

De mens als grens

Geschrappt hoofdstuk DHO-10

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

'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

De klaagparadox dicteert dat we van onszelf helemaal niet vinden dat we klagen; andere 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 mis gaat, wijzen we al snel om ons heen om de schuldigen te vinden en als we ermee wegkomen, 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 groepsprimitiviteit 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 onszelf 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 Vrachtovervoer’, ‘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, afwickelen, 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. Natúurlijk zijn ze oplossingsgericht, veranderbereid en toekomstklaar! Wat dacht jij dan? Laten we dat maar eens gaan toetsen aan de realiteit.

Meer weten? Ga naar de website van:

De mens als grens

Over de onbuigzame barrières van ons bestaan

www.demensalsgrens.nl