

# De mens als grens

Geschrapt hoofdstuk DHO-6

## 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

*'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*

Je kunt niet *shoppen* in organisatorische volwassenheid. Je kunt ook niet 'vinden' dat 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 relativiseren. 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 handelswijze 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 álle 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 maar eens gaan kijken hoe het omgaan met spanningsverschillen en spanningsvelden in de praktijk uitpakt.

Meer weten? Ga naar de website van:

**De mens als grens**

*Over de onbuigzame barrières van ons bestaan*

[www.demensalsgrens.nl](http://www.demensalsgrens.nl)