

De mens als grens

Geschrappt hoofdstuk DHO-7

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

'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 artikel is één van die hoofdstukken die tijdens de eindredactieronde van het manuscript van De mens als grens in zijn geheel zijn geschrappt. 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 geschrappt hoofdstuk lezen als een zelfstandig artikel. Hopelijk maakt het je nieuwsgierig naar wat er uiteindelijk aan hoofdstukken in het inmiddels gepubliceerde boek is overgebleven.

Met dank en dapper schrappende groet,

Bart Flos

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 spanningspotentiaal, 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, verander-specialisten 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 groeidoelen 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 groeidoelen. 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’.

Laten we in het volgende hoofdstuk maar eens gaan kijken of het wel zo erg is om niet door die samenwerkingsbarrière van niveau 2,5 heen te komen. Wat nou, als we nou gewoon eens stoppen om ons daar zo druk om te maken? Wat nou, als we al dat gedoe niet meer willen en we simpelweg tevreden zijn met wie we zijn en wat we doen? In hoofdstuk 6 bekijken we tenslotte wat erbij komt kijken als we de barrière wél willen slechten, als we er wél druk om willen maken. Want dat betekent nogal wat.

Meer weten? Ga naar de website van:

De mens als grens

Over de onbuigzame barrières van ons bestaan

www.demensalsgrens.nl