

De mens als grens

Geschrappt hoofdstuk DHO-9

De edele kunst der schone schijn

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

Wilhelm von Humboldt

'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

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 wachten 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.

Maar wat houdt zo'n strategie concreet in? Wat zegt dat over professionaliteit en doelmatigheid en over de verhouding tussen hard skills en soft skills? Waar moet zo'n organisatie nog steeds aan voldoen? Met andere woorden: hoe ziet zo'n middenvolwassen organisatie er eigenlijk uit? Is het erg om niet te willen groeien in zachte vaardigheden en alleen maar harde economische doelen na te streven? We gaan het samen ontdekken.

Meer weten? Ga naar de website van:

De mens als grens

Over de onbuigzame barrières van ons bestaan

www.demensalsgrens.nl