

*'Wat doen organisaties met mensen?' is de vraag die centraal stond in het thema van de Management Essay Prijs 2006. De vijftien beste essays, waaronder onderstaand artikel, zijn in het gelijknamige boek opgenomen.*

*Deze bundel bevat uiteenlopende essays geschreven door mensen uit verschillende bedrijfstakken met ieder hun eigen prikkelende visies en inzichten. Daarmee biedt dit boek een goed overzicht van de nieuwste ideeën en trends op dit gebied.*

## Georganiseerde schizofrenie

### Van destructieve naar productieve organisaties

Rob Spape

Elke keer als we iets gaan doen, werken we onderhuids tegelijkertijd aan de mislukking ervan. Daar versterken we elkaar in, onbewust! We kunnen elkaar ook *uit* die vicieuze cirkel halen. Ik wil je meer bewust maken van die schizofrene onderstroom en je laten zien hoe het wel werkt.

### Eén schizofreen is nooit alleen

Iedereen is in meer of mindere mate schizofreen. Je hebt altijd genoeg voer voor een interne dialoog met jezelf. Gezellig toch!

#### **Politiek en paranoia**

Hans, directeur van een overheidsinstelling, verkrijgt deze positie vanwege zijn open karakter en zijn mens- en ontwikkelingsgerichte instelling. Een positieve wind waait in eerste instantie door de organisatie. Binnen twee jaar blijkt de situatie eigenlijk erger dan voorheen. Hans vertelde over het politieke spanningsveld waarin hij moest werken en de dubbele agenda's van mensen. Ik zag hem steeds omkijken naar de deur en hij vertelde dat hij vaak in de gaten hield wie er voorbij zijn deur kwam, als hij in gesprek was.

Hans was vroeger vaak gepest en eigenlijk ervaart hij het politieke spanningsveld ook als zodanig. De oorspronkelijke politieke situatie in het bedrijf activeert Hans' wantrouwen van toen. Dat versterkt de dubbele agenda's van anderen. Die kunnen ontstaan als niet wordt verwacht dat een enkele agenda door het wantrouwen van Hans zal worden gehonoreerd. Mogelijk creëert hij het spanningsveld zelf. Deze directeur is verzwolgen door de onderstroom en versterkt die.

We gaan nu in gesprek met de energieke Eén, de futloze Ander en het surfende vitale Zelf.

#### **De Eén**

Stel het je maar eens voor. Een kind dat zijn zin niet krijgt, aandacht vraagt, bang, boos of teleurgesteld is: stampvoetend, drammerig, schreeuwend, huilend, liegend, koekjes pikkend, pestend, levend in illusies (fantasieën), verleidend en lolbroekend. Alles wordt uit de kast gehaald om te bereiken wat het wil of te ontsnappen aan wat het niet wil. Ongelooflijk veel energie blijkt het kind daarvoor beschikbaar te hebben. Er wordt geëxperimenteerd, geleerd en aangepast, vanaf de geboorte, kruipend via de box tot rechtopstaand als volwassene. Al sinds de oertijd tot op deze seconde geëvolueerd gedrag van een zaadje om tot bloei toe komen op de wijze die het zelf wil. Het wordt daarin soms gestimuleerd, maar meestal, door zijn omgeving, tegengehouden, onderdrukt. Een grote vulkaan van opgekropte energie.

## De Ander

Ieder kind wordt geboren met een hoeveelheid aan talenten, die graag tot bloei willen komen en daarvoor ruimte nodig hebben. Dat houdt in dat het kind zich vanaf de conceptie veilig, geborgen en welkom voelt, ruimte krijgt om te experimenteren met gedrag en activiteiten en daarin serieus wordt genomen. Tegelijkertijd moet het leren te kiezen en om verantwoordelijkheid te dragen. Steeds moet het daarbij de ruimte krijgen om boos, bang, blij en bedroefd te mogen zijn.

Het kind wil gezien worden voor wat het is, terwijl de meeste ouders er iets anders van willen maken: “doe niet zo flauw”, “stel je niet aan”, “doe eens even normaal joh”, “doe nou maar gewoon wat ik zeg”. Herkenbaar?!

Dan hebben we het niet eens over alle bedreigingen, kleineringen en goedbedoelde onzin die een kind ondergaat: “als je nu niet gaat slapen, dan krijg je morgen geen...” (dreigement), “wij weten wat goed voor je is” (jij bent dommer/kleinerling), “je gaat de deur niet uit zonder jas, anders vat je kou” (geen ruimte om te experimenteren omdat ma/pa het koud of een slecht werkend immuunsysteem heeft).

Leef je maar eens in, in het meest gevoelige kind dat je kent; hoe snel het onder de indruk is, als er een boze volwassene over hem/haar heen hangt. Hoe het wordt geprogrammeerd als bovenstaande opmerkingen elke dag worden ingeprent.

Ieder zaadje weet zelf precies hoe het een mooie bloem moet worden, maar jonge tere bloemen laten snel hun kopjes hangen.

## Het Eén en het Ander geëva/olueerd

Ieder mens is in meer of mindere mate opgegroeid binnen de volgende context:

- gevoelens zijn niet serieus genomen of mochten niet worden geuit;
- dreigementen en kleineringen;
- weinig experimenteerruimte en stimulering tot het maken van eigen keuzen.

Het gevolg daarvan is dat de meeste kinderen en inmiddels volwassenen:

- onzeker zijn en weinig zelfvertrouwen hebben (wordt o.a. gecompenseerd door – dwangmatig – macht uitoefenen, kennis niet willen delen, zich niet uit durven spreken, overdreven servicegerichtheid);
- doen wat de baas (papa, mama, de meester, de dokter, etc.) zegt en zich netjes aan regels houden, zonder daar tegen in te gaan of daarover na te denken, want anders...;
- niet zelf durven kiezen, geen verantwoordelijkheid durven nemen of zich verantwoordelijk voelen (dat is voorbehouden aan pa, ma, de meester, de baas en de paus);
- geen risico's of initiatieven gaan nemen. (“doe dat nou niet”, “kijk uit”).

En nog erger:

geblokkeerd hebben wat hun echte passies zijn.

Je oogst wat je zaait!

De wijze waarop we zijn opgevoed leidt derhalve tot het ‘eronder krijgen’ van het open creatieve, spelend initiatief nemende mensje, in plaats van het naar boven toveren daarvan.

- De Eén representeert de oorspronkelijke hoeveelheid energie die het kind in zich heeft om tot bloei te komen, maar daarin steeds wordt geblokkeerd door onze wijze van opvoeding. Die energie bestaat nog wel, maar is niet meer zichtbaar. Ze is ondergedoken en sluimert als een slapende vulkaan. Daar veroorzaakt ze onder andere dat iemand rationeel of uit angst ja tegen je kan zeggen en het vervolgens niet, te laat of kwalitatief minder gaat doen. De Eén uit zich onbewust en onzichtbaar (niet meer stampvoetend, want dat werd niet geaccepteerd en was dus ineffectief).
- De Ander representeert de houding die (als kind) nodig was om positieve aandacht te krijgen door ‘een goed kind te zijn’. Je bent een goed kind als je doet:

- o wat de ouders doen;
- o wat er wordt gezegd;
- o zoals het hoort.

Alle energie, geloof in jezelf, in waar je voor staat, in wat je wilt en wat je kunt, wordt er daardoor uitgetrokken. Een ouder weet het 'natuurlijk' altijd beter dan een kind. Dat geeft het kind geen vertrouwen, geen speel- of experimenteerruimte en zo durft het geen initiatieven meer te nemen of te dromen.

Goed voorbeeld doet goed volgen. Helaas geldt dat ook voor slechte voorbeelden; al generaties lang en nog te gaan. Je oogst wat je zaait!

#### **Impliciete druk: doen zoals het hoort**

Marlies is voorgedragen voor een managementfunctie, "maar ik moet nog wel op assessment", vertelt ze. Op dat moment zakt het enthousiasme ietwat in. Ze blijkt de functie niet te willen. Een voordracht is een compliment, maar geeft ook een druk (gegeven paarden in de bek kijken is niet netjes). Het is dan moeilijk weigeren. Het assessment is afgezegd. Ze doet nu een functie die ze echt wil.

De Eén en de Ander creëren terwijl ze opgroeien allerlei geavanceerde gedragsvormen, mede onder invloed van onze intelligentie.

Het volwassen lijf is daarvan alleen een mooie verpakking.

*Vrijwel ieder kind ontwikkelt deze gedragspatronen die hem/haar helpen angsten te compenseren en aandacht te genereren;. geen enkele ouder kan in het hoofd van een kind kijken en weten wat het echt wil of voelt. Gelukkig heeft niet ieder kind of (huidige) volwassene er last van.*

De verzameling van gedragingen die de Eén en de Ander hebben gecreëerd door het gat in hun behoeftevervulling, heeft diverse namen: overlevingsgedrag, buitenkant, muur, het ego of kindgedrag.

Dit gedrag is te herkennen aan het dwangmatige, kinderachtige of overdreven karakter ervan.

#### **Kinderachtige onderstroom**

Bij een aantal interne adviesteams komen op diverse manieren dezelfde verzoeken steeds terug. Is het verzoek in eerste instantie geweigerd, dan komt het enkele dagen later in een andere vorm via een manager of collega weer terug. Als je je zin niet krijgt en teleurgesteld bent, dan verzijn je andere wegen. Dat blijkt hier effectief, anders sterft het automatisch uit, leert de evolutie. Een andere intakeprocedure met daarin geautoriseerde beslissers die nee durven zeggen doet wonderen.

Het is voor jezelf volkomen normaal, vertrouwd en automatisch gedrag, waarover je niks te zeggen hebt. Het neemt je op willekeurig momenten over. De meeste mensen zien dit gedrag als hun identiteit. Heel vaak zijn het ook de dingen die je goed kunt; het is per slot van rekening dé manier geweest om staande te blijven, om niet het gevoel te hebben je identiteit te verliezen.

Op bepaalde momenten blijkt dit overlevingsgedrag (de Eén + de Ander), dat voor jou als kind erg nuttig was, niet meer effectief te zijn. Het houdt de ontwikkeling naar de evenwichtige persoon die je wilt zijn, al dan niet gestimuleerd door je omgeving, tegen.

### **Ineffectieve patronen**

Karel, een wetenschappelijk onderzoeker, schrijft zijn rapporten slecht en altijd te laat. Structureren lukt niet. Structuur is je ergens aan moeten houden. 'Moeten' blijkt de dominantie van zijn ouders te zijn en daar zet hij zich nog steeds onbewust tegen af. Nu hij zich daarvan bewust is, blijkt het probleem opgelost.

### **Het Zelf**

Ergens verscholen achter de Eén of de Ander, vinden we ons echte zelf.

Het openbaart zich op de vaak zeldzame momenten dat je open staat voor de golven van het leven, zowel de dalende als de stijgende. De momenten dat je het leven ziet en neemt zoals het is, jezelf erkent, vertrouwt en handelt uit liefde en (zelf)vertrouwen in plaats van uit angst. Gewoon blij bent!

Mensen die dichter bij zichzelf staan kenmerken zich door:

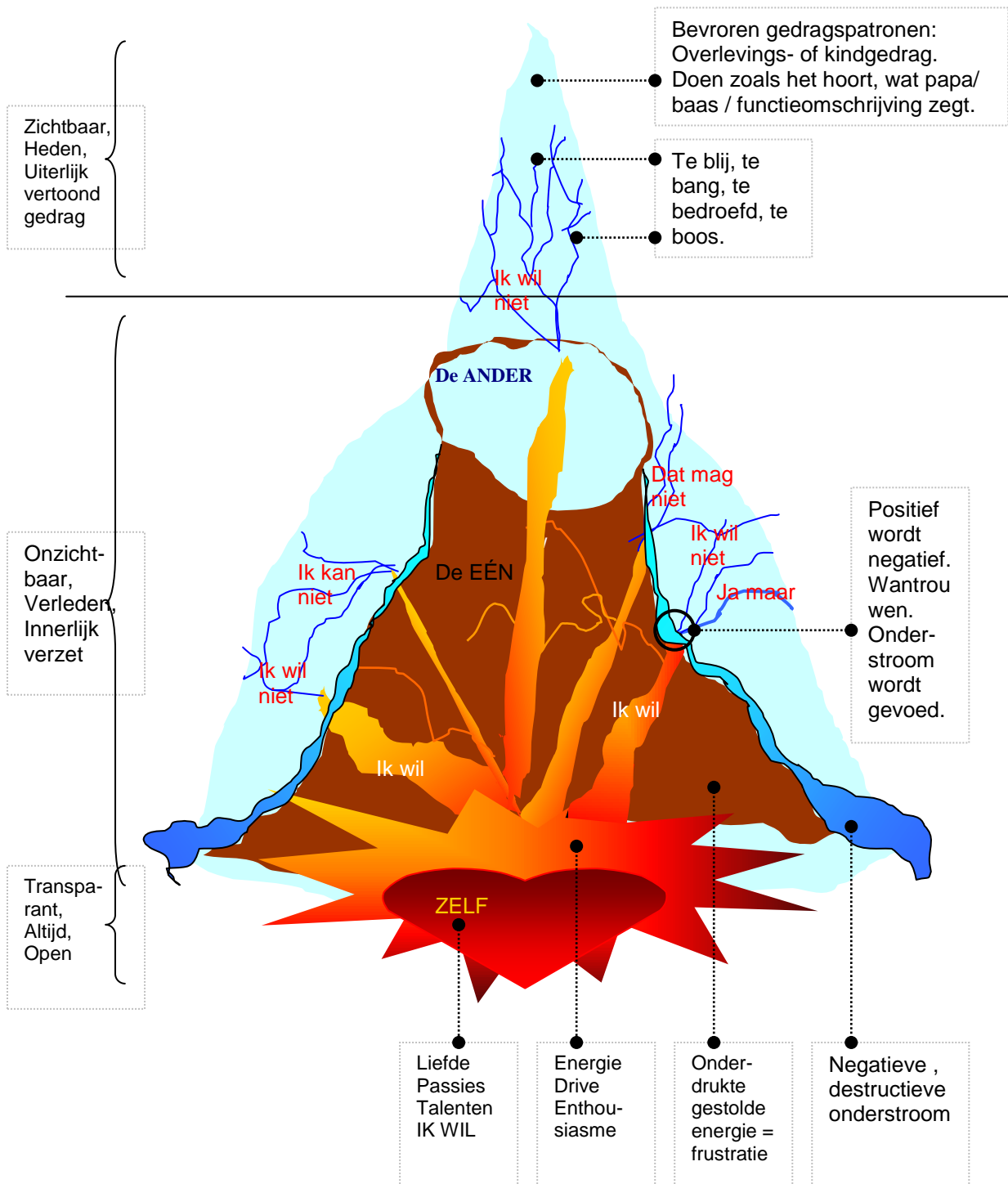
- expliciet transparant gedrag;
- rustig aanspreekbaar op hun gedrag;
- initiatief durven nemen, gericht op het realiseren van hun passie;
- positieve instelling;
- fouten durven maken.

Ze kunnen meegaan met de veranderingsgolven die plaatsvinden. Sterker nog: door hun openheid creëren ze flow.

We kunnen elkaar helpen de weg terug naar ons zelf te vinden. Organisaties zijn daarvoor uitstekende experimenteromgevingen, waarin mensen tot bloei kunnen komen. Het resultaat van het experiment kan helaas ook teleurstellend zijn en de ondermijnende onderstroom voeden.

Figuur 1. Een normaal mens

Een vulkaan met opgekropte, gestolde energie vol vervlogen passies en frustratie daarover. Verpakt in een ijsberg van bevroren gedragspatronen. Gedrag dat is ontstaan door de zucht van een kind naar liefde en aandacht; dit was het gedrag dat nodig was om die te krijgen. De positieve energie van de passie wordt gebruikt voor negatief verzet en achterdocht, ontstaan door de vroege ervaringen dat je toch niet kunt krijgen wat je wilt of wordt gehoord.



Gelukkig is de passie altijd te hervinden.

## De ijsberg en de vulkaan

Uit de beschrijving van de Eén en de Ander is makkelijk af te leiden waarom velen van ons zo'n sterke behoefte hebben aan respect, aan erkenning, aan gezien te worden, aan een luisterend oor en aan het gevoel dat er rekening met je wordt gehouden. Die behoefte projecteren we overal op!

### Triggers & projectie

Een gemeente houdt geen rekening met mevrouw den Ouden en Rob is daar geïrriteerd over. Mevrouw den Ouden kent hij niet; dus eigenlijk kan dat hem niet echt voelbaar raken. Rob's oude pijn wordt 'getriggerd'. Hij projecteert het feit op zichzelf, op de tijd dat er weinig rekening met hem werd gehouden.

Frans is een gouden kracht in het bedrijf. Hij werkt zelfs met de volgende ploeg mee; te vaak en te lang. Dat geeft hem positieve aandacht en veel mensen om zich heen is gezellig. Het goud verliest echter zijn glans, want Frans wordt (over)vermoeid en zijn vrouw is het beu. Hij blijkt bang te zijn voor eenzaamheid. Weggaan van zijn collega's geeft hem het gevoel dat hij ze in de steek en alleen laat. Ontstaan omdat hij zelf vroeger te vroeg en te vaak alleen werd gelaten of naar zijn kamer gestuurd.

Zo kan er ieder moment van de dag iets voorvallen, waardoor je wordt herinnerd aan die oude pijn uit je kindertijd. Onder het topje van de ijsberg zit nog steeds een hele berg oud verdriet, angst of woede.

Elk voorval geeft niet alleen een reactie in het hier en nu (het topje), maar er wordt tevens gereageerd met een overmatige emotionele intensiteit, omdat het voorval je herinnert aan je levenslange gemis. Onderdrukte intensiteit, om precies te zijn.

Dit intense gemis van de Ander zit in de rest van de ijsberg, onder water.

Tegelijkertijd komt de heftige reactie voort uit de energie van de Eén, als erupties van een vulkaan. Maar nog steeds is niemand zich bewust van de relatie met het verleden, want ook deze erupties blijven onder de waterlijn en onder het ijs.

### Erupties

Willem Jan reageert sterk op gebeurtenissen. Tijdens een gesprek van zijn leidinggevende met twee van zijn collega's loopt hij de – open – deur binnen. Als de leidinggevende aangeeft dat het even niet uitkomt, loopt hij boos weg. Als bekend wordt dat nieuw aan te nemen collega's in een hogere schaal terechtkomen dan hij (omdat ze deels ander werk gaan doen), is het helemaal mis. Hij doet daardoor dingen die niet door de beugel kunnen en zelfs tegen zijn eigen principes ingaan. Zijn frustratie legt hij overal in het bedrijf neer.

Elke keer wordt zijn berg oude pijn 'getriggerd'. Het gevoel niet gezien te worden ontardt in heftige emoties. Steeds is het belangrijk hem te wijzen op de goede bedoelingen van een gesprek, want hij hoort alleen de negatieve kant: "even rustig: dit zijn de goede dingen die ik over je heb gezegd en dit zijn de dingen die ik je anders wil zien doen".

Een vulkaanuitbarsting onderdrukt door een dikke laag smeltend ijs. Ieder stroompje dat daar uit sijpelt voegt zich bij het smeltwater van collega's en zo ontstaat er een flinke ondergrondse rivier...: de onderstroom in de cultuur van de organisatie.

## De kracht van de onderstroom

Daar ga je! Zodra je in een sterke onderstroom terecht komt, word je onderuit getrokken en drijf je af. Opletten want anders verzuip je! Iedereen die wel eens in een branding of een snelstromende rivier heeft gestaan, kent dit gevoel.

Hoe sterk is nu die onderstroom in mens en organisatie?

- *Ze is pure levensenergie.*  
Vrijwel je hele leven lang opgekropte energie om uiteindelijk te worden waarvoor je bent gemaakt.
- *Ze bestaat al eeuwen.*  
Al duizenden jaren zit in onze genen ingebakken dat als je niet doet wat een ander (farao, baas, wetgever, kerk, ouders) zegt, je wordt gevierendeeld, op de brandstapel gegooid, geslagen of ontslagen; fysiek of mentaal dood gaat. Inschikken want anders overleef je niet. Iets nieuws creëren is dodelijk!  
Dat is toch even anders dan 'durf jezelf te laten zien en wees creatief'. Dat doe je dus niet zomaar.
- *Ze openbaart zich vrijwel elke seconde en probeert je steeds onderuit te halen.*  
Bijna elke gebeurtenis, veraf of dichtbij, 'triggert' die oude pijn in de ijsberg. Het angstcentrum interpreteert deze gebeurtenis als iets wat lijkt op een situatie van vroeger, die je diep raakte. Vervolgens reageert het op dezelfde wijze als toen. We hebben volgens de deskundigen ongeveer 0,45 seconde om de impuls die dit inaccurate centrum ons geeft, stop te zetten en zelf een actie te kiezen. Succes!

### Onbewuste angst

Annemieke maakt werkafspraken met haar nieuwe teamleider. Het betreft normale taken, ze kan ze goed en ze zijn leuk. Enkele weken/maanden later komt ze erachter dat ze er eigenlijk geen zin in heeft. Het blijkt eigenlijk de angst om afgewezen te worden, die veroorzaakt heeft dat ze ja heeft gezegd tegen die taken.

Dan dient zich de volgende angst aan, want afspraken herzien is *not done*, niet volwassen. Hoe gaat de teamleider reageren; vanuit zijn oude pijn? Voelt hij zich in de steek gelaten, verraden, niet serieus genomen? Ziet hij bergen problemen ontstaan en schiet hij in een stressreactie? Of zal hij één van de weinigen zijn die waardeert dat er nu weer duidelijkheid is en een open expliciete sfeer waarin nieuwe betere beslissingen kunnen worden genomen?

N.B. Uiteraard kan voor 'groep' en 'taken' ook 'bedrijf' en 'een baan/project' worden gelezen.

Positief geformuleerd geeft het leven je elk moment van de dag een kans om deze onderstroom te overwinnen en dichterbij jezelf te komen.

Bij iedere ontmoeting, elke actie, elke seconde en elke organisatieverandering vechten we tegen deze oeroude en sterk geëvolueerde onderstroom. Die stroom is dus ijzersterk, supersnel en reteslim.

Het lijkt erop dat het tegenspel minstens zo frequent, sterk en doordacht moet zijn. Hoe is deze onderstroom te herleiden of op te lossen?

Welke energie is daarvoor krachtig genoeg?

## De kracht van de eenvoud

De onderstroom bestaat uit en wordt gevoed door:

- angst;
- wantrouwen
- verantwoordelijkheid afschuiven en overnemen;
- geen ruimte om te experimenteren;
- negativisme;
- doen wat een ander wil;
- doen zoals je denkt dat het hoort zonder dat te checken;
- emoties negeren;
- competitie (ik ben beter dan jij);
- impliciet gedrag en keuzes;
- gesloten sfeer;
- onbewuste reacties gebaseerd op pijn uit het verleden.

Elk gedrag en elk systeem dat op deze principes is gebaseerd of daarvoor wordt gebruikt, werkt de onderstroom in de hand en is destructief. Met deze principes is geen enkel bedrijf te runnen zonder zeer nadelige neveneffecten.

### Invloed van gedragseigenschappen

Een bedrijf van 1400 mensen is opgericht en wordt geleid door Harry, een man met twee prominent aanwezige karaktereigenschappen; hij is sociaal zorgzaam en tegelijkertijd vertrouwt hij alleen zichzelf. Dat vertaalt zich in een sterk hiërarchische organisatiestructuur met een gedifferentieerde *balance score card* waarin de mensen nauwelijks ruimte hebben. Tegelijkertijd hebben bijna alle leidinggevendenden een zorgzame instelling en durven net als hun topman mensen nauwelijks aan te spreken op hun gedrag. Uiteraard zijn salarisverlagingen bij slecht presteren in de HRM-systemen niet te realiseren.

De zorgzaamheid duurt tot de volgende ontslagronde!

Als we gaan vechten (= competitie) tegen deze onderstroom, werken we haar in de hand. Het 'zelf doen' of niet durven delegeren (= angst, wantrouwen, verantwoordelijkheid overnemen, geen ruimte om te experimenteren, ik ben beter dan jij) werkt ook niet.

### Hoe dan wél?

Zie je hoe mooi eenvoudig deze vraag is? In plaats van je druk te maken over waarom iets niet is gelukt of niet gaat lukken, simpelweg te focussen op hoe het wel gaat werken. Het is wel nodig deze vraag elke vijf minuten te stellen, want tot nu toe zie ik de meeste mensen terugvallen in soms briljant complexe ideeën van waarom het allemaal niet gaat lukken. Dat is namelijk vertrouwd, want dat kreeg je je hele leven al te horen.

"Ik wil linksaf pap". "Dat is niet slim; rechtsaf is korter, Jantje."

"Kijk mam, wat een leuke kleren ik heb aangetrokken". "Die kleuren staan niet bij elkaar Marieke, trek maar wat anders aan."

N.B. Initiatief of zeggen hoe het wél kan, levert geen waardering op en dus doen we het niet meer. Kinderen volgen hun ouderlijk voorbeeld: zeggen waarom het niet kan. Je oogst wat je zaait!



Zo hebben we elkaar opgevoed. En nu nog! Mijn dochttertje van destijds vier (!) jaar kwam verdrietig thuis van de kleuterschool met: "Papa, ik heb twee fout". Je hebt twee fout en niet acht goed! Acht goed telt niet mee want die voel je minder. Je oogst wat je zaait.

Als je een collega hebt van zeg 35 jaar, is het niet onwaarschijnlijk dat er minstens 30 jaar erkenning moet worden ingehaald. De vele gedragspatronen die daardoor zijn ontstaan, moeten worden doorbroken. Dat vereist elke kleine kans pakken om een expliciete, gevoelsmatige overeenstemming met elkaar te hebben en samen iets aan het creëren te zijn, samen de volgende stap te zetten. Verwacht niet na één keer resultaat, maar vertrouw erop dat je een opening hebt gecreëerd.

Kortom:

- Stel regelmatig de vraag: "Hoe dan wél?"
- Focus op het positieve.
- Erken de emotie of zucht naar erkenning die achter de 'ja-maar'-reactie ligt en de ideeën waarom het allemaal niet kan. Het positieve daarvan is dat deze ideeën een prima risicoanalyse vormen en dat de bezwaren expliciet worden gemaakt.
- Ga uit van vertrouwen. Vertrouw op het feit dat de meeste acties onbewust zijn en uit angst geschieden en niet bedoeld zijn om te ondermijnen. Vertrouw erop dat het geven van vertrouwen goed is om te doen, ook al is het gewenste resultaat niet meteen zichtbaar.
- Zorg voor een *expliciete* overeenstemming, zowel gevoelsmatig als rationeel.
- Neem en geef ruimte en tijd voor de bovenstaande punten. Dat vraagt rust en geduld. Rust in jezelf vereist al gauw meer inzicht in je eigen oude pijnen en overlevingspatronen, of..... diep zuchten, minstens tot tien tellen, veel sporten, sauna's en massages en de bovenstaande punten nog eens toepassen. Dat is veel simpeler en nog leuk ook.

### **Perpetuum mobile**

Om te kunnen winnen van de altijd actieve onderstroom hebben we energie nodig, die altijd beschikbaar blijft en nooit minder wordt.

We zoeken een perpetuum mobile!!

De energie die de Eén opkropt in de vulkaan en waardoor de onderstroom blijft leven, is de energie die eenieder heeft om tot bloei te komen (en dat als kind niet mocht). De energie dus, om te doen wat je het liefste wilt doen.

De oplossing is dus weer simpel: laat eenieder doen wat hij of zij het liefste doet!

Dan ontsluit en gebruik je de energie uit de vulkaan.

Nu is het probleem dat de meeste mensen hun echte passie niet meer kennen. Ze moeten eerst de weg vinden door hun ijsberg om erbij te komen. Met compassie als grondhouding en de juiste vragen open je de sfeer die nodig is om achter de echte passie van jezelf of van een ander te komen.

De focus moet je leggen op wat iemand echt wil, niet op wat hij/zij kan.

De meeste POP's en psychologische testen gaan hieraan voorbij. Ze zijn gebaseerd op wat iemand nu kan en weet van zichzelf.

### **In beweging krijgen**

Pieter is informeel teamleider op de financiële administratie van een makelaardij. Dat vindt hij mooi werk en hij doet dat erg goed. Hij is erg gefixeerd op het krijgen van een formele positie als teamleider; dat blijkt uit elke interactie met Pieter en daar wordt eenieder erg moe van. Uit zijn lichaamstaal blijkt geen enkele behoefte aan teamleiderschap. Hem daarmee confronterend is het antwoord dat positieverbetering “hier de enige manier is om waardering te krijgen voor je werk”. Dat is anders op te lossen! De angel was eruit en het team liep weer. Verder ontstaat er daardoor ook ruimte bij Pieter voor veranderingen.

Enkele gesprekken later blijkt de echte passie: internationaal rijden in grote vrachtwagens. Hij neemt ontslag en gaat de baan op. Hij was 55 jaar oud en werkte al twintig jaar bij het bedrijf.

Een passie is pure levenslust. Een passie verkondigen is een missie. Een missie delen en samen uitvoeren is een bedrijfsmissie (een echte, op het gevoel en principes gebaseerde bedrijfsmissie, wel te verstaan). Een missie uitvoeren is een perpetuum mobile: het levert je meer energie op dan het je kost!

#### *Big wheels keep on turning*

Hoe manage je mensen die doen wat ze zelf willen, die ineens wel nee durven zeggen, omdat ze anders hun passie niet uit kunnen voeren? Dat is makkelijk te beantwoorden.

*Niet!*

Dat maakt het managen een stuk makkelijker. Selectie en herplaatsen van mensen wordt daardoor wél erg belangrijk.

De enige manier om die diversiteit draaiende te houden in de goede richting is:

- voorbeeldwerking / persoonlijk leiderschap / geen woorden maar daden;
- expliciete afstemming van de richting op basis van gelijkwaardigheid;
- elkaars passies, principes en grenzen goed kennen.

### **Geen woorden maar daden**

Wij zijn een bijzonder volkje. Het ene onderzoek na het andere stelt dat communicatie voor het grootste deel via lichaamstaal plaatsvindt, dan nog wat via intonatie en een ietsie pietsie via woorden. Ook hier leren we niet bij. We besteden meer aandacht aan het maken van plannen en modellen, schrijven van essays en vooral een ander te vertellen wat en hoe te doen, dan het te laten zien.

Ieder kind blijkt niet te doen wat ouders zeggen, maar doet wat ouders doen. Mensen verloochenen hun afkomst niet; we apen na. Dat doen we ook als volwassene.

Ga dus iets *doen* met wat we allang weten!... en laat dat *zien*!!!

### **Vertrouwen bouwen**

Een dilemma dat behoorlijk vaak voorkomt. Het management dat pas iets wil communiceren als zij duidelijk heeft hoe ze de reorganisatie wil uitvoeren, omdat onduidelijkheid tot onrust zou leiden en niet tot betrokkenheid. Tegelijkertijd voelen de medewerkers zich niet erkend en betrokken bij de beoogde reorganisatie, juist omdat ze niet worden geïnformeerd en niets aan hen wordt gevraagd. Het management besluit toch te gaan communiceren, zonder effect. Het vertrouwen ontbreekt, want dat is regelmatig beschaamd.

Dit wordt bespreekbaar gemaakt en positief ontvangen. Het draagt wel bij aan een meer open sfeer, maar er verandert nog niets. Eerst zien, dan geloven? Dit vereist in heel veel kleine stapjes het vertrouwen terugwinnen; door voorbeeldgedrag. Dan blijken mensen relatief snel weer hun vertrouwen te schenken.

### **Gezond boerenverstand**

Iets doen met hetgeen we allang weten! Wat weten we zoal?

- Je kunt niet tegen een sterke onderstroom in zwemmen; dat win je niet.
- De kern van de onderstroom bestaat uit onbewuste angst, wantrouwen, een impliciete gesloten sfeer en genegeerde emoties.
- Angst en wantrouwen is alleen te overwinnen door liefde en vertrouwen; zoals donker alleen te bestrijden is met licht.
- Een impliciete gesloten sfeer moet derhalve een expliciete open sfeer worden. Dat doe je door alles wat je doet, denkt en voelt expliciet te maken... te laten zien. Dat schept ruimte en bewustzijn.
- Emoties negeren of je ervoor schamen is hetzelfde als iemand (ook jezelf) niet zien staan, niet erkennen, want ze zijn een onderdeel van de mens. Als je al een zucht naar erkenning door anderen hebt, is het op zijn minst slim om jezelf te erkennen door gehoor te geven aan je emoties.  
N.B. Emoties zijn te vertalen in acties, als je ze filtert door je principes. Gehoor geven aan je emoties als je daarmee bewust een ander kwetst, vind ik not done.
- De energie die het tij kan keren is dezelfde energie als in de vulkaan is opgekropt; die van je passie. Voelen waar je voor gemaakt bent en dat doen.
- Managen van gepassioneerde mensen vereist expliciete afstemming van ieders missies en principes, vanuit compassie voor ieders verschillen. Principes zijn noodzakelijk omdat ze een filter zijn op de vertaling van emoties in acties.
- Mensen ontwikkelen zich door na-apen, door voorbeeldwerking. In een voorbeeld of een handeling zit alles: actie, emotie, begrip/het door krijgen.
- Ieder mens is verschillend en daardoor kunnen we van elkaar leren.

Een goede leider maakt dus zijn principes en passies zichtbaar door zijn daden, met compassie voor anderen. Sterker nog; hij leeft ze!

Zichtbaarheid vereist aanwezigheid, voelbaar contact en interactie.

Blijkbaar is de kracht van eenvoud moeilijk eigen te maken, want sinds Boeddha en Jezus dit verkondigden is er niet veel goeds gebeurd. Dan moet het dus nog eenvoudiger en kleiner worden om haalbaar te zijn. Nog vaker oefenen. Dat kan gelukkig dagelijks in organisaties.

## Bergbeklimmen

Organisaties spelen een cruciale rol in de menselijke ontwikkeling van kind naar volwassene. Eerst heeft het kind het ouderlijk huis en de scholen als experimenteromgevingen, daarna de diverse werkomgevingen.

Die experimenteromgevingen worden gebruikt om via allerlei activiteiten/gedragingen/handelingen uit te vinden:

- of je welkom bent;
- of liegen en bedriegen werkt;
- of zeuren of verleiden effectief is;
- of ziek zijn effectief is;
- of je als gelijkwaardig en volwassen wordt gezien;
- waar grenzen en mogelijkheden liggen;
- welke handelingen gevaar opleveren;
- wie te vertrouwen is;
- et cetera.

Alles concentreert zich in de handeling. In het doen en laten zien ervan.

Eén handeling:

- bevat passies, principes en *bedoelingen*;
- triggert vele oude pijnen/angsten;
- geeft een signaal af: “ik zie je als volwassen”, “gelijkwaardig”, “wij zijn beter, jullie zijn eikels”. Met dit signaal voed je de onderstroom of juist niet.

### Signalen

Alle 120 medewerkers werden in een MT-meeting door de direct leidinggevende en de HRM van de medewerkers ingedeeld op een nieuwe plek en een nieuwe taak. De juiste persoon op de juiste plaats! “Zet Jan maar daar neer, daar wordt hij gelukkig”. “Nee hoor”, zegt iemand in de zaal, “ik heb hem gisteren nog gesproken, hij wil...”

Bijna iedere (HR-)manager is er achteraf van overtuigd dat er zorgvuldig en goed doordacht met de medewerkers is omgegaan.

De medewerkers krijgen hiermee echter het signaal dat – ongeacht wat zij het hele jaar laten zien aan zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid – er toch voor je wordt beslist. Open inschrijvingen zijn beter, ook al heet het dan ineens wel een ‘reorganisatie’ en geen ‘professionalisering’.

Zowel de Eén, de Ander als het Zelf kijken naar die handeling om te zien of ze worden bevestigd in hun vertrouwen of wantrouwen.

Houd dus die berg activiteiten klein en overzichtelijk; één handeling is in feite al een hele berg.

### Bergen of verkeersdrempels

Aandacht, focus en (com)passie voor iedere handeling en iedere interactie met andere mensen betekent dat het niet mogelijk is veel handelingen tegelijkertijd te doen. Dichtbij je passie blijven vereist dat je voelt en ervaart waar je mee bezig bent en wat je tot stand brengt. Iets wat dagelijks energie kost moet het dagelijks ook opleveren, zodat je 's avonds fit naar huis kunt.

Nu huist er een klein probleem in de cultuur van onze maatschappij en in die van de meeste organisaties: klein is niet fijn, wordt niet gezien, is niet stoer en geeft geen status. Managers en specialisten willen geen kleine bergen. Je zet je vlag toch niet op een verkeersdrempel. Ze maken het liever groot en complex.

Grote bergen vereisen mooie plaatjes en veel woorden om het overzicht niet te verliezen. Funest is echter dat die abstracte modellen en plannen weliswaar overzicht bieden, maar geen contact, geen gevoel geven.

Grote bergen gaan vaak het voorstellingsvermogen te boven, ze zijn dus:

- onvoorstelbaar;
- niet voelbaar;
- alleen een uitdaging voor die enkele bergbeklimmer.

De rest ziet er tegenop.

Ik ken weinig mensen die starten met de grootste taak op hun lijst. Die wordt vaak vooruitgeschoven. Ik zie ook weinig interactie als er 'weer een presentatie wordt gegeven'.

Enorm veel tijd wordt gebruikt voor het plannen en organiseren. Als dat op de achtergrond goed gebeurt, is dat niet erg, dan levert het zijn nut wel op. Het probleem ontstaat als het een doel op zich wordt en op de voorgrond wordt geplaatst. Daarmee gaat de voeling, het contact met wat er op dit moment speelt en de beste volgende stap zou zijn, verloren.

#### **Vele kleine bergen...**

Vijftien managers kregen de vraag een heel klein deel van hun primaire proces als onderwerp te nemen en binnen drie weken te optimaliseren. Optimaal houdt in dat alle interne en externe partijen erbij betrokken worden en het veranderde proces onderschrijven en uitvoeren.

Na drie weken vraag ik hoeveel uren dit heeft gekost. Vervolgens vraag ik hoelang het gaat duren voordat alle plannen in het jaarplan gerealiseerd zijn. Het zal je niet verbazen dat de meeste jaarplannen eigenlijk meerjarenplannen zijn.

In grote organisaties is het vaak lastig iets klein te houden, omdat er veel partijen bij betrokken (willen) zijn. Daar speelt bovenstaand fenomeen nog meer en is dus een nog kleinere opdeling van het proces of een sterke vereenvoudiging van de organisatie- en communicatiestructuur vereist.

#### **Er tegenop zien**

"We willen graag in een half A4 vertellen op het intranet wat het crediteurenteam bereikt heeft het afgelopen jaar"... "Oh wat een goed idee, dat willen wij voor ons team ook wel!"

"Laten we het meteen voor de hele afdeling doen!", zegt de manager.

En nu staat er nog niets op het intranet.....

## **Aansluiten bij de ander in de maat van het moment**

De olifant in de porseleinkast ontstaat zodra de voeling met wat er op dit moment speelt, is verloren. Je weet dan niet meer hoe eenieder erin zit en wie of wat aandacht hoort te krijgen. Met elke keuze die je dan maakt kun je goedbedoeld:

- werkzaamheden waar iemand enkele weken mee bezig is geweest bagatelliseren = kleineren;
- werkzaamheden (laten) overnemen = verantwoordelijkheid overnemen/geen vertrouwen geven;
- een compliment aan de juiste persoon op het verkeerde moment geven;

Als je wel aan weet te sluiten, dan ontstaat er een natuurlijke flow waarin mensen zich erkend voelen, de volgende kleine stap haalbaar lijkt en dus wordt gezet. Kleine bergen zijn voelbaar en haalbaar, net als verkeersdrempels.

## **Negaholics; verslaafd aan negativiteit**

Onze aandacht wordt steeds getrokken door het negatieve, onder meer via kranten en het journaal. We onthouden meestal dat ene negatieve moment in een gebeurtenis en van personen. Dat beeld blijft hangen en wordt een stempel.

Primair ziet 90% van de mensen de negatieve kant van de medaille; dus ook van zichzelf. Hersenen focussen op het overleven, van positieve zaken ga je niet dood. Dus de focus ligt altijd op de negatieve kant.

Perfectionisme kan voor een deel voortkomen uit een negatief zelfbeeld. Dit proces versterkt zichzelf doordat perfectionisten de lat altijd net iets te hoog leggen. De meeste mensen creëren dus zelf hun hoge bergen wel, om er vervolgens tegenop te zien ('ja maar', te veel werk, dat gaat niet lukken, faalangst) en er liever omheen te lopen. Let op! geldt zeker niet voor iedere perfectionist. En een duidelijk voordeel van perfectionisten is dat ze vaak rekening houden met vele factoren tegelijkertijd en hun werk gewoon goed doen; daar kun je op vertrouwen!!!!

Alles klein houden dus, behalve de mensen!

# DirectOpenEerlijkNieuwsgierig!!!

## Liefde is niet te koop, maar passie wél

In 2 tot 8 uur zijn iemands *echte* passies, principes en belangrijkste ontwikkelingsdoelen te vinden. Dat is het fundament waarop je echt kunt bouwen.

Voor nieuwe medewerkers maakt dat psychologische testen vrijwel overbodig. Voor bestaande medewerkers maakt het POP's overbodig. Daarna ontstaat de winst uit gereduceerd ziekteverzuim, geslaagde projecten en betere *over all performance*. Met die passie boor je de energie aan die de Eén had opgekropt in de vulkaan. Zonder die energie red je het niet tegen de onderstroom en blijft het destructieve mechanisme ervan in werking.

Heb je recent gecheckt bij het aannemen van nieuwe collega's of ze je passie en overtuigingen delen en net zo integer zijn? Durf je na de proeftijd te zeggen dat ze bij je afwezigheid beslissingen nemen waar je qua intentie en beoogd resultaat, achter zou kunnen staan?

### Werken met principes; niet zomaar doen wat de baas zegt

Eén van de topdirectieleden in een bedrijf wil de niet afgeronde projecten niet meer in zijn maandelijkse overzicht zien. Drie managementlagen nemen de opdracht klakkeloos over en hij komt terecht bij de medewerkster Bestuurlijke Informatieverzorging die de opdracht weigert. "Ik doe niet aan *window dressing*. Wie gaat er straks sturen op afronding van die projecten". De projecten bleken een bedrag van 25 miljoen euro te vertegenwoordigen.

Het is essentieel dat alle medewerkers – en jijzelf ook – de activiteiten gaan uitvoeren die passen bij hun passies, principes en ontwikkelingsdoelen. Zet desnoods het functiewaarderingsysteem op zijn kop. Splits alles op naar activiteiten en hergroepeer die rondom de passies van medewerkers. Ga daarna eens kijken hoe je daar een organisatiestructuur en processtructuur omheen kunt bouwen.

### Organiseren rondom passies

Tjomme's passie blijkt te liggen in de journalistiek, beter gezegd in het leveren van nieuws en visies en daarmee mensen met elkaar verbinden. Dus zijn we een functie aan het creëren waarin hij deze eigenschappen tot zijn recht kan laten komen, halftime naast zijn huidige functie, geleidelijk overgaand naar fulltime. Dat voldoet ook uitstekend aan de behoefte van de organisatie om te werken aan het imago en meer te weten wat er speelt bij andere teams. Nu nog inpassen in het functiewaarderingsysteem.

Ik kan u verzekeren dat als mensen hun passie uit kunnen gaan voeren, ze graag meewerken. Financiële zekerheden worden altijd als reden aangewend om geen stappen te zetten, totdat de desbetreffende man of vrouw de liefde van hun leven tegenkomen. Scheiden en opnieuw trouwen, met alle financiële gevolgen van dien, blijken dan geen enkele belemmering.

### **Word geen manager als je nog niet te vertrouwen bent**

Bij elke interactie moet je uitstralen dat je zelf grotendeels volwassen bent, op een open manier aanspreekbaar op je gedrag, en te vertrouwen bent. Ken jezelf goed en vraag het anders eens aan je partner! Ga steeds consistentere principes leven.

Het is essentieel om vrijwel continu, dus met dezelfde frequentie als de onderstroom, aan vertrouwen te bouwen en ruimte te geven voor eigen verantwoordelijkheid.

Je bouwt vertrouwen door:

- serieus aandacht te geven aan emoties van de ander, er zitten bergen legitieme redenen onder;
- afspraken na te komen; alleen al een afspraak afzeggen wordt vaak geïnterpreteerd als 'ik ben dus minder belangrijk dan ...';
- vertrouwen te geven;
- te focussen op het positieve en op hetgeen is bereikt; voorbeelden te zoeken waar het wél is gelukt.
- alles expliciet te maken;
- alleen te beoordelen binnen de invloedssfeer van de beoordeelde.

Ruimte voor eigen verantwoordelijkheid creëer je door te wachten tot er een concrete vraag aan je wordt gesteld. Als het geen concrete vraag is, doe dan net of je neus bloedt. "Ik krijg niets van die vent gedaan", "Ze leveren nooit iets goeds aan". Een goed antwoord is dan zoiets als: "Ja, wat nu?", of: "Hmm, da's vervelend?"

Stel bij iedere (inter)actie de vraag:

- Hoe dan wél?
- Wat zou jij het liefst willen? (en blijf die vraag herhalen, want het antwoord wordt aan alle kanten omzeild).

Maak er geen show van. Als het niet echt bij je past, doe het dan niet. Dan val je zo door de mand.

### **Ziek zijn is goed. Verziek de boel desnoods!**

Je móét weten waar de passies liggen, waar de persoon of de groep voor staat (principes en grenzen) en hoe ze die willen verwezenlijken. Al het andere is secundair.

Geef het team tijd en ruimte om dit uit te vissen. Niets doen kan de beste actie zijn! Probeer het ritme te vinden en sluit daarbij aan!

Hef het team desnoods op als het daar binnen een redelijke termijn niet uitkomt. De druk van die boodschap verziekt de sfeer tijdelijk, maar heeft ook vaak een sprong in de ontwikkeling tot gevolg (net als het 'sprongetje' bij kleine kinderen).

Mensen en dus organisaties zijn onderdeel van de natuur en volgen dus ook de cycli daarvan. Soms is het tijd om je terug te trekken in de wortels en soms om tot bloei te komen. In de aloude BCG-matrix (*cash cow*, *wild cat*, e.d.) komt dit al enigszins naar voren. Soms is het nodig om ziek te zijn.

Het is beter zelf bewust en beheerst de boel te verzieken, dan dat de onderstroom alles onbewust verziekt.

N.B. Wel open en eerlijk in blijven en het onderscheid zien tussen ziekte als structureel onderdeel van een overlevingsgedrag en tijdelijke ziekte.



## **Conflicten voorkomen scheiding**

Conflicten zijn nodig om naar elkaar toe te groeien, voordat de opgekropte irritaties ontaarden in ruzies die leiden tot scheiding en opsplitsing.

De sfeer waarin die conflicten kunnen plaatsvinden moet veilig zijn. Respect voor elkaars verschillen is daarvoor de basis.

Nee, niet alleen tijdens teambuildingsessies, juist tijdens de dagelijkse activiteiten en op willekeurige momenten.

Conflicten dragen uitstekend bij aan een open, expliciete sfeer.

## **Expliciet en anders maar niet**

Expliciet gedrag genereert vertrouwen en een open, op samenwerking gerichte sfeer.

Alles wat bewust of onbewust impliciet wordt gehouden, verziekt een proces en voedt de onderstroom. Blijft een expliciete beslissing ergens over uit, ga daar dan niet in mee; doe niets totdat...

Expliciet ben je als je open en eerlijk vertelt wat je afwegingen zijn en/of wat je voelt. Houd de sfeer open door de ander als gelijkwaardig en volwassen te beschouwen en daar naar te handelen.

Bij een selectiegesprek kun je bijvoorbeeld meteen vertellen wat je van de sollicitant vindt en wat je bedenkingen zijn. Het overleg met je HR-adviseur voer je gewoon waar de sollicitant bij zit.

Informatie inhouden om 'onrust te vermijden' is jezelf voor de gek houden. Impliciet gedrag levert onrust op. De meeste mensen voelen feilloos aan dat 'er iets niet klopt'.

Houd de activiteitenberg klein, want grote bergen herbergen vele vraagtekens die impliciete vooronderstellingen vereisen. Die vooronderstellingen gaan vaak een eigen leven leiden.

SMART maken van gewenste resultaten is iets geweldigs. Het kan bijna met alles! Expliciet maken van afspraken over de beoogde resultaten en ieders invloed daarin is het minimum.

## **Persoonlijke en financiële ontwikkeling**

Veranderen van op angst gebaseerde keuzes en werkwijzen naar op vertrouwen gebaseerde keuzes en werkwijzen, vergen investeringen, net zoals elke verandering. Die overgangsfase wordt betaald uit de opbrengsten van wat medewerkers nu kunnen.

Investeer in vertrouwen winnen en verantwoordelijkheid afgeven. Laat bijvoorbeeld een tijdje de medewerkers precies doen wat zij voorstellen, ook al lijkt het slimmer of efficiënter te kunnen. Geef hun de ruimte om te experimenteren en te leren, dan doe je dat met jezelf ook.

Investeer in individualisme en de kracht van diversiteit. Elk zaadje heeft een andere voedingsbodem nodig. Veel human-resource managers hebben alleen het woord precedentwerking geleerd en dat zit in elk systeem ingebakken. Allemaal angst. Afschaffen, dan kan iedereen weer het beste uit zichzelf halen. Ja, soms sta je juridisch zwakker vanuit de D.O.E.N.grondhouding die in de hoofdstuktitel is opgenomen, maar je leeft wel prettiger en het geeft signalen van vertrouwen; dus leidt het tot betere performance.

Als je niet doet wat je echt graag wilt, leidt dat tot een persoonlijk faillissement. Als je niet doet wat een ander (de klant?) graag wil, leidt dat tot een financieel faillissement.

Zoek dus de klant die bij je passie past!

Leef je principes en passies expliciet zichtbaar door je daden.

*Je oogst wat je zaait!*

Ga zaaien. Maak winst op alle fronten!<sup>1</sup>

### Over de auteur

Ir. Rob Spape M.B.A. (1964) is als coach en interim-manager gespecialiseerd in diepgaande veranderingen in mens en organisatie, gericht op verbetering en innovatie. Een passie voor zelfrealisatie van zichzelf en anderen combineerde hij met opleidingen tot bedrijfskundig ingenieur, M.B.A., loopbaanbegeleider en coach. Rob is als adviseur en manager werkzaam geweest bij MKB Nederland, Deloitte, Randstad en Pink Roccade Finance. Hij heeft sinds 1999 een eigen bedrijf met locaties in o.a. Doorn en Polsbroek. Tel. 06-19622614, [www.spape.com](http://www.spape.com), [www.stressherstel.nl](http://www.stressherstel.nl)

---

<sup>1</sup> Bovenstaande tekst is met name gebaseerd op eigen gedragsinterpretaties en ervaringen. Raakvlakken liggen er met:

- Bosch, Ingeborg. *Illusies; over bevrijding uit ons doolhof van emoties*; L.J. Veen, Amsterdam, 2003
- Carter Scott, Chérie. *Negaholics*; Ballantine Wellspring, New York, 1989
- Covey, Stephen R. *Seven habits of highly effective people*; Simon & Schuster, New York, 1989
- Gordon, Thomas. *Effectief leiding geven*; Tirion, Baarn 1977
- Gordon, Thomas. *Luisteren naar kinderen*; Tirion, Baarn, 1976
- Spape, Rob. *De organisatie van de 21e eeuw*