probleemanalyse (feitelijk een vorm van *probleemdiagnostiek*) is generiek en ze kan op alle oplosbare problemen van een organisatie worden toegepast, in alle sectoren en branches en op

alle denkbare hiërarchische niveaus, zelfs – of moet ik zeggen juist en vooral – op het niveau van de menselijke beschaving. Als we al op het niveau van het individu weerstand ondervinden om dergelijke analyses te doen en als we zoveel moeite hebben met het pellen van probleem-uien, wat mogen we dan wel niet verwachten op macroniveau, het niveau van de menselijke soort als geheel?

De samenwerkingsbarrière vormt zich vanuit chaos, dynamiek en complexiteit van samenwerkende individuen binnen kleine en grote groepen en het cumulatief daarvan heeft een enorme invloed op de samenleving en op het suprasysteem moeder aarde. Om enige orde en eenvoud te creëren zullen we niet alleen de weerstand tegen probleemanalyses en waaromvragen moeten doorbreken; we zullen ook de uitkomsten van die analyses moeten erkennen, herkennen en bekennen. Het staat feitelijk gelijk aan wetenschap bedrijven. De waarheid kan ons hard in het gezicht slaan, maar dat betekent niet dat we ze daarom stilletjes ten grave mogen dragen. Daarover komen we nog uitgebreid te spreken in deel 2.

Voor een hoogvolwassen organisatie is probleemdiagnostiek de normaalste zaak van de wereld. Het wordt zonder aarzelen door iedereen op alle niveaus toegepast en tot aan de laatste vraag uitgevoerd. Maar de PAC is in wezen niet meer dan een papieren proces. Het is een simpele set van zeven vragen die heel gemakkelijk niet, onvolledig of verkeerd kunnen worden beantwoord. Het hele proces kan zomaar als bureaucratisch worden afgewezen ('ik ben veel te druk om me met probleemanalyses bezig te houden') en vlak na introductie alweer in de prullenmand verdwijnen. We kunnen dus een vergelijk maken tussen het principe van het pellen van probleem-uien en het groeien in organisatorische volwassenheid. Iedere fase staat daarbij voor het bijbehorende volwassenheidsniveau, als volgt:

– **Fase 0 (nul).** *We benoemen alleen de gevolgen van een probleem, klagen erover bij de koffiemachine maar we dringen niet tot de kern door. Dat is de definitie van symptoombestrijding. Er verandert niets aan de status quo en we blijven steken op organisatorisch volwassenheidsniveau 0 (nul). Welkom in de dystopie waar complete chaos heerst.*

– **Fase 1.** *We blijven over het probleem praten, misschien doen we zelfs wel een incidenteel succesvolle probleemanalyse, maar we verzuimen om er een concreet actieplan aan te verbinden. Ook daar klagen we over. Maar er verandert nog steeds niets aan de status quo en we blijven hangen op organisatorisch volwassenheidsniveau 1: de laagvolwassen organisatie.*

– **Fase 2.** *We stellen op basis van de probleemanalyse een concreet actieplan op dat we ook nog concreet en meetbaar uitvoeren. We lossen het probleem aldus in zichzelf op, maar we verzuimen vervolgens om een preventie-analyse te doen waardoor het probleem zich blijft herhalen. We stranden op niveau 2, vlak voor de samenwerkingsbarrière op niveau 2,5: de middenvolwassen organisatie.*

– **Fase 3.** *We definiëren op basis van probleemanalyse, oplossingsrichting en actieplan, wat er gedaan moet worden om het probleem de volgende keer te voorkomen. Maar dat wordt vervolgens niet in de bestaande processen, procedures en protocollen geïntegreerd en geborgd. We arriveren op niveau 3, net voorbij de samenwerkingsbarrière.*

– **Fase 4.** *De complete probleemanalyse inclusief preventiebeleid wordt in de organisatie als geheel geborgd en voor iedereen de standaardmanier van werken. Incidenten worden succesvol onderscheiden van structurele problemen en het oplossingsgerichte*

vermogen is optimaal. We zijn gearriveerd op niveau 4: de hoogvolwassen organisatie.

*– **Fase 5.** Er bestaan geen problemen, conflicten of crisissen, omdat de gehele organisatie proactief, puntje precies en perfect is. Alles loopt op rolletjes en er is alleen hier en daar nog maar wat finetuning nodig. Iedereen helpt elkaar zonder dat erom gevraagd wordt, alles glanst, blinkt en ruikt heerlijk fris. Welkom in de utopie waar volledige orde heerst.*

Om daadwerkelijk wat te veranderen aan de status quo van menselijke samenwerking, om écht nieuwe wegen te bewandelen en om effectief voorbij de samenwerkingsbarrière te komen, is het niet alleen noodzakelijk dat we onze gewoontes doorbreken. We zullen onze nieuwverworven gewoontes door voortdurende herhaling en oefening van ons kortetermijngeheugen in ons langetermijngeheugen moeten zien te krijgen, alwaar het een nieuwe *vaardigheid* wordt. We zullen problemen moeten pellen, waaromvragen moeten stellen en actieplannen moeten uitwerken en we zullen moeten voorkomen dat ze daarna in een bureaulade verdwijnen.

Kortom: we zullen een einde moeten maken aan ‘de waan van de dag’ door deze simpelweg niet meer als excuus te gebruiken voor ons eigen falen. En daarom moeten probleemanalyses op het bureau terechtkomen van iemand die bereid is het plan door te zetten met expliciete overeenstemming, onophoudelijke toewijding en consistente investering in tijd, geld en energie. We zullen er niet alleen daadkracht, macht en vermogen achter moeten zetten maar ook creativiteit, passie en volharding. We zullen concreet moeten zijn, confronterend en volhardend. En we zullen te allen tijde moeten voorkomen dat we terugvallen in onze oude

gewoontes door er met man en macht achter te gaan staan. Dát is organisatorisch volwassenheidsniveau 4+, dát is het gedrag van een hoogvolwassen organisatie!

Waaromvragen stellen, probleem-uien pellen en gewoontes doorbreken is generiek van toepassing op alle soorten problemen waar we als menselijke soort mee te maken krijgen en voor alle niveaus van de verwantschapscirkel. Of het nou gaat om het individu, de kleine en grote groep, de kleine en grote samenleving of het suprasysteem Moeder Aarde en de menselijke beschaving; als we alleen maar symptomen blijven bestrijden en vervolgens klagen over de gevolgen die dat heeft voor ons welzijn en welbevinden, zonder er daadwerkelijk iets aan te willen doen, dan zijn we een laagvolwassen organisatie binnen een laagvolwassen beschaving. Uiteindelijk kan ons dat de collectieve kop kosten.

Wellicht zal het ons uiteindelijk lukken om ons op te trekken tot iets voorbij niveau 2 om de hoeveelheid ontregelende chaos enigszins te reduceren. Maar de samenwerkingsbarrière loert tussen niveaus 2 en 3 en ze daagt ons voortdurend uit. We willen er graag voorbij maar we botsen er voortdurend tegenaan, stoten ons hoofd en dat frustreert ons. Ondertussen houden we onszelf voor de gek met *window dressing* en wekken we de indruk dat we er uiteindelijk wel voorbij kunnen komen of we doen alsof we er al voorbij zijn. *Das Gesamtergebnis* spreekt hier echter boekdelen en verderop gaan we nog zien wat we moeten doen en waartoe we bereid moeten zijn om dat te veranderen.

Ik hoor je bijna verzuchten: ‘Grenzen, barrières, paradoxen, groeien in volwassenheid, analyses doen, waaromvragen stellen, probleem-uien pellen; wat een gedoe!’ Is het wel zo erg om niet voorbij die (inmiddels hopelijk wat minder) mysterieuze grens te komen? Waarom kunnen we niet gewoon lekker aan deze zijde van de barrière blijven zitten en ook succesvol en content zijn? Waarom moeten we zo hoog en zo ver

groeien in organisatorische volwassenheid? Dat zijn goede vragen om te stellen. Wellicht hoeft dat ook helemaal niet. Maar om een dergelijke attitude aan te nemen als individu, als kleine groep en als grote groep, om in een dergelijke ‘gelimiteerde ambitie’ te berusten, om die ‘zelfopgelegde demotie’ te aanvaarden en toch redelijk tevreden met onszelf te zijn, moeten we ons óók enorm inspannen. Zucht. Het is ook nooit goed. Blijkbaar hebben we er bijzonder veel moeite mee om ons tegen de zwaartekracht in op de ladder van organisatorische volwassenheid omhoog te *blijven* bewegen.

Geschrapte hoofdstukken uit *De mens als grens*

De hoogvolwassen organisatie

Hoofdstuk 7

Van nul tot vijf in zes stappen

Afzweren en overboord gooien: randverschijnselen

van de volwassenheid.

Bergman

(Pseudoniem van Aart Kok)

Prof. Pels: ‘In dit boek streef ik een *generiek* model na om beschrijvingen te doen van samenwerkingsgedrag van mensen in groepen. Er zijn dus geen specifieke verschillen per sector of branche. Mensen gedragen zich overal op dezelfde manier: als jagers-verzamelaars en sociale groepsprimaten. Waar mensen samenwerken en communiceren, zie je steevast dezelfde generieke patronen optreden en dat groepsgedrag, die groepsdynamiek kun je, als het ware, met een zaklantaarn en een rode stift volgen, omcirkelen en duiden. Lokale verschillen in gedrag worden voornamelijk bepaald door *culturele* verschillen. Organisatorische volwassenheid is een generiek verschijnsel dat in eerste instantie ook generiek moet worden aangepakt.

Toch heb ik aan de gebruikelijke niveaus 1 tot en met 5 een basisniveau toegevoegd: niveau 0 (nul), de *dystopie*, een organisatie met louter onaangename kenmerken. Daarmee trek ik het geheel in balans ten opzichte van niveau 5: de *utopie*, een organisatie met louter aangename kenmerken (Flos, 2014). De omgevingen die de beide uitersten op deze

schaal scheppen zijn even onaantrekkelijk, onaangenaam en ongezond om in te verblijven. Zowel een dystopie (vol met burn-outs) als een utopie (vol met bore-outs) zijn op de langere termijn niet te vol te houden. Ze komen zelden voor en als ze al bestaan is het maar voor even. De meesten organisaties houden zich ergens op tussen deze twee uitersten met de samenwerkingsbarrière in het midden.

Laten we eerst maar eens kijken waar we over praten door te verschillende niveaus te beschrijven. Deze beschrijvingen hebben overigens niet de intentie volledig te zijn. Ze zijn bedoeld om je een gevoel van verschil te geven tussen de verschillende niveaus en je te stimuleren om alvast te kijken op welk niveau jouw eigen organisatie zich bevindt. Ik noem ook geen specifieke bekende bedrijven en organisaties per niveau, omdat ik wil vermijden een subjectief oordeel te vellen zonder de mensen te hebben gesproken en zonder het werkelijke niveau objectief te hebben gemeten. Maar zodra je de niveaus hebt bestudeerd zul je vast een intuïtief idee krijgen van welke soort bedrijven bij welk niveau horen, misschien wel met naam en toenaam. Hoe je het organisatorische volwassenheidsniveaus kunt meten bespreken we in hoofdstuk 4.

Niveau 0 (De dystopie): afwezig/niet van toepassing

Quote: *'Hard skills, soft skills? Wat is dat?'*

De dystopische organisatie is zich totaal onbewust van enig probleem. De managers en medewerkers zouden niet weten wat ze anders zouden moeten doen, want ze zijn gezegend met onwetendheid. Niets maakt iets uit. Het hele bedrijf verkeert continu in een permanente staat van chaos en dat is dan ook de standaard. Iedereen rent als kippen zonder kop door elkaar heen, alsof het de normaalste zaak van de wereld is en dat is het

dan ook. Improvisatie is zowel een kunst als een vereiste voor overleving. Ieders mening is gelijk en iedereen doet maar wat. ‘Doe maar raak en veel succes’. Er zijn alleen maar problemen, symptomen van die problemen, conflicten, crisissen en rampen, maar geen echte oplossingen, geen risicomangement, geen crisisbeleid, geen visie of strategie en geen gevoel voor doel, richting en urgentie.

Menselijk gedrag doet zich voor in uitersten: iemand kan net zo makkelijk aardig, beleefd en belangstellend zijn, als onaardig, lomp en onverschillig. Er zijn duidelijke klassenverschillen, ellebogenwerk blijkt zeer effectief en je moet knokken om een punt te maken. Waardering moet je zelf maar gaan zoeken en als het om zelfverwerkelijking gaat: *nooit van gehoord*. Wie het hardst schreeuwt krijgt de meeste aandacht. Er wordt voortdurend over van alles en nog wat geklaagd en welzijn en welbevinden zijn onbekende begrippen. Mensen zijn over het algemeen ontevreden en ongelukkig zonder het zich echt te beseffen. En dat gaat maar door en door.

Niveau 1 – chaotisch/gedesorganiseerd

Quote: *“Het zal duidelijk zijn dat de hard skills bij ons altijd voor de soft skills gaan. Wat zou je anders moeten doen dan?”*

De algemene sfeer is ad hoc en chaotisch. Problemen worden pas aangepakt als ze zich voordoen en dan worden alleen de symptomen aangepakt. Er wordt volledig vertrouwd op ‘lokale helden’, die alles draaiende houden en individuele wonderen verrichten. Iedereen hoopt dat ze niet tegen een boom rijden want dan is er meteen paniek. Er zijn nauwelijks stabiele processen, coördinatie ontbreekt en er is ook weinig interesse voor. Het heeft hier geen zin nieuwe technologieën of systemen

te introduceren. Er is geen geïntegreerd opleidingsprogramma (wie het hardst roept wordt het eerst geholpen) en het verzamelen en analyseren van informatie gebeurt willekeurig en ongestructureerd. In termen van uitvoering en discipline is de overlegcultuur even rampzalig als chaotisch.

Mensen tonen wellicht al wat meer belangstelling voor elkaar maar het is veel te druk om daar echt lang bij stil te staan. De moraal van de organisatie is druk-druk-druk. Iedereen is bezig met de waan van de dag en deze overlevingsstrategie maakt empathie een zeldzame eigenschap. Er is nergens tijd voor en het heeft geen zin om waardering voor elkaar uit te spreken, want het wordt niet begrepen of als onnodig gezien. Er wordt veel geklaagd bij de koffiemachine over van alles en nog wat, maar er worden maar weinig oplossingen aangedragen. Burn-outs komen vaker voor dan bore-outs. 'Zelfverwerkelijking doe je maar lekker thuis'. Mensen zijn over het algemeen ontevreden en ongelukkig, maar beginnen zich dat wel steeds meer te beseffen.

Niveau 2 – herhaalbaar/intuïtief

Quote: 'We besteden al meer aandacht aan onze soft skills, maar we moeten vooralsnog vol voor onze hard skills gaan.'

Er wordt gebruikgemaakt van kennis die eerder is opgedaan, zij het sporadisch. Succes is nog steeds sterk afhankelijk van 'lokale helden', maar beslissingen worden al genomen op basis van ervaring. Informatie wordt echter niet algemeen gedeeld om van te leren. Er vindt training plaats maar niet structureel en nog niet vanuit zicht op het grotere geheel. Door de toename van structuur neemt het inzicht, overzicht en uitzicht al iets toe en is er meer gelegenheid voor rust, ruimte en recreatie. Er wordt meer naar elkaar geluisterd en er is in toenemende mate begrip voor elkaar. Dat

komt ook omdat het normaler is geworden om elkaar aan te spreken op gedrag, zowel horizontaal als verticaal in de hiërarchie. De overlegstructuur krijgt al meer vorm en discipline, maar is nog sterk persoonsafhankelijk. Opleidingen en trainingen zijn meer direct gericht op stabilisatie en professionalisering.

Er is vaker gelegenheid om de focus te verleggen naar mensgerichtheid. Het is nog steeds erg druk, maar als er dan gelegenheid is voor een gesprek, dan kan daar wat meer de tijd voor genomen worden. Er is meer gelegenheid om elkaar te helpen en dat bevordert het gevoel van gelijkheid en waardering. Opleidingen worden al meer op individueel niveau afgestemd en dat bevordert de zelfverwerkelijking, al is het nog sporadisch. Het algemeen welzijn en welbevinden is toegenomen maar er wordt nog steeds geklaagd in de wandelgangen, vooral over de drukte, 'het management', de stand van de airco en de kwaliteit van de koffie. Mensen praten over hun ontevredenheid en misère, maar proberen dit ook steeds meer te vertalen naar oplossingen en acties.

Niveau 3 – gedefinieerd/gestructureerd

Quote: 'Onze mensen komen bij ons altijd op de eerste plaats, behalve misschien als we het héél erg druk hebben...'

De belangrijkste bedrijfsprocessen zijn gestandaardiseerd en de afhankelijkheid van 'lokale helden' is drastisch gereduceerd. Er zijn daadwerkelijk menselijke back-ups. Er wordt veel doelmatiger samengewerkt en duidelijker gecommuniceerd. Trainingen en opleidingen worden ontwikkeld door deze te koppelen aan functies en rollen en veel meer op individuele behoeften af te stemmen. De bedrijfsprocessen en het management ervan zijn veel breder geïntegreerd.

Procedures zijn gestandaardiseerd, maar nog zonder corrigerend vermogen. Vergaderingen en bijeenkomsten zijn generiek (dat wil zeggen, persoonsónafhankelijk) gestructureerd en gedisciplineerd. Er ontstaat steeds meer inzicht, uitzicht en overzicht waardoor er ruimte komt om na te denken over het vasthouden en verbeteren van de samenwerking en communicatie.

‘Wij zijn mensgericht’ staat als eerste genoemd in het bedrijfsprofiel en deze keer is het geen *window dressing*. Managers en medewerkers worden er steeds meer onderling op afgerekend en het wordt steeds vaker onderdeel van het beoordelingssysteem. Er is een duidelijke werkmoraal die zich uit in vastgelegde werkethiek en –etiquette. Uit MTO’s blijkt dat tevredenheid en geluksgevoel merkbaar zijn verbeterd en er is veel meer waardering voor elkaars prestaties. De aandacht voor elkaar neemt toe omdat ‘de waan van de dag’ is uitgebannen. ‘Druk-druk-druk-zijn’ is geen uitgangspunt meer en wordt hier en daar zelfs als ‘abnormaal gedrag’. In balans zijn wordt steeds meer de norm. Het klagen wordt steeds meer omgezet in oplossingsrichtingen. Mensen zijn meetbaar gelukkiger en het ongenoegen is duidelijk afgenomen, terwijl welzijn en welbevinden merkbaar zijn toegenomen.

Niveau 4 – gemanaged/gecontroleerd

Quote: ‘Onder alle omstandigheden gaat de mens voor en we laten er zelfs groei, omzet en resultaat voor schieten’.

De kwaliteit van het bedrijfsproces wordt voortdurend gemeten zodat het gestructureerd kan worden bijgestuurd. Er is een sterk besef van *teamwork* en *teamplay*. Deelprocessen en -procedures zijn geautomatiseerd en gedigitaliseerd en worden op alle niveaus begrepen,

gecorrigeerd en continu verbeterd. Geïntegreerde bedrijfsinformatie wordt gebruikt om het gehele bedrijfsproces kwalitatief en kwantitatief te begrijpen. Het opleidingsbeleid is gestandaardiseerd en aangepast aan het grotere geheel en is helemaal afgestemd op het individu. Het overleg is een toonbeeld van discipline en doelmatigheid. Er wordt voortdurend onderling verantwoording afgelegd over elkaars gedrag en het inzicht, uitzicht en overzicht resulteert in volop gelegenheid tot rust, ruimte en recreatie.

Mensgerichtheid, moraal, etiquette, empathie, gelijkheid, waardering en zelfverwerkelijking zijn uitgangspunten voor de bedrijfsvoering. Ze zijn volledig geïntegreerd in het aannamebeleid en opleidingsprogramma. Soft skills gaan altijd voor hard skills. Personeel wordt specifiek geworven op deze capaciteiten en minstens de helft van de beschrijvingen van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn hieraan gewijd. Mensen zijn meetbaar gelukkig en tevreden en er is volop gelegenheid tot zelfverwerkelijking. Ellebogenwerk, afgunst, ongelijkheid, discriminatie en het spelen van politieke spelletjes zijn vrijwel volledig uitgebannen. Wie zich daaraan schuldig maakt wordt er direct op aangesproken, zowel door leidinggevenden als directe collega's. Het is een genot om hier deel van uit te maken en het geeft een intens 'gevoel van familie'. Een organisatie op niveau 4+ is enorm aantrekkelijk om bij te werken en loyaliteit, welzijn en welbevinden zijn hoog.

Niveau 5 – De Utopie – geoptimaliseerd/geïntegreerd

Quote: 'Hard skills en soft skills? Wat is het verschil?'

De organisatie is de 'beste van de klas', adaptief, zelfreinigend en verbetert zich continu. Alles loopt als een geoliede machine en er is nog slechts hier

en daar finetuning nodig. Iedereen is betrokken bij de voortdurende verbetering van processen, procedures en protocollen en de teamgeest is optimaal. Alle bedrijfsprocessen worden continu en systematisch verbeterd. Nieuwe technologieën worden proactief opgezocht en probleemloos ingevoerd en het opleidingsbeleid is volledig geïntegreerd. Automatisering en digitalisering is optimaal. Ongepland overwerk bestaat niet, er is altijd inzicht, uitzicht en overzicht ten gunste van rust, ruimte en recreatie. Alles loopt voortdurend op rolletjes en de mailstream is opgedroogd. Bore-outs hebben de burn-outs vervangen en zijn het enige overgebleven probleem. Soms gaan mensen weg omdat ze snakken naar het oplossen van problemen en complexe vraagstukken. De organisatie straalt van pure gelukzaligheid en iedereen is altijd, overal en onverminderd aardig voor elkaar.

Als je nu eens intuïtief naar jouw eigen organisatie kijkt, wat scoren jullie dan? En waarom denk je dat? Zou het nog beter kunnen? Zouden jullie het willen?

Voorgaande beschrijvingen van de niveaus in organisatorische volwassenheid zijn, voor alle duidelijkheid, niet bedoeld als...’.

Dhr. Luis: ‘Ho-ho-ho! Wacht even. Je stelde me een vraag. Mag ik die beantwoorden of niet?’

Prof. Pels: ‘Oh ja, natuurlijk. Ga je gang’.

Dhr. Luis: ‘Als jij mij vraagt wat ik denk dat mijn organisatie scoort op die Schijf van Vijf, eh, sorry, die Schaal van Zes van je, dan zeg ik een nul! Heel misschien een magere 1. We rotzooien maar wat aan bij ons en niemand luistert echt naar elkaar. Dat gaat al jaren zo. Ik denk dat dat komt omdat de mensen het gewoon niet in zich hebben. Ze kunnen alleen maar productie draaien en zelfs dát wordt regelmatig verprutst. Dus

nee, bij ons zou het niet beter kunnen. En nee, ze zouden het ook niet willen’.

Prof. Pels: ‘Dat is spijtig om te horen. Maar ook heel interessant. Ik zou graag eens bij jullie over de vloer komen om het een en ander te aanschouwen’.

Dhr. Luis: ‘Dat zal wel ja. Als de wereld niet is vergaan voor die tijd zal ik het eens voorstellen’.

Prof. Pels: ‘Ondertussen ga ik verder waar ik gebleven was. Voorgaande beschrijvingen van de niveaus in organisatorische volwassenheid zijn, voor alle duidelijkheid, niet bedoeld als een rijtje eigenschappen waar elk samenwerkingsverband automatisch doorheen gaat, helemaal tot aan de top. Groeien in volwassenheid is geen automatisch proces. Het is een keuze, geen standaard stappenplan. Een specifiek volwassenheidsniveau kun je ook niet zomaar even kiezen als onderdeel van je bedrijfsstrategie. Het is geen webshop waar je gaat winkelen, je niveau kiest, bestelt, betaalt en het op je werkplek in een doos met strik en barcode laat afleveren. Het is een verzameling van organisatorische eigenschappen die je als organisatie *bent*. Er zijn echter wel wat nuances aan te brengen’.

Dhr Luis: ‘Als ik érgens wel een gruwelijke hekel aan heb dan zijn het nuances! Ik ben meer van de simpelheid, van de duidelijkheid. Zodra die wetenschappers hun mond opendoen en alles gaan relativeren, en duiden, en nuanceren, krijg ik dat misselijke gevoel in mijn maag, die neiging om door te zappen of, als ik die wetenschappers ontmoet, ze heel snel weer uit de weg te gaan. Nuances? Bah!’

Prof. Pels: ‘Met elke stap op onze gezamenlijke reis leer ik je weer een beetje beter kennen. Dank daarvoor’.

Dhr. Luis: ‘Graag gedaan. Denk ik?’

Geschrapte hoofdstukken uit *De mens als grens*

De hoogvolwassen organisatie

Hoofdstuk 8

Nuances in organisatorische volwassenheid

Veel van onze diepste motieven komen niet uit een volwassen logica van hoe dingen werken in de wereld, maar uit iets dat bevroren is uit de kindertijd.

Kazuo Ishiguro

Je kunt niet *shoppen* in organisatorische volwassenheid. Je kunt ook niet 'vinden' dat je je op een bepaald niveau bevindt. Het is, net zoals voor het individu, een *intrinsieke eigenschap* van een samenwerkingsverband en het wordt bepaald door een complexe samenhang van evolutionaire, psychologische, culturele, sociale en organisatorische factoren. Het is dus verstandig dat we ons *verdiepen* in de eigenschappen van het fenomeen. Daarna is het zinvol te *meten* waar we staan op een schaal van 0 tot 5. Vervolgens is het handig om te beseffen wat erbij komt kijken om het niveau te *verhogen*, mochten we dat willen. Het kan namelijk ook heel goed een strategische keuze zijn om het huidige niveau te *handhaven*. Pas na dit soort strategische overwegingen kunnen we onze tactische en operationele *koers bepalen*.

Als ik zeg dat het net zo erg is om in een dystopie te leven en werken (niveau 0) als in een utopie (niveau 5), dan bedoel ik dat natuurlijk

in relatieve zin. Het is voor een mens bijvoorbeeld net zo erg om voortdurend overbelast te zijn en een burn-out op te lopen, als om de hele tijd niets te doen te hebben en een bore-out op te lopen. Beide veroorzaken vergelijkbare vormen van stress, maar het kan helemaal geen kwaad tijdelijk, bijvoorbeeld door noodzaak, in die gevarenczones te vertoeven. Als ik per se zou moeten kiezen, dan zou ik overigens liever in een utopie werken dan in een dystopie. In de laatste heb ik nergens tijd voor en loop ik persoonlijk veel meer risico op gezondheidsschade, terwijl ik in een utopie tijd zat heb om in alle rust de recalcitrante rebel uit te hangen, totdat ik het geheime achterdeurtje heb gevonden waardoor ik kan ontsnappen.

Hoe dan ook, geen enkel individu en geen enkele kleine of grote groep kan zich op termijn op die twee uitersten handhaven. Dat hoeft ook helemaal niet, want er blijven genoeg niveaus over die wat zeggen over de doelmatigheid van de organisatie als geheel. Enige nuance is hier echter op zijn plaats. Er zijn namelijk een vijftal vragen die je je als samenwerkingsverband kunt stellen voordat je aan het bestaande niveau van organisatorische volwassenheid gaat sleutelen:

- 1. Hoe volwassen zijn we eigenlijk?*
- 2. Hoe volwassen kunnen we worden?*
- 3. In welk tempo kunnen en willen we volwassen worden?*
- 4. Hoe kunnen we volwassen te blijven?*
- 5. Hoe volwassen is onze omgeving?*

Laten we er maar eens doorheen lopen.

1. Hoe volwassen zijn we eigenlijk?

Welke niveaus hebben de afzonderlijke delen van de organisatie en welk niveau heeft de onderneming als geheel? Hoe volwassen zijn leiders en volgers, managers en medewerkers, teams, afdelingen en divisies als je ze van boven naar beneden bekijkt (over de *chain of command*) en van links naar rechts (over de *supply chain*)? Hoe kom je daarachter oftewel: hoe meet je dat?

Tegenwoordig bestaan genoeg mogelijkheden om een *maturity level assessment* te laten uitvoeren waarbij het huidige volwassenheidsniveau door een onafhankelijke, externe instantie wordt vastgesteld op alle niveaus van de organisatie. Een dergelijke *nulmeting* kan heel nuttig zijn als je aan een verandertraject wilt beginnen, want het is het fundament van je veranderingsstrategie. Dergelijke trajecten kosten veel tijd, zijn relatief kostbaar, arbeidsintensief en complex en dat wil nog wel eens een struikelblok zijn. Gelukkig zijn er eenvoudigere methoden om het niveau vast te stellen waarbij iedereen in de organisatie op proactieve wijze betrokken is. Ik kom er nog op terug in een later hoofdstuk. We bekijken daar ook wat een bepaalde score betekent in relatie tot de omliggende niveaus, de acties die we moeten nemen en de barrières die we daarbij tegenkomen.

2. Hoe volwassen kunnen we worden?

Niet elke organisatie kan elk volwassenheidsniveau bereiken, hoe graag we het ook zouden willen en hoe vaak het ons ook wordt wijsgemaakt. De complexe combinatie van soort bedrijf, branche of sector, historie, grootte, bedrijfscultuur, leiderschapsgehalte en personeelsbeleid kunnen de groeipotentie inperken. Problemen zoals een groot verloop, gebrek aan

organisatorische samenhang, ongecontroleerde groei en zelfgecentreerd leiderschap kunnen de groei naar een hoger niveau belemmeren. Het is altijd goed om je beperkingen te herkennen, erkennen en bekennen, nietwaar? Niet alleen als individu hebben we er van nature grote moeite mee om onszelf als incompetent of incapabel te zien; binnen een samenwerkingsverband wordt dat sentiment alleen maar uitvergroot.

Dat leidt er nogal eens toe dat veranderprogramma's en groeitrajecten worden ingezet vanuit de *vooronderstelling* dat de organisatie de capaciteiten heeft om ze succesvol af te ronden. Zijn die programma's en trajecten eenmaal ingezet, dan is het beschamend om te moeten toegeven dat ze, onder deze omstandigheden en op dit moment, niet werken en niet succesvol kunnen zijn. Vaak wordt er dan maar wat doorgemodderd, wat in zichzelf weer een eigenschap is van laagvolwassen gedrag. Het is onvermijdelijk: *iedere organisatie verandert op basis van het volwassenheidsniveau waarin ze verkeren.*

3. In welk tempo kunnen en willen we volwassen worden?

Niet elke onderneming verandert in hetzelfde tempo. Het is *niet* simpelweg een kwestie van het huidige niveau meten, de lijn doortrekken naar boven en de troepen in beweging brengen. Het verandertempo wordt door meer dan één factor bepaald. Wat loopt er nog meer aan verandertrajecten? Kan iedereen het wel aan? Hoe doelmatig is de communicatie? De meeste verandertrajecten worden ingezet terwijl de normale bedrijfsvoering doorloopt. Managers en medewerkers hebben dan plotseling, of ze nou willen of niet, een dubbelrol: die van de dagelijkse operatie én die van het tijdelijke project. Vaak zijn ze al meer dan fulltime bezet met hun primaire taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en daar komt dan ook nog eens dat verandertraject bij. Beide komen

eronder te lijden. Niet iedereen kan dat tempo en die druk aan, maar het wordt wel als uitgangspunt genomen of simpelweg verwacht en opgelegd.

We zijn als samenwerkende mens beperkt in onze verandersnelheid en het forceren van een transformatie in volwassenheid is riskant en weinig zinvol. Temporiseren en doseren is een kunst. Het zijn nu juist de (potentieel) hoogvolwassen organisaties die zich beseffen dat het soms beter is om veranderprogramma's uit te stellen en niet alles binnen één en hetzelfde boekjaar door de pijpleiding te duwen. Daarbij kan de rol van het leiderschap van een onderneming – MT, *Executive Board*, stuurgroep, Raad van Bestuur – niet worden onderschat. Zij zijn vaak het meest druk met hun primaire harde doelen en vaardigheden, zitten tot over hun oren in het werk en sturen daarmee een duidelijke boodschap naar de managers en medewerkers daaronder: *follow our lead, do as we do, be as we are*. Maar zelden wordt er een causaal verband gelegd tussen dit drukteverschijnsel en het falen van een veranderprogramma.

4. Hoe kunnen we volwassen blijven?

Onze werk- en leefomgeving bevinden zich in een constante staat van natuurlijk verval; de mens creëert daarin slechts tijdelijk orde (Google maar eens op het bijzonder interessante natuurkundig begrip *entropie*). In de dagelijkse praktijk lijkt dat echter niet zo, want we doen onze uiterste best om alles onder controle te houden, problemen op te lossen en zo gezond en gelukkig mogelijk voorwaarts te bewegen. Maar met iedere ademtocht, met iedere handeling die we verrichten en met iedere verstreken dag neemt de chaos een klein beetje toe en bevorderen we het verval. Geen paniek, de wereld gaat (nog) niet aan entropie ten onder, maar het kan geen kwaad om af en toe onze druktemakerij een beetje te

relativeren. Zo komt een perfectionistische houding voort uit de illusie van controle, oftewel het irrationele streven naar een volledig gecontroleerde omgeving.

‘Stilstand is achteruitgang’ zo luidt het cliché. Ik zou echter liever willen zeggen ‘Stilstand is een keuze’. Als het gaat om organisatorische volwassenheid kan stagnatie een welbewuste strategie zijn, hoe paradoxaal dat ook moge klinken. Maar stel, je hebt de juiste voorzorgsmaatregelen in acht genomen, het volwassenheidsniveau gemeten, je gerealiseerd wat de organisatorische potentie is, waar de beperkingen liggen en je hebt het juiste verandertempo bepaald. Je hebt met succes dat ambitieuze hogere niveau bereikt en de champagneflessen ontkurkt. Dat is natuurlijk geweldig en het bereiken van een hoger niveau is beslist een feestje waard, maar het is geen reden om op je lauweren te rusten. Aangeland op een hoger volwassenheidsniveau zul je je goed moeten vasthouden, want de zwaartekracht trekt je voortdurend naar beneden. Het kost energie, inspanning en vastberadenheid om vol te houden. Sterker nog: *het kost minstens zoveel inspanning om op een hoger niveau te komen, als om je er te handhaven.*

5. Hoe volwassen is onze omgeving?

Stel dat we hebben vastgesteld op welk niveau we zitten. We hebben gelaten geaccepteerd dat we de top wellicht niet kunnen bereiken en eervol erkend dat we zullen moeten ‘temporiseren en doseren’ om überhaupt een naast hoger niveau te bereiken. We hebben ons daadwerkelijk gedegen voorbereid op de kracht die het kost om dit nieuwe niveau te handhaven en het is ons daadwerkelijk gelukt een niveau te stijgen. Maar dan zijn we er *nóg* niet. Want op welk niveau bevindt de omgeving van onze organisatie zich eigenlijk? Begrijpen de klanten ons nog wel als we ineens

‘professioneel hoogvolwassen’ gaan doen? Mogen we hetzelfde van hen verwachten? Wat doen onze concurrenten? Zijn de externe partijen, de nieuw aan te nemen werknemers of dat overgekochte bedrijf wel aan ons volwassenheidsniveau gewaagd?

Groeien in organisatorische volwassenheid betekent dat we voortdurend onze directe werk- en leefomgeving moeten *scannen*: kennen, herkennen en erkennen. We zullen onze eigen handelwijze voortdurend moeten temporiseren en doseren. Dat geldt voor alle lagen van de verwantschapscirkel. Als individu moeten we soms even op de rem trappen als we vanuit ons ‘hoge’ niveau met iemand communiceren op een ‘laag’ niveau. Als afdeling moeten we ons goed realiseren wie er voor en na ons komt in de *supply chain* en op welke niveaus zij acteren. Als leidinggevendenden moeten we ons realiseren waar de verschillen in volwassenheid zitten tussen de mensen die we aansturen. En als organisatie moeten we ons bewust zijn van de verschillen in volwassenheidsniveaus tussen alle verschillende organisatorische entiteiten, zowel horizontaal als verticaal.

Hoe drukker we zijn met de dagelijkse operatie, het realiseren van harde doelen met harde vaardigheden, hoe groter de organisatorische ‘spanningsverschillen’ in volwassenheid worden. Deze spanningsverschillen veroorzaken heel geleidelijk aan steeds groter wordende ‘onderhuidse spanningsvelden’. We hebben de neiging om die óf te negeren, óf we pakken ze separaat en per geval als incident, probleem of crisis aan, maar dan maken we ons schuldig aan symptoombestrijding. Laten we het dus maar eens gaan meten. Eerst op individueel niveau (hoofdstuk 9) en daarna op groepsniveau (hoofdstuk 10).

Geschrapte hoofdstukken uit *De mens als grens*

De hoogvolwassen organisatie

Hoofdstuk 9

Metten is weten: De Workaholic Test

Dom zijn en werk hebben: dat is geluk.

Gottfried Benn

We hebben zojuist gezien wat er gebeurt als kleine groepen groeien tot (hele) grote groepen, als het instituut institutionaliseert en wat voor morele en ethische problemen dat potentieel veroorzaakt voor zowel leider als volger. Hoe wapen je je tegen de machtige dynamiek van de grote groep? Hoe voorkom je dat je zelf institutionaliseert, er geestelijk en lichamelijk onder lijdt en er vervolgens aan onderdoor gaat?

Voorkomen is beter dan genezen, zo zegt ons het aloude adagium. Dat is zo. Maar om iets te kunnen voorkomen moeten we het eerst herkennen, erkennen en bekennen. Merken dat je overbelast aan het raken bent door je werk is niet zo vanzelfsprekend als je denkt. Een mens kan veel hebben en we kunnen onszelf heel lang voor de gek houden. Het komt maar zelden voor dat je op je werk flauwvalt of dood neervalt, al zal dat laatste ongetwijfeld wel eens voorgekomen zijn. Hoge bloeddruk en een hoog cholesterolgehalte zijn bijvoorbeeld notoire klassieke sluipmoordenaars; je voelt er helemaal niets van, maar op de langere

termijn kan het leiden tot serieuze gezondheidsproblemen zoals hartaanvallen en beroertes.

Stress is een mechaniek dat we hebben overgehouden aan onze tijd als jagers-verzamelaars. Toen we nog in kleine groepen over de savannen zwierven om ons kostje bij elkaar te scharrelen, konden we op elk moment door een roofdier worden aangevallen. Het was eten of gegeten worden. Daar zijn we heel alert van geworden en dat verklaart waarom we de neiging hebben voortdurend op de afwijking van iets of iemand te letten. Het is een van de oorzaken van klaaggedrag, maar deze alertheid en de bijbehorende stressreactie hebben ook een hele duidelijke functie: overleven.

Als er plotseling een leeuw door het ruisende riet op je afstormt, is het niet zo nuttig om (letterlijk) stil te blijven staan bij de enorme variatie aan rietsoorten die de natuur rijk is. Ook is het wellicht onverstandig om je op dat moment af te vragen hoe hoog de zon staat ('hoe laat zou het zijn?') en of je het vuur wel hebt uitgedaan bij je grot. Want die leeuw volgt ook zijn door evolutie opgelegde programmering: hij zet zijn hoektanden in je nekwrvels, sleept je terug in het riet, scheurt je aan stukken en vreet je op. Je kunt dan je genen niet meer doorgeven aan de volgende generatie en daarmee ben je evolutionair-biologisch gezien nutteloos geworden. Het enige dat telt voor je DNA is dat jij als verpakking zodanig heel blijft dat je je succesvol kunt blijven voortplanten.

Vechten of vluchten

In het geval van een aanval door een levensgevaarlijk roofdier heb je feitelijk twee keuzes: vechten of vluchten (*fight or flight*). Er is ook een derde keuze: als verlamd blijven staan (*freeze*) en die komt wel degelijk voor in rampsituaties (zoek maar eens op wat er gebeurde toen de *Herald*

of *Free Enterprise* op 6 maart 1987 verging, of wat er gebeurde tijdens die vreselijke cafébrand in Volendam in 2001), maar daar word je niet bepaald oud mee. Kies je voor vechten, dan betekent dat vervolgens dat je beslagen ten ijs moet komen. Je staat daar tenslotte lekker kwetsbaar te zijn in je lendendoekje, met je pijl en boog en misschien zelfs wel een speer. Maar een leeuw heeft tien messen aan zijn voorpoten, acht aan zijn achterpoten en zesentwintig messen in zijn bek. Bovendien weegt hij een paar honderd kilo schoon aan de haak, is hij één bonk spieren en daar kun jij met je, pak hem beet, zeventig iele kilootjes niet veel tegenover zetten. Vluchten moet je, als je kunt, of rennen voor je leven. En daar heeft het proces van miljoenen jaren van evolutie je heel mooi voor uitgerust.

Als je onder een dergelijke bedreiging staat, dan zet je lichaam een aantal autonome functies in werking die je in staat stellen om letterlijk te maken dat je wekomt. Je raakt strak gefocust, er worden stoffes vrijmaakt zoals adrenaline en cortisol, bloeddruk en hartslag gaan omhoog, je spieren worden gespannen, je haren komen rechtop te staan (nou ja, je krijgt kippenvel), je zintuigen worden scherper en je pijngevoeligheid daalt. Dat krijg je er allemaal gratis bij. Je hoeft er niets voor te doen behalve er gehoor aan geven. Als je jezelf vervolgens veilig hebt gesteld, dan hijg je nog een beetje na, terwijl de hartkloppingen in je keel afnemen en vervolgens kun je weer eens rustig om je heen gaan kijken. Die stress is duidelijk bedoeld voor de heel korte termijn. Het is bedoeld om je razendsnel in veiligheid te brengen en nergens anders voor. Want jouw complete suprasysteem (ook wel bekend als jouw lichaam) staat ineens onder zwaar risico van uitsterven en het moet zich tot het uiterste inspannen om je, als drager van je DNA, veilig te stellen.

In de moderne maatschappij staan we gelukkig niet onder de dagelijkse druk van een mogelijke aanval door een levensgevaarlijk roofdier. Zeg nou zelf, wanneer ben je voor het laatst tijdens het hardlopen,

of het uitlaten van de hond in het park, een loslopende leeuw, tijger of jachtluipaard tegengekomen? (Voor wie zijn vinger opsteekt: Oranje leeuwen tellen hier niet mee). Jouw brein is echter miljoenen jaren oud en weet niet beter of je bent nog steeds een jager-verzamelaar die over de savannen zwerft.

Onze ingebakken stressrespons is ongewijzigd aanwezig, maar inmiddels is onze hedendaagse complexe werkomgeving zó drastisch veranderd, dat we door de wisselwerking tussen individuen en de groepsdynamiek van kleine en grote groepen, het risico lopen *voortdurend* te worden blootgesteld aan stressvolle omstandigheden. Het lichaam reageert daarop zoals het zou doen bij een aanval van een roofdier en daardoor blijven je cellen uiteindelijk permanent in de stressstand staan. Maar daar is het veiligheidssysteem helemaal niet voor bedoeld. Er treedt *werkbederf* op: onrust, onzekerheid, angst, spanning, stress, jobtobben en ellendewentelen, met een mogelijke burn-out, een scala aan gerelateerde gezondheidsafwijkingen of zelfs overlijden als ultiem gevolg (Flos, 2012).

Zoiets gebeurt natuurlijk niet van de ene dag op de andere. Het hedendaagse stress-equivalent van een leeuw, tijger of jachtluipaard besluit je van achteren, beloert je, zet je onder permanente druk, cirkelt om je heen met vlammeende ogen, maar het valt je niet aan. Het haalt naar je uit, trekt zich terug, gromt, sist, brult soms, trekt zich weer een beetje terug, maar laat zijn aanwezigheid voortdurend merken en het geeft nooit op. Je kunt er niet aan wennen. Het resultaat is dat je uit balans raakt en je stressniveau opbouwt tot het punt van uitval.

Maar er is hoop! Want er is een manier om het te zien aankomen.

Meten is weten: test jezelf

Laten we eens kijken wat de *Workaholic Test* inhoudt, een test die je online kunt doen op de website van *Het anti-sleurboek* (www.antisleurboek.nl). Het kost je slechts vijf minuten van je kostbare tijd en je kunt er een proces van ‘zelfbewaking’ mee opzetten. Je ziet dan aankomen wanneer de balans werk/privé uit evenwicht raakt, zodat je tijdig kunt ingrijpen.

De test bestaat uit twee delen, een *balanstest* en een *stresstest*. Het eerste deel bepaalt jouw mate van (on)balans ten opzichte van een bewust voor dit doel gekozen generieke, standaard werkweek van veertig uur (maandag tot en met vrijdag van negen tot vijf). Het zijn vragen als ‘Hoe vaak maak je een werkdag van twaalf uur of meer?’ en ‘Hoe vaak is het voorgekomen dat je je zomervakantie voor je werk moest uitstellen, verzetten, afbreken of zelfs annuleren?’ enzovoorts.

Het tweede deel bestaat uit stellingen, bijvoorbeeld: ‘Ik heb de laatste tijd een constant gevoel van onrust, gejaagdheid en rusteloosheid’ en ‘Ik heb steeds vaker de neiging naar extra middelen te grijpen om me te kunnen ontspannen (roken, alcohol, kalmeringsmiddelen, pijnbestrijders)’ enzovoorts. Bij elke stelling heb je vijf keuzes: (1) absoluut mee oneens, (2) grotendeels mee oneens, (3) neutraal, (4) grotendeels mee eens en (5) absoluut mee eens. De bedoeling is om die stellingen zo impulsief en intuïtief mogelijk te beantwoorden. Dus niet te lang nadenken en gewoon op gevoel kiezen. Immers, hoe langer je nadenkt, hoe groter het risico dat je het antwoord zult rationaliseren, relativeren of zelfs bagatelliseren. Het resultaat daarvan is dat je steeds meer de neiging zult hebben richting ‘neutraal’ te bewegen. Reageer dus op je intuïtie en je gevoel van dat moment. Wees vooral zo eerlijk mogelijk, want zelfbedrog (antwoorden geven die toewerken naar een gewénst resultaat) is zo’n beetje het idiootste

wat je kun doen. Iedere test is overigens een momentopname en op de langere termijn is de trendlijn tussen de afzonderlijke meetpunten van belang.

De resultaten van beide testen worden als een *Workaholic Score* op een schaal van 0 tot 10 geplaatst (de *Persoonlijke schaal van Richter*) en je krijgt dat kant en klaar op een pdf gepresenteerd, met de *bulls-eye* ergens in een van de vier zones: groen, oranje, rood of bloedrood. In dit geval geldt echter: hoe hoger het cijfer, hoe slechter het resultaat. De twee delen van de *Workaholic Test* staan in een bepaalde relatie tot elkaar, maar het is geen lineair verband. Er zit een gewiekste formule achter om de relatie (on)balans/stress op een correcte manier vast te leggen. Laat me je dat uitleggen met een voorbeeld van twee personen met een totaal verschillende werkethiek: Peter en Petra.

Peter heeft een totale onbalans in zijn werk. Hij maakt regelmatig dagen van twaalf uur, is altijd druk-druk-druk, is voortdurend met zijn smartphone, tablet en laptop in de weer, werkt door in de weekends en zit vaak op zondagavond nog hele ladingen zakelijke e-mails te verstouwen. Op vakantie gaat het werk aan het zwembad en op het terras gewoon door en er is geen moment dat hij *niet* met werk bezig is. Als het gaat om (on)balans scoort hij dus een 9. Peter is dus zwaar ongebalanceerd ten opzichte van de geijkte werkweek van veertig uur. *Maar hij heeft er totaal geen last van en gaat fluitend door het leven!* Sterker nog, het bijwerken van zijn e-mails op zondagavond, met een cappuccino erbij, werkt voor hem zelfs ontspannend, want dan kan hij zich op maandag op andere zaken concentreren. Voor wat betreft stress scoort hij een 1. Lineair beredeneerd is de score dus $(9+1=10)/2 = 5$.

Petra daarentegen gaat om precies acht uur met de fiets naar het werk (half uurtje fietsen), begint om exact half negen aan haar dagtaken en fietst aan het einde van de werkdag op de kop af om vier uur weer naar

huis. Ze werkt nooit over, moet er niet aan denken om ook maar één minuut te besteden aan werk in de avonden en weekends en heeft nooit vrije dagen over aan het einde van het jaar. Ze neemt altijd netjes drie keer per dag pauze en gaat tijdens de lunch, als het even kan, naar buiten voor een wandeling in het groen. Als het gaat om (on)balans scoort ze dus een 1. Ze is super-gebalanceerd. *Maar als er ook maar iets misgaat, dan schiet ze meteen helemaal in de stress!* Als haar baas vraagt of ze even wat langer wil doorwerken of op zaterdag terug wil komen, begint ze te trillen en met haar ogen te knippen. Als de lunch door extra werk moet worden overgeslagen, heeft ze daar de hele verdere dag last van. Als het dan ook nog waait en regent tijdens de rit naar huis, moet ze op de bank uren gaan liggen bijkomen. Voor wat betreft stress scoort ze dus een 9. Lineair beredeneerd is de score $(1+9=10)/2 = 5$.

Een computer zou nu constateren dat dit twee exact dezelfde persoonlijkheden zijn. Maar Peter en Petra kunnen bijna niet meer van elkaar verschillen! Want ongebalanceerd zijn zegt op zichzelf helemaal niets. Het is de hoeveelheid stress die je ervan krijgt en de tijd dat je aan die stress wordt blootgesteld, die daadwerkelijk het geluk en de gezondheid van een mens op de lange termijn bepaalt. Volgens de hiervoor genoemde formule scoort Peter een 3,2 en Petra een 9,1. Daarmee zit Peter net over de groene grens in het oranje (een beetje minder onbalans kan nooit kwaad) en Petra diep in het bloedrood (zij zal echt wat aan die stress-triggers moeten gaan doen).

Het zal duidelijk zijn dat een incidentele meting nog helemaal niet zoveel zegt. Stress is altijd een combinatie van zakelijk en privé, van 'pressie maal tijd'. Het is heel normaal om af en toe wat meer stress te hebben, als je op je werk bijvoorbeeld midden in een reorganisatie zit en thuis midden in een verhuizing. Chaos, toeval, pech en ongeluk bepalen het leven en soms vallen gebeurtenissen op een ongelukkige manier samen.

Zie de eerste meting dus als een nulmeting, als je eerste referentiepunt. Zet een datum op het printje van je *Workaholic Score* en doe de test na drie maanden nog eens. Zo kun je zien waar de *bulls-eye* heen beweegt. Bedenk wel: in een gezonde werk-privé-balans moet je gemiddeld groen scoren, zo rond score 2. Af en toe even dippen in het oranje is helemaal niet erg, maar het is zaak om de rode en bloedrode zone zoveel mogelijk te vermijden.

Waarom is het belangrijk om deze test vier keer per jaar te doen? Op de eerste plaats: als je de test eerlijk, impulsief en intuïtief doet, dan zul je een potentiële overbelasting eerder zien aankomen dan je het zelf aanvoelt. Het is dus een waarschuwingssysteem voor je eigen welzijn en welbevinden. Voorkomen is beter dan genezen en zo kun je op tijd gas terugnemen en je manier van werken veranderen, in plaats van de scherven van een burn-out (of erger) te moeten oprapen. Op de tweede plaats: het kost je nauwelijks tijd. Als je te druk bent en geen tijd hebt om vijf minuten aan deze test te besteden, dan is het juist een test voor jou! Maar er is meer en dat kan ik het beste uitleggen aan de hand van een tweetal metaforen.

De zone des Doods en het zuurstofmasker

Als je serieus gaat bergbeklimmen maak je al snel kennis met *de zone des Doods*. Boven de 8000 meter is de atmosferische druk namelijk nog maar zo'n dertig procent van die op zeeniveau. Dat betekent dat er ook maar ongeveer dertig procent zuurstof in de lucht zit en daarin kan een mens niet overleven. Met iedere ademtocht ga je dan een beetje meer dood en dat is de reden dat de dappere bergbeklimmers van de 8849 meter hoge Mount Everest, al dan niet met additionele zuurstof, zo kort mogelijk in die zone vertoeven. Zo snel mogelijk naar de top en zo snel mogelijk weer

naar beneden om te herstellen, is het devies. Die metafoor gebruik ik voor de bloedrode zone in de *Workaholic Score*. Het is niet erg om er door omstandigheden even te verblijven, maar hoe langer het duurt, hoe groter de kans op uitval of erger. Sommigen van ons kunnen er jaren verblijven, anderen vallen al na korte tijd om, maar iedereen heeft zijn breekpunt en het is altijd ongezond. Blijf dus vooral weg van de rode en bloedrode burn-out-zones en bescherm jezelf.

De tweede metafoor gaat ook de hoogte in maar dan met een vliegtuig. De basisinstructies die je aan boord voor vertrek krijgt bij (inter)continentaal vliegen, gaan over de positie van de nooduitgangen, maar ook over de werking van de zuurstofmaskers. Als de atmosferische druk in de cabine wegvalt, dan vallen die zuurstofmaskers uit het plafond en die moet je zo snel mogelijk omdoen. Op een vlieghoogte van tien kilometer raak je zonder zuurstof namelijk al binnen tien of twintig seconden bewusteloos. Dat is de reden waarom piloten, nadat ze hun eigen zuurstofmaskers hebben opgezet, in zo'n geval onmiddellijk de daling zullen inzetten om zo snel mogelijk de normale cabinedruk te herstellen.

De instructie die je krijgt behelst niet alleen hoe die krenge werken, maar vooral dat je, als je bijvoorbeeld met een kind reist, éérst het masker bij jezelf moet aanbrengen en dan pas bij je kind. Dat is counter-intuïtief, maar het kan jullie beide levens redden. Als het jou namelijk, zonder masker, niet lukt om het masker bij je kind om te doen – er is grote paniek, het vliegtuig schudt en schokt, de turbines gieren, de *overhead bins* gaan open en bagage valt op het gangpad, er is gegil, gevloek en geschreeuw, je zit met die elastiekjes te pielen en probeer dan maar eens rustig te blijven – loop je grote kans snel bewusteloos te raken en dan is je kind ook kansloos. *Zorg dus eerst voor jezelf voordat je voor iemand anders zorgt.*

En dat is hier dan ook het advies, vormgegeven als een drietal kritische open vragen:

- *Als je door de eigenschappen van jouw grote groep toenemende werkdruk ervaart die jouw kleine groepen binnendringt en jouw welbevinden als individu aantast, door een groeiende onbalans en meer stress, hoe kun jij dan anderen helpen om beter met die omstandigheden om te gaan?*
- *Als je leidinggevende bent en je bent chronisch overbelast en je loopt op je laatste benen, hoe kun je je collega's, medewerkers en teamgenoten dan helpen om weerstand te bieden aan die drukte en eens wat minder te klagen en wat meer in oplossingen te denken?*
- *Als jouw welzijn en welbevinden onder druk staan als gevolg van de niet-aflatende werkdruk, hoe kun je dan zorgen voor het welzijn en welbevinden van anderen?*

Nu je de context van *De Workaholic Test* kent zul je vast herkennen dat het alle drie retorische vragen zijn.

We hebben tot nu toe gezien hoe het individu zich gedraagt, hoe de kleine groepen zich gedragen en hoe de grote groep zich gedraagt: als jagers-verzamelaars en als sociale groepsprimaten. *Das Gesamtergebnis* voor mens, groep en gedrag is ingrijpend en de grote groep heeft op haar beurt enorme impact op samenleving en suprasysteem. We lopen daarbij voortdurend tegen grenzen aan, zowel zakelijk als privé. Om het leven in het algemeen en de balans werk/privé in het bijzonder meer draaglijk te maken, moeten we begrijpen waar die mysterieuze en hardnekkige grens, *de samenwerkingsbarrière*, vandaan komt. Pas dan kunnen we pogingen gaan wagen haar te doorbreken. Dus gaan we het maar eens meten, dat vermaledijde, ongrijpbare *organisatorisch volwassenheidsniveau*.

Hoofdstuk 10

Metten is weten: De Informatiesurvival Test

Fouten maken is menselijk; struikelen is veelvoorkomend; te kunnen lachen om jezelf is volwassenheid.

William Arthur Ward

Dhr. Luis: 'Ik denk helemaal niet dat mijn organisatie volwassen is. Dat heb ik je net verteld'.

Prof. Pels: 'Dat weet ik. Maar ik neem aan dat je het nog nooit gemeten hebt. En daar gaat dit hoofdstuk over. Want metten is weten. En pas als de nulmeting hebt gedaan kun je eventuele vervolgstappen gaan organiseren, afhankelijk van de ambitie én de potentie van de organisatie'.

Dhr. Luis: 'Oké dan, laat maar komen dan'.

Prof. Pels: 'Organisatorische volwassenheid kun je op twee manieren metten: je laat het doen of je doet het zelf. Als je het laat doen komt er een adviesbureau bij je op bezoek en die lichten vervolgens de hele organisatie van boven naar beneden door met interviews, enquêtes en presentaties. Dat levert een omvangrijk, gedetailleerd rapport op met bevindingen en aanbevelingen op basis waarvan naar wens een verbeterprogramma kan worden opgestart. In dat opzicht zou je een onderzoek naar medewerkerstevredenheid óók een test van de

organisatorische volwassenheid kunnen noemen. *Maturity level assessments* zijn uitstekende, maar relatief kostbare, langdurige en complexe manieren om achter je actuele volwassenheidsniveau te komen. Wellicht is er een betere manier. Beter in die zin dat het sneller tot resultaat leidt en een actievere rol toewijst aan de manager en medewerker zélf.

Als je zelf inzicht wilt krijgen in het organisatorische volwassenheidsniveau van je organisatie zijn er opnieuw twee mogelijkheden, twee testen die je kunt doen, afhankelijk van hoe je bent georganiseerd. Er is namelijk een test die de volwassenheid relateert aan een projectorganisatie, een organisatie waarvan het grootste deel van het werk bestaat uit het doen van tijdelijke projecten, denk bijvoorbeeld aan een ICT-dienstverlener of een bouwbedrijf. De resultaten van zo'n test zeggen dan iets over hoe volwassen je omgaat met de verkoop, realisatie en overdracht van *projecten*. Hoe worden projecten binnengehaald (acquisitie), hoe worden ze uitgevoerd (projectmanagement) en hoe worden ze in de praktijk gebracht (operatie). Deze test, *de Project Prutstest*, kun je vinden op de website van *Het perfecte project* (www.hetperfecteproject.nl).

In ons geval gaan we kijken naar de *generieke variant* van een organisatorische volwassenheidstest die van toepassing is op alle verschillende soorten samenwerkingsverbanden, ongeacht sector of branche. De *Informatiesurvival Test* analyseert de manier waarop we als sociale groepsprimaten samenwerken, hoe we ons staande houden in een zee van informatie en hoe functioneel we zijn in onze communicatie. Het is een combinatietest die vaststelt hoe we kennis en informatie toepassen binnen de organisatie (de *toepassingstest*) en hoe efficiënt en effectief we daarin zijn (de *doelmatigheidstest*). De doelmatigheidstest is feitelijk de organisatorische volwassenheidstest, maar dan in context met de manier

waarop we omgaan met een informatieoverload. Je kunt de test doen op de website van *De kenniskermis* (www.dekenniskermis.nl).

Het resultaat van de test (de *informatiesurvivalscore*) wordt direct zichtbaar gemaakt in een overzichtelijk plaatje, waaruit het huidige organisatorische volwassenheidsniveau kan worden afgeleid. De test is uiteraard online beschikbaar, het kost je een minuut of vijf en iedereen kan hem op elk moment overal doen. Op individueel niveau is het feitelijk jouw persoonlijke mening, vanuit jouw positie en op basis van jouw subjectieve ervaring, over het huidige niveau van je organisatie. Maar hoe meer mensen de test doen, hoe meer *statistisch significant* het eindresultaat wordt en hoe objectiever de test als geheel wordt. Vanaf enkele tientallen deelnemers ontstaat er al een interessant beeld van hoe iedereen feitelijk over elkaar denkt voor wat betreft samenwerking, communicatie en informatieverwerking.

Organisatorische volwassenheid wordt uitgedrukt in hele getallen op een schaal van 0 tot 5 en het cijfer achter de komma geeft je een indicatie van de richting waarin het niveau zich ontwikkelt. Daarom is het zo belangrijk na de nulmeting op regelmatige intervallen vervolgmetingen te doen, net als bij een MTO. Met meerdere metingen houd je een vinger aan de pols als het gaat om de actuele status van het organisatorisch volwassenheidsniveau en hoe die zich ontwikkelt. Het spoort aan tot volcontinue verbeteren en dat is precies wat nodig is om de samenwerkingsbarrière te doorbreken.

Als je bijvoorbeeld honderd individuele tests doet, verdeeld over verschillende groepen, teams, units en afdelingen, zowel horizontaal over de *supply chain* als verticaal langs de *chain of command*, dan ontstaat er een statistisch significant beeld van de onderlinge percepties van de organisatorische volwassenheid. Die percepties als geheel *zijn* het organisatorisch volwassenheidsniveau. Je ziet niet alleen het gemiddelde,

maar vooral ook de onderlinge spreiding van ieder individu of kleine groep en van de gehele grote groep. Het is een frontale confrontatie met de eigen organisatorische volwassenheid zoals die door de eigen mensen wordt beoordeeld.

Het totaalplaatje

Wanneer de resultaten van de Informatiesurvival Test zijn verzameld, kan dit worden samengebracht in een overzichtelijk totaalplaatje waarin gemiddelde en spreiding in één oogopslag zijn te zien. Geprojecteerd op een ondergrond van vijf zones, van heldergroen naar bloedrood, zie je dan de horizontale lijn van het totaalgemiddelde met een wolk van incidentele scores daaromheen, de feitelijke spreiding (ook wel *standaarddeviatie* genoemd). Die spreiding is als het ware een indicatie van de *onderlinge verdeeldheid* van het volwassenheidsniveau. De datapunten binnen die wolk kunnen bestaan uit individuen binnen een team, verschillende teams binnen een afdeling of verschillende afdelingen binnen een organisatie. Maar het kunnen ook de namen zijn van teamleden of MT-leden. Het streven van iedere organisatie zou moeten zijn om een zo hoog mogelijk gemiddelde met een zo klein mogelijke spreiding na te streven. In de praktijk is het heel interessant om te zien dat we niet alleen razend nieuwsgierig zijn naar onze eigen volwassenheid, maar vooral ook willen zien hoe anderen scoren ten opzichte van het gemiddelde en vooral ten opzichte van elkáár.

Dit overzichtelijke totaalplaatje wordt overigens niet door de website gegenereerd. De meting is individueel, persoonlijk en anoniem totdat ze door de organisatie bijeen worden gebracht voor analyse en publicatie. Het totaalplaatje wordt altijd samengesteld in gezamenlijk overleg en afhankelijk van hoe gedetailleerd de informatie kan of mag

worden gedeeld en verspreid. Onverwacht lage volwassenheidsscores willen nog wel eens gevoelig liggen en niet iedereen is blij om te zien dat er soms aanzienlijk lager wordt gescoord dan de andere afdeling (of die andere collega). Dit is vooral het geval als de perceptie en verwachting van het eigen volwassenheidsniveau niet in overeenstemming zijn met de realiteit. Het kan behoorlijk gevoelig liggen’.

Dhr. Luis: ‘Bij ons lopen dan wel een hoop minkukels rond, maar ze hebben het wel heel hoog op met zichzelf, hè? Ik denk als je ze zou vragen wat ze dénken dat het volwassenheidsniveau is en je zou het daarna gaan meten, dat er een kloof ontstaat die zó groot is dat ze elkaar aan beide zijden niet meer kunnen verstaan’.

Prof. Pels: ‘Het zou een leuk experiment zijn. Ondertussen ga ik even verder:

De organisatorische volwassenheidscompetitie

Stel, we hebben ons volwassenheidsniveau gemeten en onderling vergeleken. Nu we de resultaten binnen hebben, weten we waar we staan. Maar waar ligt nu die samenwerkingsbarrière en hoe moeten we onze eigen score zien ten opzichte van die barrière? En allerm minst ten laatste: wat moeten we doen als we verder willen groeien of als we onze positie willen handhaven? Ik maak daarvoor het vergelijk met een voetbalcompetitie. Het algemene beeld daarvan is duidelijk en we begrijpen het concept van het spelen in de ‘top’ of ‘subtop’ van een divisie en wat het betekent om te ‘promoveren’ en ‘degraderen’. Ter herinnering er zijn zes niveaus, van 0 tot en met 5:

- Niveau 0 | *Afwezig/niet van toepassing*
- Niveau 1 | *Chaotisch/gedesorganiseerd*

- Niveau 2 | *Herhaalbaar/intuïtief*
- Niveau 3 | *Gedefinieerd/gestructureerd*
- Niveau 4 | *Gemanaged/gecontroleerd*
- Niveau 5 | *Geoptimaliseerd/geïntegreerd*

De samenwerkingsbarrière ligt, zo hebben we inmiddels geleerd, rond niveau 2,5'. Laten we nu eens kijken wat dat betekent voor onze organisatorische volwassenheidsdivisies, met de samenwerkingsbarrière als referentiepunt. Dan ontstaat de volgende indeling in eredivisie, eerste divisie en tweede divisie. Het niveau daaronder, de amateurcompetitie onder niveau 1, laad ik hier verder onvermeld omdat dergelijke organisaties geen echte levensvatbaarheid hebben.

1. Eredivisie: de hoogvolwassen organisatie

- *Top: niveau 3,5 tot 4,5*
- *Subtop: niveau 3 tot 3,5*
- *Degradatie-niveau schommelt rond niveau 3*

2. Eerste divisie: de middenvolwassen organisatie

- *Top: niveau 2,5 tot 3*
- *Subtop: niveau 2 tot 2,5*
- *Degradatie/promotie-niveau schommelt rond niveau 2*

3. Tweede divisie: de laagvolwassen organisatie

- *Top: niveau 1,5 tot 2*
- *Subtop: niveau 1 tot 1,5*

- *Degradatie/promotieniveau schommelt rond niveau 1*

Dhr. Luis: 'Daar, zie je?! Wij scoren volgens mij nog lager dan de tweede divisie en spelen vast en zeker, zonder dat we het in de gaten hebben, in de amateurcompetitie'.

Prof. Pels: 'Dat kon nog wel eens meevallen. Ik denk dat als je het gaat meten bij jullie, je vast ergens in de tweede divisie uitkomt, misschien wel dicht tegen het promotieniveau aan. En daarom is het zo belangrijk om regelmatig een thermometer in de organisatie te steken'.

Dhr. Luis: 'Nou, ik weet wel waar ik die thermometer in zou...'

Prof. Pels: 'Ik ga snel verder. Zodra we het meten van organisatorische volwassenheid als een competitie gaan zien, ontstaan er direct subtiele gevoeligheden. Iedereen wil wel in de eredivisie spelen en degradatie en demotie gaan al snel gepaard met gevoelens van verlies en schaamte. We zijn tenslotte een competitieve soort en we houden van spelletjes. Ik heb echter nog nooit een website of brochure gezien waarin staat vermeld dat 'we het nog eens hebben doorgemeten, maar helaas moeten melden dat we vandaag gedegradeerd zijn van de eredivisie naar de eerste divisie in organisatorische volwassenheid. We hopen zo snel mogelijk weer kampioen te worden'. Geen enkele onderneming zal op de voorpagina van de bedrijfswebsite de volgende boodschap vermelden: 'Wij, zo blijkt uit diepgravend onderzoek, zijn een laagvolwassen organisatie die er maar niet in slaagt de samenwerkingsbarrière te doorbreken. Blijft u alstublieft onze spullen kopen'. Aan de andere kant is het natuurlijk fantastisch om jezelf hoogvolwassen te kunnen noemen, als dat zojuist uit een objectief en statistisch relevante interne analyse is gebleken. Dat wil iedereen wel aan de grote klok hangen.

Het feit dat er gradaties van organisatorische volwassenheid zijn en dat je ze als een competitie kunt zien, suggereert dat we er allemaal naar

zouden moeten streven om zo hoog mogelijk terecht te komen. Dat is juist. Tenminste, als je dat wilt. We hebben al gezien dat je een onderneming kunt runnen waaruit de soft skills volledig zijn verwijderd zonder dat je er echt iets van merkt. Of je daar als mens ook gezond en gelukkig kunt zijn is een tweede. Maar in plaats daarvan zouden we ervoor kunnen kiezen om alle inspanningen om in de top van de eerste divisie te spelen gewoon los te laten. We laten de hard skills dan voor de soft skills gaan en we concentreren ons alleen nog maar op de harde doelen van de organisatie. Soft skills hebben nog steeds bestaansrecht maar ze zijn ondergeschikt aan de hard skills.

Met andere woorden: je kunt er als organisatie ook bewust voor kiezen om *niet* tot de top te willen behoren, om gewoon een *middenvolwassen organisatie* te willen zijn. Is dat wel zo erg? Misschien niet. Maar om daar te komen zullen we eerst wat meer inzicht moeten vergaren in hoe organisatorische volwassenheid zich in de praktijk manifesteert.

Hoofdstuk 11

Over spanningsvelden en spanningsverschillen

De wereld is vol met poorten, vol met kansen, aaneenschakelingen van spanning die erop wachten benut te worden.

Rolf Waldo Emerson

Ieder individu, iedere kleine groep (afdeling, team, *business unit*) en iedere grote groep (organisatie, bedrijf, onderneming, coöperatie, multinational) heeft een organisatorisch volwassenheidsniveau. Dat je het niet meet, wil niet zeggen dat het er niet is. Elk samenwerkingsverband acteert vanuit een bepaald niveau en elke laag van de hiërarchie heeft er een. Horizontaal, verticaal en diagonaal, maar ook extern/intern ontstaan er voortdurend spanningsverschillen tussen al deze niveaus. Hoe groter de spanningspotentiala, hoe groter de problemen in samenwerking en communicatie. Als je als individu op niveau 4 functioneert, kun je je dan wel verplaatsen in iemand op niveau 1? Of andersom? Is het dan niet beter dat jij een stapje terug doet naar niveau 3, terwijl de tegenpartij een poging doet een stapje vooruit te zetten naar niveau 2, zodat het spanningsverschil van 3 niveaus naar 1 niveau gaat?

Diezelfde vragen kun je stellen aan de kleine groep en aan de grote groep. Een van de kenmerken van een hoogvolwassen organisatie is

dat deze spanningsverschillen en de daaruit voorkomende, vaak onuitgesproken gebleven spanningsvelden tot een minimum worden beperkt. In een dergelijke werkomgeving komt iedereen elkaar voortdurend tegemoet, van alle kanten.

Als we als organisatie extern advies binnenhalen – de consultancybureaus, adviesorganisaties, veranderspecialisten en groeiconsultants van deze wereld – zijn we ons maar zelden bewust dat deze adviseurs ‘van nature’ al op een hoger volwassenheidsniveau acteren. Zij weten waar ze over praten als ze ons advies geven over hoe we het beste onze verander- en groei doelen kunnen bereiken. Een veelvoorkomend verschijnsel is dat we onszelf als onderneming heel wat vinden. Echt, we vinden onszelf doorgaans een hele peer. We benadrukken dan onze grootte in termen van het aantal werknemers, de omzet, winst en onze economische groei doelen. We roemen onze bedrijfshistorie, onze fantastische producten en diensten en onze hard skills. We zijn ons echter maar zelden bewust van ons eigen organisatorisch volwassenheidsniveau in termen van soft skills, de geluksbeleving en de gezondheid van onze mensen, laat staan de onderlinge verschillen in volwassenheid en de spanningsvelden die dat oplevert. Als we pronken met onze soft skills, dan vertellen we er niet bij dat we ze in de praktijk altijd ondergeschikt maken aan de hard skills.

Wanneer we dan zo’n professioneel, groot en kostbaar consultancybureau inhuren om ons te helpen, staan we al snel met onze oren te klapperen over alles wat ze ons beloven. ‘Geen idee waar ze het over hebben, maar het klinkt wel heel interessant allemaal’. *The sky is the limit* (maar niet heus). En voor je het weet gaat het boven onze pet en belasten we onze organisatie met een verandertraject dat we helemaal niet aankunnen. Als we daar eenmaal aan zijn begonnen, dan durven we niet meer te stoppen. Ik herhaal nog maar een keer: iedere organisatie

verandert vanuit het volwassenheidsniveau waarin ze verkeert. En dat verklaart voor een groot deel waarom tweederde van alles wat we project- of procesmatig proberen te veranderen mislukt, in alle sectoren en branches, overal en altijd.

Binnen de gelederen van de onderneming kunnen de spanningsverschillen flink oplopen. Stel je voor dat de leiders in hun kleine groep aan de top in toenemende mate geïsoleerd raken van het middelmanagement en de operationele lagen daaronder. Stel dat ze, gesteund door een niveau 4+ consultancyfirma, hoogvolwassen veranderprogramma's op de laagvolwassen organisatie blijven afschieten. Als die communicatie alleen top-down langs de *chain of command* verloopt zonder om feedback te vragen, wat is dan de kans van slagen van een dergelijk initiatief? Andersom gebeurt het natuurlijk ook: bijvoorbeeld als de *executive board* of stuurgroep van een projectorganisatie vooral laagvolwassen opereert en de procesgedreven documentatie die op ze wordt afgevuurd, niet begrijpen en vervolgens negeren, waardoor de besluitvaardigheid afneemt en projecten ontsporen.

Langs de *supply chain* doen zich ook spanningsverschillen voor. Wat dacht je van laagvolwassen verkoopafdelingen die producten of diensten verkopen voor prijzen en levertijden die niet positief bijdragen aan het resultaat en onnodige werkdruk veroorzaken? ('commercieel beleid waar de honden geen brood van lusten'). Wat denk je dat er gebeurt als ze die orders en opdrachten vervolgens onzorgvuldig overdragen aan de hoogvolwassen binnendienst waarna ze weer haastig verder gaan? ('bij ons wordt alles zonder overleg over de muur gesmeten'). Stel je een afdeling marketing & promotie voor die een product in de markt zet, waarvoor de verkooporganisatie compleet onvoorbereid is en misschien zelfs wel ongeschikt is. Wat zou dat voor effect hebben op de

samenwerking en communicatie? Hoe gelukkig en tevreden zouden de mensen dan zijn, denk je?

Verkeerde interpretatie

Spanningsverschillen en spanningsvelden ontwikkelen zich aan de lopende band, ze zijn uiterst dynamisch en wisselen van dag tot dag. *Das Gesamtergebnis* van deze wisselwerking wordt echter door onze leiders en managers voortdurend verkeerd geïnterpreteerd en als incidentele problemen in de communicatie en samenwerking gezien (als ze al niet volkomen genegeerd worden). Als gevolg daarvan blijft het samenwerkingsverband steeds vastlopen in symptoombestrijding en blijven de spanningsvelden bestaan. Het is onderdeel van de samenwerkingsbarrière. De kunst is, om te erkennen dat deze spanningsvelden voortkomen uit organisatorische spanningsverschillen. Dat ze alleen maar structureel kunnen worden geëlimineerd als beide partijen naar elkaar toewerken en daar de tijd voor nemen. Dat is echter makkelijker gezegd dan gedaan want het betekent:

- *Dat het externe consultancybureau er goed aan doet eerst een maturity level assessment uit te voeren vóordat ze aan de slag gaan.*
- *Dat de directie zich wel eens wat frequenter 'over de werkvloer mag buigen' om de medewerkers en managers aldaar te vragen wat zij als belangrijkste veranderpunten zien.*
- *Dat de afdeling verkoop wel eens wat vaker naar het kantoor mag komen om te zien wat voor puinhopen ze soms in hun enthousiasme aanrichten.*

– Dat de commerciële binnendienst zich ook wel eens mag verplaatsen in hoe lastig het is om in een zwaar concurrerende markt voldoende omzet binnen te halen.

– Dat die ambitieuze collega wel eens van de vijfde versnelling terug mag schakelen naar de derde, terwijl de achterblijver gerust eens mag proberen van de eerste naar de tweede versnelling te schakelen.

– Dat een professional zich wel eens mag verplaatsen in een amateur en andersom.

Kortom: al deze organisatorische entiteiten zouden wel eens een poging mogen wagen om *naar elkaar toe te bewegen*. De ene partij zal tijdelijk concessies aan het eigen volwassenheidsniveau moeten doen, door een paar trapjes lager gaan zitten, terwijl de andere partij er juist voordeel bij heeft om een paar versnellingen bij te schakelen. Kortom: het verminderen van spanningsverschillen in organisatorische volwassenheid verlaagt het aantal onuitgesproken spanningsvelden en vermindert de problemen in samenwerking en communicatie die daaruit voortkomen. Het is een groeipad naar de hoogvolwassen organisatie.

Al die acties om partijen bij elkaar te brengen, zich in elkaar te laten verplaatsen en concessies te laten doen zal de organisatie als geheel wellicht tijdelijk wat vertragen in het bereiken van haar harde bedrijfsdoelen en haar zachte veranderdoelen. Uiteindelijk zullen die doelen echter als geheel beter worden gediend, dan als er voortdurend tijd, geld en energie wordt verspild aan symptoombestrijding. Beter verenigd de strijd aangaan dan verdeeld ten onder gaan. Maar daarvoor moet eerst het begrip en het belang van organisatorische volwassenheid tot alle lagen van de organisatie zijn doorgedrongen. Dat is nog geen sinecure, want het staat doorgaans niet hoog op de agenda, juist omdat het een complex en veelomvattend concept is en we al zo druk zijn met onze dagelijkse

beslommeringen en 'de waan van de dag'. Bovendien zijn we er in de loop van de tijd ook nog eens bijzonder bedreven in geraakt om voortdurend de schone schijn op te houden.

Hoofdstuk 12

De edele kunst der schone schijn

*Ik denk dat zelfkennis moeilijk en zeldzaam is, zelfbedrog daarentegen
makkelijk en gewoon.*

Wilhelm von Humboldt

Een grote ICT-dienstverlener organiseerde regelmatig bijeenkomsten om het personeel te informeren over status en voortgang, maar ook om er ‘de thermometer weer eens in te steken’. Hoe zat het met de trots, de passie, de tevredenheid en het welbevinden van manager en medewerker? Wat ging er goed en wat kon beter? Deze specifieke unit hield zich voornamelijk bezig met projectmanagement en ICT-beheer. Er zaten ongeveer 150 mensen van divers pluimage in de zaal en mij was gevraagd iets te komen vertellen over ‘Het perfecte project’ (‘projectprutsen voor professionals’) in het kader van ‘Veranderen voor gevorderden’.

Omdat ik als laatste aan de beurt was, had ik de gelegenheid om alle voorafgaande spreekbeurten bij te wonen, altijd handig om wat actuele informatie over de organisatie mee te pikken. Na de PowerPointpresentaties van de CEO en een paar projectmanagers werd, als laatste item voordat ik aan de beurt was, een enquête gehouden. De

aanpak was uiteraard ICT-hightech. Iedereen had een speciale app op zijn smartphone geïnstalleerd waarmee live kon worden gestemd. De resultaten waren direct, zonder vertraging en/of editing te zien op een groot scherm. De CEO presenteerde de vraag: 'Zou je ons bedrijf aanbevelen bij anderen?' De keuzes waren 'ja', 'nee' en 'weet niet'. Simpel genoeg. Op het grote scherm kon je direct de stemming zien, het percentage ten opzichte van het totaal en het totaal aantal uitgebrachte stemmen. De resultaten waren bijzonder interessant, want 98% van de aanwezigen deed mee.

Ongeveer 52% stemde 'ja', 42% stemde 'weet niet' en 4% stemde 'nee'. De CEO praatte alles aan elkaar en reageerde direct enthousiast op het resultaat. Een meerderheid zou het bedrijf aanbevelen bij anderen en dat was 'fantastisch', 'geweldig tof' en 'superleuk, dank daarvoor'. Geen woord over de andere percentages, behalve dan een grap met een lelijke sneer naar de zes nee-stemmers. Het was duidelijk dat de CEO dat niet had verwacht. Ik vroeg vriendelijk het scherm voor mij op zwart te zetten (ik gebruikte tenslotte alleen een flip-over) en ik beklom het podium. Ik kon deze kans niet voorbij laten gaan en haakte direct op de actualiteit in.

'Als ik kon...', zo begon ik, '...zou ik die zes helden en heldinnen die 'nee' gestemd hebben, hier direct links en rechts naast me op het podium zetten en een applaus laten geven. Hulde aan de dapperen! Ik ben ervan overtuigd dat ze met een heel goed onderbouwd, constructief-kritisch verhaal zouden komen waaróm ze het eigen bedrijf op dit moment niet zouden aanbevelen bij anderen en wat er moet gebeuren om dat te verbeteren. Maar het lijkt me niet per se verstandig om dat nu te doen'. Ik keek naar de CEO. Gelach en gegniffel in de zaal. 'Maar dan die 63 'weet niet'-stemmers: vergeef me dat ik het zeg, maar dat lijkt me toch een wat lafhartige instelling. Schaam je! Hoe kun je nou 'ik weet het niet'

stemmen bij zo'n wezenlijke vraag? Nu zullen we voor altijd in spanning blijven over hoe dicht de groep als totaal bij 'ja' zat, of hoe dicht bij 'nee'. Wat denken jullie, is zoiets beter of slechter dan je van je stemming onthouden? Of zullen we gewoon nóg een keer stemmen?'

Een lach en een traan

Uiteraard breng ik zoiets met een grap en een lach maar er zit ook een traan in verscholen. Bij dit soort frontaal confronterende enquêtes kun je de keuzes veel beter beperken tot 'ja' of 'nee' zodat iedereen gedwongen wordt zich bloot te geven over zoiets belangrijks als loyaliteit. 'Kies 'ja' of 'nee' en motiveer je antwoord, vooral als je 'nee' hebt gekozen'. Als je je dan onthoudt van stemming, is dat direct aan het opkomstpercentage te zien. Op basis daarvan kun je vervolgens gaan hameren en spijkeren aan verbetering. Het is dus veel belangrijker om, nadat je de positieve resultaten hebt besproken en gewaardeerd, *en plein public* te kijken naar de minder positieve resultaten. Daar zitten je samenwerkingsproblemen en daar zitten de wérkelijke indicators van het huidige organisatorische volwassenheidsniveau.

'Weet niet' stemmen is net zo erg als 'ja' stemmen terwijl je 'nee' bedoelt. Het verstoort het beeld van de realiteit. Het is niet noodzakelijkerwijs iets om trots op te zijn, als er zoveel mensen zich van hun mening onthouden. Met dat soort cijfers kun je op een feestje wellicht zeggen dat 'een meerderheid van ons personeel ons bedrijf zou aanbevelen bij anderen' en je hebt dan strikt genomen niet gelogen. Maar mensen horen daar al snel 'overweldigende meerderheid' in. Dat is *window dressing*.

Ik was uitgenodigd om te spreken op het veertigjarig bestaan van een ICT-dienstverlener, waar in totaal zo'n driehonderd mensen werkten. Het ging erg goed met het bedrijf. Groei, omzet en resultaat waren boven verwachting en dat voegde alleen maar toe aan de reden om te feesten. De hele dag waren er presentaties geweest en werden jubilarissen in het zonnetje gezet. Iedereen keek al uit naar de borrel, waarna er nog een feestavond zou volgen. Ik kende de organisatie goed en had er al verschillende workshops gegeven en medewerkers gecoacht, maar nu mocht ik nog een uurtje vertellen over de kracht van anti-klagen. Want de ongebreidelde groei van de afgelopen jaren en de primaire focus op hard skills hadden wel hun tol geëist. De constante drukte ging overduidelijk ten koste van de soft skills en er was veel geklaag in de wandelgangen en bij de koffiemachines.

Ik had gezien, toen de zaal nog leeg was, dat er op de stoelen van de voorste rij vellen papier waren neergelegd met daarop in grote, vette letters 'GERESERVEERD VOOR MANAGEMENT'. En ja hoor, het complete leiderschap zat naast elkaar vooraan, met de CEO in het midden en het MT daar links en rechts van. Toen ik zo over de volle zaal uitkeek, besloot ik om eerst maar eens de, pak hem beet, vijftien dames in het gezelschap op te laten staan voor een hartelijk applaus. ICT-organisaties zijn nog steeds een voornamelijk mannelijk bolwerk (al wordt het beter) dus dat was verdiend. In de gezondheidszorg doe ik juist het omgekeerde en laat ik de heren een applausje van de dames ontvangen.

'Voordat ik begin zou ik jullie wat willen vragen' – ik keek nog eens goed rond – 'Wie is er hier trots op het bedrijf?' Dat was wat onverwacht en er kwam geroezemoes uit de zaal. Er gingen aarzelende armen de lucht in, sommigen snel en met een rechte hoek tussen onder- en bovenarm, enkelen aarzelend met half-gebogen ellebogen alsof ze

wilde zeggen ‘ach, trots...wat is trots? Ik ben best wel trots op mezelf en op mijn team en soms ook wel eens een beetje trots op...’. Het was niet van harte. Al met al telde ik minder dan een kwart armen in de lucht. Maar op die eerste rij! Alle armen stonden stijf rechtop richting het plafond terwijl ze me grijnzend aankeken.

De rust keerde terug in de zaal en ik richtte me tot het management: ‘We zitten wel eens vast in onze manier van denken en doen. Soms kan het dan goed zijn om je perspectief te veranderen. Als jullie als management bijvoorbeeld, ik noem maar wat, op de áchterste rij hadden gezeten dan hadden jullie wellicht een hele andere kijk gekregen op het concept trots en passie’. In het daaropvolgende uurtje had ik vervolgens volop gelegenheid om de kracht van anti-klagen te mixen met hoe passie, trots en loyaliteit in een mens tot stand komen en wat er moet gebeuren om het in je organisatie te ankeren.

Tijdens de borrel achteraf viel het me op dat ik niet zozeer benaderd werd door de leidinggevenden, maar eerder door de medewerkers die, voorzichtig om zich heen kijkend, naar me toe kwamen lopen en grijnzend vertelden hoe het een en ander was gevallen en rond was gegaan. Dat leverde geanimeerde discussies op over de aard van het bedrijf en de verschillende subculturen die voortdurend met elkaar botsten.

Wat je zegt en wat je doet

Laat ik hier duidelijk zijn en benadrukken dat ik dit natuurlijk alleen maar doe, als het verschil tussen de *claim* dat je als bedrijf ‘fantastisch’ bent en de *werkelijkheid*, overduidelijk groot is. Als het ging om de hard skills draaide dit bedrijf namelijk als een tierelier, maar MTO’s en metingen aan organisatorische volwassenheid hielden het bedrijf losjes in de subtop van

de eerste divisie, met weinig promotiekansen naar de eredivisie. Het MTO scoorde een 6,8. Maar als je het aan het MT vroeg dan was er geen twijfel over: wij zijn een hoogvolwassen organisatie, wij zijn super, wij zijn een hele peer. Dat is óók *window dressing*.

Een groot internationaal productiebedrijf met het hoofdkantoor in Nederland besloot, na een door een externe partij uitgevoerd onderzoek, dat het tijd werd voor een grondige reorganisatie. Er moest flink op kosten worden bespaard, de automatisering werd volledig vernieuwd, werkplekken moesten worden aangepast, bedrijfsunits verplaatst en er kwam een separaat veranderprogramma geënt op de professionalisering van het personeel, te beginnen met de leidinggevenden. In de loop van de jaren was de klad er een beetje ingekomen en dat ging gepaard met een klaag-, pest- en roddelcultuur die hardnekkig standhield. MTO's scoorden ruim tussen een 6 en een 7 en er was een flinke hoeveelheid 'oude garde' aanwezig, die nog maar een paar jaar van hun pensioen afzaten, en daarmee de 'jonge garde' in de weg zaten. Kortom: tijd voor een grote beurt van de grote groep.

Er volgden een paar intensieve maanden van analyses, interviews en assessments en de verander- en verbeterworkshops vlogen iedereen om de oren. Aan het einde van deze intensieve, maar ook verwarrende periode lag er dan eindelijk een dik rapport met aanbevelingen. De top van het bedrijf had aan de betrokken externe partijen gevraagd om er niet omheen te draaien en het te zeggen zoals het is. Het rapport was dan ook confronterend en het legde alle pijnpunten feilloos bloot, gediagnosticeerd en gefileerd. Nu was duidelijk waar de samenwerkingssaboteurs en de notoire zware klagers zaten. Competentie en incompetentie werden ontsluitend, talent, potentie en passie werd gelokaliseerd en het werd duidelijk waar, de 'uitgeblusten'

zaten, de 'drijfankers' en de onverschilligen. Daarnaast was duidelijk geworden welke soort managers, medewerkers en leiders nodig waren om de gewenste nieuwe doelen in hard én soft skills te bereiken.

Nadat de eindpresentatie was gegeven en de dikke rapporten waren uitgereikt, werden de externe bureaus bedankt voor hun noeste arbeid. 'Bel ons maar niet, wij bellen jullie wel'. De top van het bedrijf ging vervolgens twee dagen in een hutje op de hei zitten om de verdere strategie te bepalen. Wat maar weinigen wisten was dat die externe bureaus wel héél grondig te werk waren gegaan. Van het MT van zeven leden werden er maar liefst drie genoemd die niet alleen ongekwalificeerd waren ten opzichte van het nieuwe profiel van de toekomst, maar het ook nog eens aan potentie ontbrak om daar naartoe te groeien. Dat waren dus de opdrachtgevers zelf! De analyse was door het selectieve sociale membraan van de hoogstgepositioneerde kleine groep gedrongen en had daar een klein explosief tot ontploffing gebracht.

De middelmanagers werden echter ook niet gespaard. Want juist de oude garde belemmerde de vooruitgang, de veteranen die al dertig, veertig jaar bij de onderneming werkten en bij wijze van spreken de palen van de fundering nog mee de grond in hadden geslagen. Opvallend genoeg hoefde er maar weinig te worden 'gemuteerd' in de jonge garde. Het talent dat daar zat, de passie, de professionaliteit en de vaardigheid maar vooral de gesmoorde ambitie werden door deze analyse op pijnlijke wijze naar voren gebracht. Het strikt vertrouwelijke rapport was zó concreet dat er een actieplan in was opgenomen met wie en wanneer de samenwerking moest worden opgezegd en met welke regeling, compleet met een set van instructies voor de personeelsafdeling en een nieuwe beschrijving van de taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en de benodigde hard en soft skills van de vervangers. Kortom: volop gelegenheid om schoon schip te maken en het bedrijf de

nieuwe, glanzende en veelbelovende toekomst in te schieten. Het hoefde alleen nog maar te worden uitgevoerd.

Na twee dagen van peinzen, discussiëren, ruziën, lachen en huilen en vooral ook copieus eten en drinken kwam het MT terug van de tweedaagse heisessie. En daar bleef het vervolgens bij: er veranderde helemaal niets! Slechts twee dagen waren nodig om al die maanden van intensief speurwerk, analyses en rapporten, door een heel menselijk proces van uitstel- en oogklepgedrag, cognitieve dissonantie, selectieve perceptie, whataboutisms en window dressing ongedaan te maken. De excuses waren talrijk: ‘Wie moet nou Piet (‘zo’n goeie peer’), Richard (‘altijd bereid om een stapje extra te doen’) en Bernadette (‘werkt zich altijd helemaal te pletter’) gaan vertellen dat ze zo vlak voor hun pensioen afscheid moeten nemen? Wie gaat Klaas (‘doet altijd zo gezellig mee’), Suzanne (‘organiseert altijd onze familiebarbecues’) en Dirk-Jan (‘waar je altijd van in een deuk schiet’) vertellen dat ze direct in aanmerking komen voor een afvloeiingsregeling? Daar hebben we toch allemaal geen tijd voor. Het is razend druk, dus laten we dit alles even op ijs zetten, totdat we meer ruimte hebben en we er nog eens goed met zijn allen naar kunnen kijken’.

Het internationale productiebedrijf had zichzelf flink in de voet geschoten met deze frontaal confronterende onderzoeksresultaten en gebruikte vervolgens de drukte als excuus om niets te hoeven doen. Dat is óók *window dressing*.

De CEO van de ICT-dienstverlener hiervoor, die van de live enquête, zocht enkele weken na mijn presentatie contact. Het had wel iets met hem gedaan dat ik had gezegd dat die zes nee-stemmers helden waren en de drieënzestig ‘weet niet’-stemmers lafaards. Ik had in mijn presentatie daarna wat verteld over organisatorische volwassenheid en

onderscheidend vermogen en dat leek hem wel interessant voor zijn MT. Een paar weken daarna deden we dan ook een workshop *Organisatorische Volwassenheid en Onderscheidend Vermogen (OV2)*, beginnend met een nulmeting. Zijn MT scoorde voor zijn afdeling als geheel een volwassenheidsniveau van 2,3 op een schaal van 5. Dat viel hem tegen. Hij had toch zeker een ruime 3 verwacht, leunend aan 4. We spraken daarover met elkaar en stelden samen een lijst van acties op die het niveau zouden kunnen opkrikken. Het waren stuk voor stuk ‘soft skills acties’ en dat was vrij ongebruikelijk in een zuivere hard skills ICT-onderneming.

Het MT leek er nochtans mee aan de slag te gaan en een paar maanden later planden we de vervolgsessie. Hier ging opnieuw een meting aan vooraf en dat stemde niet gelukkig: een score van 1,8. De organisatie was er qua volwassenheid zelfs op áchteruit gegaan. Omdat we een concrete, meetbare actielijst hadden opgesteld, waren we heel goed in staat om te kijken waar er steken waren gevallen. Er was nog een hoop werk te doen. Het bleef echter een aantal weken stil en toen volgde er een korte mededeling. De ICT-organisatie onderging een complete reorganisatie ‘waarin missie, visie en strategie opnieuw zouden worden gekalibreerd’. Daarnaast was er een ander ICT-bedrijf overgenomen met een paar nieuwe grote klanten in hun portefeuille waardoor het erg druk was. Een ‘vervolgsessie over organisatorische volwassenheid was daarom “vooralsnog niet aan de orde” en zou “in een later stadium wellicht opnieuw worden geadresseerd”’. Daar wachtten we nu nóg op. Dat is óók *window dressing*.

Nieuwe inzichten

Waarom stoppen dit soort organisaties niet met hun vruchteloze pogingen om de samenwerkingsbarrière te doorbreken? Waarom zouden ze in

vredesnaam nog MTO's doen of metingen doen aan de organisatorische volwassenheid? Ze zouden namelijk ook de volgende houding aan kunnen nemen:

– *We weten waar we staan in het grotere geheel van organisatorische volwassenheid, want we hebben de context en de eigenschappen bestudeerd, gemeten, vergeleken en begrepen.*

– *We hebben gezien waar organisaties een positie bezetten op de exponentiële curve die onder invloed staat van de zwaartekracht en we hebben inzicht verkregen in hoe de normaalverdeling eruitziet.*

– *We hebben onze positie op beide krommes bepaald, we weten hoe organisaties in het algemeen zijn verdeeld over deze normaalverdeling en we hebben gezien waar de samenwerkingsbarrière ligt.*

– *We hebben besloten dat we die samenwerkingsbarrière niet meer willen doorbreken. Het kost ons te veel tijd, inspanning en kapitaal en om eerlijk te zijn, we hebben er helemaal geen zin in. Misschien kunnen we het ook wel helemaal niet maar dat is nu niet meer van belang.*

– *We beseffen wat organisaties doen om de schone schijn op te houden en daarom herinneren we onszelf er actief aan waarom we er vrede mee hebben dat we niet meer hogerop willen. In plaats daarvan gaan we ons voor de barrière settelen: we gaan ons zuiver concentreren op hard skills.*

– *We gaan vanaf nu iedere vorm van window dressing uit de weg en zijn eerlijk over ons eigen kunnen en over onze eigen beperkingen. We verloochenen onze afkomst niet – we zijn trots op wat we doen – maar komen er ook eerlijk voor uit dat hard skills voor ons belangrijker zijn dan soft skills.*

Met deze nieuwe inzichten kunnen ze hun strategie zodanig inrichten, dat ze weliswaar nog steeds zo hoog mogelijk in de eerste divisie blijven spelen (om degradatie naar de tweede divisie te voorkomen), maar ze laten de ambitie los om nog ooit in de eredivisie te spelen. Ze zijn toegewijd aan wat ze zijn: een *middenvolwassen organisatie*. Het is een dappere instelling waarvoor alleen maar respect mag worden opgebracht, mits ze in berusting en aanvaarding kan worden toegepast. Het is echter een fout daarna nog te veronderstellen dat een dergelijke onderneming ook maar éniġ onderscheidend vermogen bevat.

Hoofdstuk 13

Over onderscheidend vermogen

Onze leiders onderscheiden zich door een eigenschap die niet langer onderscheidend is: ze zeggen niet wat ze doen en doen niet wat ze zeggen.

Régis Debray

De klaagparadox dicteert dat we van onszelf helemaal niet vinden dat we klagen; ándere mensen klagen. We verbinden aan onszelf over het algemeen geen negatieve gedragskenmerken, maar we vinden deze wel heel erg gemakkelijk bij anderen. Als er iets misgaat, wijzen we al snel om ons heen om de schuldigen te vinden en als we ermee weggkomen, dan halen we opgelucht adem. We zijn genetisch gezien unieke individuen (zelfs de leden van een ééneiige tweeling zijn biologisch gezien niet helemaal gelijk), maar dat vinden we ook gewoon van onszelf ('Ik ben speciaal'). We vinden dat we ons op unieke wijze van anderen onderscheiden, terwijl we ons nu juist voortdurend aan anderen conformeren. Alweer zo'n paradox.

Toch is het zo bedoeld. We hebben namelijk een door evolutie ingeplant, enigszins verstoord zelfbeeld meegekregen. Want onze overlevingskansen zouden natuurlijk niet bepaald groot zijn, als we onszelf voortdurend naar beneden halen ('Ik ben een watje') en we in een hoekje

gaan zitten kniezen ‘dat het toch nooit wat met ons wordt’. Stel je voor wat evolutie en natuurlijke selectie dáármee gedaan zouden hebben. We geven onmiddellijk toe dat er gebieden zijn waar we geen verstand van hebben, maar voor de rest vinden we onszelf beter dan de rest, soms zelfs véél beter.

Het is niet alleen maar eigendunk, het is ook een vorm van trots, van passie, van stralen, glitteren en schitteren. Het kan heel besmettelijk zijn. Ook daar stelt de sociale groepsprimaat overigens grenzen aan, want als we té trots/té nederig, of té passioneel/té onverschillig zijn dan wordt dat onmiddellijk veroordeeld en in een hokje gestopt. Het is ook nooit goed! Als we daadwerkelijk ergens beter in zijn dan anderen, dan verheft ons dat een beetje boven de massa. We kunnen er anderen mee helpen, maar we kunnen het ook alleen voor onszelf gebruiken. Wie echter naast zijn schoenen gaat lopen zal een keer struikelen en hoogmoed komt altijd voor haar val.

Waar individuen trots en passioneel zijn, kweek je trotse en passionele kleine groepen en waar trotse en passionele kleine groepen elkaar besmetten, vind je een van pure trotsheid stralende grote groep. Passionele teams maken een passionele organisatie. Trotse *business units* maken een trotse organisatie. Daar is natuurlijk niets mis mee – laat bedrijfstrots vooral rondzingen – maar houd het sentiment wel in toom. Voor je het weet vinden we dat we *superieur* zijn aan anderen en vergeten we om ons kwetsbaar op te stellen en ook eens te vragen wat er wellicht bij onszélf beter kan. Ons onderscheidend vermogen is dus helemaal niet zo evident als we denken.

Ik was te gast bij een middelgrote logistieke dienstverlener en zo'n beetje iedereen zat in de zaal; tegen de honderd prettig gestemde managers en medewerkers, want over een uur was de borrel met een DJ. De zomeravond was zwoel en de gelegenheid voor deze bijeenkomst was

feestelijk: het vijftigjarig bestaan. De zaal had zich gevuld volgens de informele hiërarchie van de kleine groep: iedereen was bij zijn maatjes gaan zitten, inclusief het management, al zaten zij deze keer niet op de eerste rij. In het kader van het jubileum waren de unieke kenmerken van het bedrijf op grote glimmende posters gedrukt en die hingen overal waar je maar kon kijken: ‘Altijd Tijd voor Kwaliteit’, ‘Vliegend Vlug Voordelig Vrachtvervoer’, ‘Pietje Precies op Punctualiteit’ en ‘Uw Zaken zijn Onze Zorgen’. Er was zichtbaar tijd en veel creatieve energie ingestoken.

Ik zou een luchtig verhaal komen vertellen over de kracht van anti-klagen, want door de snelle groei van het bedrijf werd er ‘wel eens wat gemopperd’, aldus het management. Het kon echter ook geen kwaad om het onderscheidend vermogen eens te toetsen, zeker gezien de kleurige, trotse posters. Ik liep door een van de gangpaden, koos iemand willekeurig uit en stelde mijn vraag: ‘Mag ik jou eens wat vragen? Waarin onderscheidt jullie bedrijf zich van de concurrent? Wat maakt jullie écht uniek en wat kunnen jullie als geen ander?’ Ik koos er bewust voor om niet te vragen wat háár unieke eigenschappen waren, want alhoewel de meesten van ons vinden dat we ons expliciet onderscheiden van anderen, hebben we er toch moeite mee daar in het openbaar voor uit te komen.

De dame begon eerst de slogans van de posters op te lezen en toen iedereen begon te lachen zei ik met een grap dat ze er niet zo makkelijk vanaf zou komen. Na een paar keer ‘uhm’ zei ze vervolgens: ‘Wij zijn gewoon goed in wat we doen, we leveren altijd op tijd tegen de beste kwaliteit en de beste prijs en we doen wat we beloven’. Er werd geknikt. Ik vroeg: ‘Maar wat denk je dan dat jullie concurrenten zeggen? Dat zij slecht zijn in wat ze doen, nooit op tijd zijn en altijd tegen de slechtste kwaliteit en prijs leveren en nooit hun beloftes nakomen?’ Ze

knikte van nee. 'Waarschijnlijk niet'. 'Klopt', zei ik. 'Zij zeggen precies hetzelfde. Denk je dat op hun posters staat 'Het is Nooit Tijd voor Kwaliteit', 'Tergend Traag Transport', 'Punctualiteit van Likmevestje' en 'Uw Zaken interesseren ons Geen Zier?' – Ze lachte. 'Nee, natuurlijk niet' – 'Oké cool, dus wat is nou jullie échte onderscheidend vermogen?'

Nu kwam er hulp van alle kanten. Zaal: 'Ik heb toffe collega's' – 'Wij helpen elkaar altijd als het druk is' – Zij: 'Als er iets misgaat dan bellen we de klant sneller terug dan we beloven' – Zaal: 'Bij problemen gaan we er samen met de klant voor zitten' – Zij: 'Niet alles draait bij ons om geld' – Zaal: 'Wij proberen de klant het gevoel te geven dat we hun vrienden zijn' – Zij: 'We gaan regelmatig, soms zelfs ongevraagd bij de klant langs om te zien hoe zij werken'. Zaal: 'Bij ons wordt eigen initiatief en ondernemerschap van harte ondersteund' – Zij: 'Ik mag gerust fouten maken zolang ik er maar van leer'. Het was hartverwarmend.

De loyaliteitsparadox

Ieder bedrijf dat een product of dienst in de markt zet, onderscheidt zich niet zozeer door de routinematige manier waarop ze die producten of diensten levert, maar door haar probleemoplossend vermogen. Ze onderscheidt zich niet zozeer op haar *hard skills* (daar moeten ze wel goed in zijn, want hoe kunnen ze anders concurreren?) maar op haar *soft skills*. Ze onderscheidt zich door haar mensen en niet door haar methodes (de processen, procedures en protocollen) of door haar machines (de technologie, software, hardware).

Je ergens van onderscheiden in je werk lijkt zo vanzelfsprekend. Je benadrukt simpelweg je harde vaardigheden, omdat je die de meeste tijd toepast op je werk. Het is natuurlijk prima om je producten of diensten op hun merites aan te prijzen, de klant betaalt er tenslotte goed voor. Maar

juist daarom zal de klant gewoon verwachten dat je dan ook op tijd levert, met het beste prijsvoordeel en tegen de hoogst mogelijke kwaliteit. Daar gaat een klant aan wennen en daarom wordt er zo zwaar over geklaagd wanneer die lange rij van vlekkeloze leveringen ineens wordt onderbroken door een incident, probleem of crisis. Echt onderscheidend vermogen betekent echter dat je méér loyaliteit creëert door de snelheid en accuratesse waarmee je je zelfveroorzaakte problemen verhelpt, dan door de routinematige manier waarop je producten en diensten levert. Ik noem dat de *loyaliteitsparadox*.

De klant wordt dus méér loyaal aan je door de doelmatige manier waarmee je problemen oplost die je zelf (hopelijk per ongeluk) hebt gecreëerd. Aan de kwaliteit van je producten of diensten raken ze gewend, als gevolg van een sociaalpsychologisch verschijnsel dat *geluksverzadiging* heet (of zoek maar eens op *hedonistische adaptatie*, zoals het ook wel wordt genoemd). Het is een mechaniek dat ons ongevoelig maakt voor het geluksniveau waarop we verkeren (carrière, inkomen, auto, huis, materieel bezit). Na verloop van tijd zijn we niet meer positief of negatief over het bereikte niveau en willen we meer, verwachten we meer. (Het is een overblijfsel uit ons leven als jagers-verzamelaars, want het loont om te streven naar betere leefomstandigheden, het vergroot uiteindelijk onze overlevingskansen).

Zo werkt dat ook bij onze klanten. Als je dus goed bent in het fixen van onvermijdelijke problemen en het aanpakken van onvermijdelijke incidenten en ongelukken, dan voorkom je geluksverzadiging en stijgt de klantenloyaliteit. Dat betekent natuurlijk niet dat je ongelukken moet gaan opzoeken. Je krijgt van het leven vanzelf je portie problemen, zowel zakelijk als privé; laat dat maar aan chaos, toeval, pech en ongeluk over.

Onderscheidend vermogen druk je dus niet uit als ‘wij hebben de beste producten of diensten’. Anderen zeggen dat ook. Het is ook niet ‘wij

staan altijd voor onze klanten klaar'. Dat zegt iedereen al. Waarlijk onderscheidend vermogen manifesteert zich door voortdurend af te wijken van de sleur, de routine en de gewoonte. Bijvoorbeeld: bezoek de klant als verrassing om op persoonlijk niveau vast te stellen of een probleem goed is opgelost, de dienst naar tevredenheid is verleend of het product in goede orde is aangekomen. Persoonlijk. *Face-to-face*. Niet via de mail of telefoon. Onderscheidend vermogen is niet alleen zéggén dat je 'klantvriendelijk', 'transparant', 'mensgericht', 'effectief' of 'efficiënt' bent, maar dat ook aantonen met concreet, tastbaar en toetsbaar bewijs. Het moet uit je acties blijken, niet uit je praatjes.

Aspecten van onderscheidend vermogen

Oplossingsgericht zijn is niet het enige criterium waarop je je onderscheidt van anderen. Bij het concept onderscheidend vermogen is de link naar een hoog niveau van organisatorische volwassenheid helder en duidelijk. Hoogvolwassen organisaties zijn namelijk:

- *Oplossingsgericht (solveratief)*
- *Veranderbereid (adaptief)*
- *Toekomstklaar (innovatief)*

Met andere woorden: onderscheidend vermogen komt altijd in drieën, als drie deels overlappende cirkels. Ik licht de drie vermogens toe:

- *Solveratief vermogen*, oftewel oplossingsgericht vermogen, is de eigenschap om problemen doelmatig op te lossen. Het is het vermogen om bij alles wat je doet de onvermijdelijke problemen te vertalen naar concrete, gewenste en constructieve oplossingen.

‘Solveratief’ is overigens geen bestaand woord of begrip, ik heb het speciaal voor dit doel verzonnen. Het is afgeleid van het werkwoord ‘solveren’ dat de volgende betekenissen heeft: *afdoen, afwikkelen, betalen, liquideren, opheffen, oplossen, uitroeien, verdelgen, vereffenen* en *verklaren*. Deze betekenissen zijn stuk voor stuk van toepassing als we problemen bij de wortel gaan aanpakken. Solveratief vermogen zou een vast onderdeel moeten zijn van het onderscheidend vermogen van een individu of een kleine of grote groep.

- *Adaptief vermogen*, oftewel aanpassingsvermogen, is de eigenschap je voortdurend aan te passen aan veranderende omgevingen en omstandigheden. Het is het vermogen om bij alles wat je doet voortdurend en meedogenloos te corrigeren, te reviseren en te remodelleren.
- *Innovatief vermogen*, oftewel vernieuwingsvermogen, is de eigenschap om voortdurend nieuwe, geavanceerde, originele en creatieve ideeën, methoden en initiatieven te ontwikkelen, te introduceren, te integreren en te borgen.

Merk op dat de omschrijvingen van de drie vermogens geen onderscheid maken tussen hard skills en soft skills. Ze zijn op beide van toepassing. De hoogste leiders van een grote groep – de *chiefs*, de CEO, CFO, COO, CIO, CMO, CTO, het MT, de *Executive Board*, de Raad van Bestuur – zijn primair druk met de dagelijkse gang van zaken, de strategie en de tactische aansturing. Ze staan bloot aan zware werkweken die ver uitstijgen boven wat ‘nominaal’ genoemd kan worden. Druk, onbalans en stress liggen op de loer en voor je het weet is het de gewoonste zaak van de wereld. Adapteren, innoveren en solveren doen ze natuurlijk wel, maar ze zijn

daarbij *proactief* waar het de hard skills betreft en *reactief* waar het de soft skills betreft. Onder deze stressvolle omstandigheden is het simpelweg niet mogelijk om tien of twintig procent van hun werktijd te besteden aan het aanscherpen van het eigen onderscheidend vermogen; ze zouden niet weten hoe ze dat voor elkaar zouden moeten krijgen.

In een hoogvolwassen organisatie wordt echter tijd *gemaakt* voor het doorbreken van barrières, het oplossen van paradoxen en het omgaan met dilemma's. Maar dat kan alleen als het juist ten kóste gaat van de hard skills en de harde doelen. Een duivels dilemma. Want als je je niet regelmatig buigt over je eigen solveratief, adaptief en innovatief vermogen en dat van je organisatie, dan word je niet ingehaald alsof je stilstaat maar alsof je achteruit rent. Met andere woorden: voortdurend druk zijn met het 'runnen van je business' suggereert een hoge mate van professionaliteit en volwassenheid die er helemaal niet is.

Net zo goed als individuen niet gemakkelijk van zichzelf zeggen dat ze klager, onruststoker, incompetent, recalcitrant of ouderwets zijn, zeggen organisaties ook niet snel van zichzelf dat ze overladen zijn met problemen, dat ze door chronische drukte maar net het hoofd boven water kunnen houden en dat ze met heimwee terugkijken naar de tijden van buizenpost, carbonpapier, telexen, typemachines en typex. Natuurlijk zijn ze oplossingsgericht, veranderbereid en toekomstklaar! Wat dacht jij dan? (en mocht je nu enige ironie, wellicht wat cynisme of zelfs een beetje sarcasme in mijn toon bespeuren, dan zou je zomaar eens gelijk kunnen hebben).

Epiloog

Iemand met zijn schaduw confronteren is hem zijn eigen licht laten zien.

Carl Gustav Jung

Er wordt me wel eens gevraagd of ik nog wel terug mag komen als ik het leiderschap van een organisatie weer eens frontaal heb geconfronteerd met de aard van het beestje, nadat ik ze verteld heb over:

- Het verschijnsel window dressing en wishful thinking en het verschil tussen de eigen perceptie van het volwassenheidsniveau en de realiteit;*
- De werkelijke redenen waarom MTO's nauwelijks verbetering laten zien en waarom de organisatorische volwassenheid maar niet door de samenwerkingsbarrière kan breken;*
- De nutteloze theorie versus de hardnekkige realiteit in relatie tot de kernoorzaken van chronisch falende projecten en verandertrajecten;*
- De werkelijke oorzaken van de voortdurende overbelasting als gevolg van het najagen van harde economische doelen met drukte, onbalans, stress, burn-outs en uitval tot gevolg;*
- De superioriteit van de hard skills over de inferieure soft skills en het causale verband met de tevredenheid en het welzijn en welbevinden van het personeel;*
- Al dat geklaag, gezeur en gezanik over alles wat los en vast zit zonder iets positiefs te noemen, in oplossingen te denken of in elkaars keuken te kijken;*

– De constante zee van informatie die ze almaar blijft overspoelen waardoor ze niet toekomen aan een gedegen evaluatie van hun solveratief, innovatief en adaptief vermogen en daardoor het inzicht, uitzicht en overzicht missen om te komen tot rust, ruimte en recreatie.

Dat ja. Maar mag ik wel eens terugkomen dan? Soms wel en soms niet. Het hangt er maar vanaf. Het is namelijk nog nooit voorgekomen dat ik niet werd teruggevraagd bij een organisatie:

– Op basis van de expliciete bekentenis dat het streven naar een hoger organisatorisch volwassenheidsniveau of het creëren van een meer mensgerichte organisatie te hoog voor ze is gegrepen. Dat ze dat niet eens willen proberen omdat ze er feitelijk helemaal geen zin in hebben, het ze maar heel weinig interesseert omdat ‘ze wel wat beters te doen hebben’.

– Naar aanleiding van uitspraken van het MT, de Executive Board of de Raad van Bestuur dat het geluk en de gezondheid van de mens ze geen biet interesseert, dat ze ‘daar beneden maar eens moeten ophouden met dat gezeur en gezanik de hele tijd en gewoon hun werk moeten doen’. Dat ze zich superieur voelen aan het volk op de werkvloer en dat ze daar het liefst zo weinig mogelijk mee van doen willen hebben.

– Omdat een leidinggevende van zichzelf of van zijn team zegt dat het ze aan potentie ontbreekt om door te groeien naar een hoger volwassenheidsniveau met behoud van menselijk welzijn en welbevinden. Dat ze daar ook geen tijd voor willen maken omdat ze moeten groeien, meer omzet en winst moeten maken en dat ze dat veel belangrijker vinden dan ‘al dat softe geneuzel’.

Ik geloof ook niet dat leidinggevendens zo expliciet over hun eigen organisatie en over hun eigen mensen denken en als het wel zo is dan kan dat maar beter niet naar buiten komen. De hoogste leiders en managers van de organisaties van de 21^e eeuw kunnen stuk voor stuk aardige, goedbedoelende bestuurders zijn waarmee je een gezellig biertje kunt drinken in de kroeg. Het kunnen op het eerste gezicht hele sympathieke mensen lijken die zonder met de ogen te knippen zeggen dat ‘mensen hun belangrijkste kapitaal zijn’ en tegelijkertijd niet door hebben dat ze dat feitelijk alleen maar vinden zolang die mensen bijdragen aan het realiseren van harde economische groeidoelen en hun eigen persoonlijke doelen. Anders zouden ze namelijk ook voor hun mensen zorgen in slechte tijden, als de harde doelen bedreigd worden, als groei, omzet en resultaat onder druk staan en het welzijn en welbevinden van dat ‘menselijk kapitaal’ sterk afneemt. *Juist wanneer de zachte vaardigheden het hardst nodig zijn, zijn ze het verst te zoeken.*

Het ultieme dilemma

Waarschijnlijker is dat de hoogste leidinggevendens cognitief vastzitten in een ultiem moreel en ethisch dilemma: toegeven dat het geluk en de gezondheid van hun mensen ze niet echt interesseert óf toegeven dat ze aan vermogen ontbreekt om door te groeien naar een hoger organisatorisch volwassenheidsniveau. In het eerste geval zijn ze schuldig aan onverschilligheid, in het tweede geval aan incompetentie. Beide zijn uiterst lastig om openlijk toe te geven. Als ze allebei tegelijk van toepassing zijn komen we heel dicht in de buurt van een dystopie.

Vergeet niet dat mijn werk altijd begint met een vraag naar meer informatie over het sociale gedrag van mensen in groepen: het intrigeert ze. Het management, de leiders aan de top, de bestuurders, ze herkennen

over het algemeen best goed waardoor problemen in communicatie en samenwerking worden veroorzaakt, vooral nadat ze dat op een wellicht onorthodoxe manier uitgelegd hebben gekregen in een confronterende workshop of training. Ze zien de gevolgen ervan en ze hebben er in de dagelijkse praktijk last van. Ze vinden het reuze interessant, maar ze hebben onvoldoende kennis in huis van de *wetenschap* achter dat gedrag: sociale en cognitieve psychologie, evolutionaire biologie en neurobiologie. Ze leggen het probleem buiten zichzelf. Vanwege het najagen van harde economische doelen en de permanente drukte die dat veroorzaakt, hebben ze er ook nooit echt tijd voor genomen. Ze lezen er wel eens een boek over of herkennen het van een documentaire maar het erkennen en bekennen blijft achterwege: de hand blijft weg uit de eigen boezem. Het is organisatorische bewusteloosheid, *corporate onbewustzijn*. Het is falend IQ ten opzichte van EQ en SQ.

Zodra je vervolgens een frontaal confronterende stap verder gaat – wat moet er gebeuren om de samenwerkingsparadox op te lossen en de samenwerkingsbarrière te doorbreken en wie moet wat, wanneer, hoe en waarom doen – ontstaat er vanzelf dat duivelse dilemma. Willen we dit wel weten? Zijn we bereid om datgene te doen dat daadwerkelijk nodig is om het probleem op te lossen? *Willen* we zelf veranderen? *Kunnen* we zelf veranderen? Moet dat? Hebben we daar wel tijd voor of zin in? Waar staan we, wie zijn we, wat willen we? Het wordt al snel heel existentieel allemaal en dat is zowel confronterend als bedreigend.

Zodra het kwartje valt, zodra het besef ontstaat dat je het fundamentele probleem van de samenwerkingsparadox en de samenwerkingsbarrière niet weg kunt *window dressen*, zodra het besef doordringt dat je het bereiken van een staat van duurzame, hoge organisatorische volwassenheid niet met een directief kunt forceren of met een hard skills of soft skills training, veranderprogramma of reorganisatie

door de strot van je personeel kunt duwen, ontstaat die duivelse tweesprong: zeggen we dat het ons niet interesseert of zeggen we dat we het niet kunnen?

In de praktijk wordt geen van beide gezegd. Want wat blijkt? Je kunt een organisatie heel goed draaiende houden op een middenvolwassen niveau, zelfs op een laagvolwassen niveau. Soft skills zijn helemaal niet nodig voor groei, omzet en resultaat. Met alleen hard skills gaat het ook prima. Wat maakt het uit als dat ten koste gaat van het welzijn en welbevinden van de mens? 'Als ze het niet bevalt dan gaan ze maar ergens anders heen'. Zolang een organisatie binnen de wet opereert en de regels wel eens buigt, maar niet breekt, wat maakt het dan uit dat ze hun eerlijke bijdrage aan belastingen niet betalen, of dat hun producten en diensten schadelijk zijn voor flora, fauna, milieu en klimaat? Ze hoeven helemaal niet te zeggen dat het ze niet interesseert of dat ze niet capabel zijn. Ze hoeven alleen maar hun business te bedrijven, aan *window dressing* te doen en hun persoonlijke doelen veilig te stellen. En voilà! Daar ontplooit zich dan die bekende weg van de minste weerstand.

Uiteindelijk blijkt dat die schone schijn niet alleen een complete trainingsindustrie draaiende houdt, maar dat de toenemende isolatie van de kleine groepen aan de top van grote groepen ervoor zorgt dat ze er steeds meer van overtuigd raken dat ze wél mensgericht zijn, dat mensen wél hun belangrijkste kapitaal zijn en dat ze wél het beste met iedereen voor hebben. Het staat toch in hun *mission, vision and strategy statement*? Want geef maar eens toe dat dat niet zo is, dan zijn de rapen gaar. Wat moeten de aandeelhouders daar dan wel niet van denken? De schande! Het is cognitieve dissonantie en selectieve perceptie op het allerhoogste niveau. Wie houdt nou wie voor de gek?

Dus nee, dat zeggen ze niet. Wat ik wél regelmatig heb teruggekregen is:

– *Dat ‘het bijzonder interessante materie is’, dat het ‘onze aandacht heeft’, dat ‘we het een en ander nog eens goed tegen het licht moeten houden’ maar dat ‘het vooralsnog niet opportuun is om hier verder op door te gaan’.*

– *Dat het vooralsnog te druk is om verder te gaan met het onderzoek naar de kernoorzaak van al het geklaag over de reorganisatie, de lopende verandertrajecten en verbeterprojecten (met als gevolg dat er door chaos, onbalans en drukte steeds weer nieuwe verandertrajecten en verbeterprojecten moeten worden opgestart).*

– *Dat de communicatie langzaam tot stilstand komt na een aanvankelijke diepe interesse in de materie en nadat er een paar frontaal confronterende maar zeer productieve workshops en trainingen zijn gegeven (omdat de organisatie niet bereid is of niet in staat is daadwerkelijke veranderingen door te voeren).*

– *Dat ik te horen krijg dat ‘wij hier in het midden wel willen maar daarboven niet’ en ‘dat we onze interne inspanningen niet hebben kunnen doorverkopen’.*

En dan wordt het stil. Dat is vaker uit schaamte dan iets anders, want het is bijzonder frustrerend om het aanvankelijke enthousiasme om daadwerkelijk significante voortgang te boeken in de ‘samenwerking en communicatie’ in de kiem gesmoord te zien door de frontale confrontatie met de eigen beperkingen en de onwil aan de top. Dat is wat ‘teruggefloten worden’ écht betekent. Dat is wat het betekent om erachter te komen dat hard skills altijd voor soft skills gaan.

Waarom ik het doe

Waarom doe ik het dan nog? Ik hoor het je vragen. Het antwoord daarop is hetzelfde als op de vraag aan een bergbeklimmer waarom ze die berg beklimt. ‘Omdat hij er staat’. Mijn antwoord is vergelijkbaar. Ik doe het omdat ik het leuk vind, omdat ik niet anders zou willen en ‘omdat die organisatie daar staat’. Met al die mensen erin.

Ik doe het niet primair voor de top van organisaties. Het is natuurlijk het beste om daar je initiatief te beginnen, hopen dat het wordt omarmd en van daaruit naar beneden kan druppelen, dat het onderdeel wordt van de bedrijfsstrategie. Soms gebeurt dat ook en dat is fantastisch om mee te maken, want dan sta je als adviseur sterk in je schoenen als je de trap naar beneden neemt met je ambitieuze veranderplannen onder je arm. De hiërarchische piramide is echter veel breder aan de basis dan aan de top. Daar ‘beneden’ zitten die talloze kleine groepen met al die hardwerkende individuen die worstelen met de dynamiek van een grote groep en de spanningsvelden die dat veroorzaakt. Daar zitten de mensen voor wie ik het primair doe. En daarom zeg ik:

- *Als ik de leidinggevenden van maar één organisatie zover kan krijgen om zich te beseffen dat al hun activiteiten maar één doel hebben: het bevorderen van het welzijn en welbevinden van de mens;*
- *Als ik maar één MT-lid zover kan krijgen om zich wat vaker over de werkvloer te buigen, zich te verplaatsen in de gemoedstoestand van het personeel en de chronische overbelasting aan te pakken;*
- *Als ik maar één team zover kan krijgen om zich eens wat meer in de ander te verplaatsen en hun negatief-kritische houding om te zetten in een meer oplossingsgerichte attitude;*

– Als ik maar één mens kan redden van een potentiële burn-out of bore-out door zich professioneel assertief op te stellen en op tijd naar huis te gaan om partner, kinderen en huisdieren te knuffelen en hobby's te bedrijven...

...dan is mijn missie geslaagd en ben ik een gelukkig mens. Al het andere is meegenomen.

Denk goed na wat je doet, waarom je het zo doet, wat je impact is op anderen en op je omgeving. Denk wat verder vooruit dan je sociale primatenneus lang is en wees vooral dapper als een jager-verzamelaar, want er is nog een compleet deel 7 waar je doorheen kunt lopen om te zien hoe het verhaal vanaf de grote groep verder gaat en hoe het kan aflopen met ons allemaal als we niet oppassen. Ik wens je daarbij alvast veel leesplezier, veel succes maar vooral ook veel sterkte.

Bart Flos

Helmond, november 2024

Helmond, Zuidoost-Brabant, Nederland, Benelux, Europa, Wereld, Planetenstelsel, Sterrenstelsel, Sterrencluster, kosmos, Multiversum.

www.demensalsgrens.nl

www.bartflosveranderadvies.nl

www.blijvendbeklijven.nl

De websites van Bart Flos:

www.bartflosveranderadvies.nl

www.blijvendbeklijven.nl

www.antiklaagboek.nl

www.antisleurboek.nl

www.hetperfecteproject.nl

www.dekenniskermis.nl

www.vooruitkijkenvoorgevorderden.nl

www.demensalsgrens.nl

www.bartflosfotografie.nl

www.bartflosmusic.com

DE HOOGVOLWASSEN ORGANISATIE

De medewerkerstevredenheid is matig, tweederde van alle projecten mislukt, we worden overspoeld door informatie, stress en burn-out knagen aan ons levensgeluk en we klagen ons een ongeluk. We weten alles over leiden, managen en veranderen en toch groeien we tegen een mysterieuze grens aan als het gaat om onze organisatorische volwassenheid: de *samenwerkingsbarrière*.

Hoe komt het dat we pronken met onze soft skills, terwijl onze hard skills de boventoon voeren? Wat is de zin van samenwerken als we elkaar voortdurend tegenwerken? Zijn deze tegenstrijdige krachten fundamenteel onverenigbaar of is er nog hoop en kan de *samenwerkingsparadox* worden opgelost?

Met *De hoogvolwassen organisatie*, als aanvulling op zijn Magnus Opus *De mens als grens*, brengt auteur, spreker en veranderspecialist Bart Flos eerder geschrapte hoofdstukken uit Deel 1 ('Mens en Organisatie') weer bij elkaar in één boek. 'Schrijven is schrappen' zei Simon Carmiggelt en de man had gelijk. Maar ook al zijn deze hoofdstukken gesneuveld in de eindredactie, dat betekent nog niet dat ze hun toegevoegde waarde hebben verloren. Waarvan akte.

www.demensalsgrens.nl