

De mens als grens

Geschrapt hoofdstuk DZS-4

Van nul tot vijf in zes stappen

Afzweren en overboord gooien: randverschijnselen van de volwassenheid.

Bergman

(pseudoniem van Aart Kok)

'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 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 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

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 stevast 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 risicomanagement, 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. Laten we maar eens gaan kijken wat erbij komt kijken om het organisatorisch

volwassenheidsniveau te meten en hoe confronterend (en frustrerend) het kan zijn keer op keer je hoofd tegen de samenwerkingsbarrière te stoten’.

Dhr. Luis: ‘Auwtsj!’

Meer weten? Ga naar de website van:

De mens als grens

Over de onbuigzame barrières van ons bestaan

www.demensalsgrens.nl