

MATHILDE MAAS KUPER



De verfrissende smaak van zure appels

Pijnmanagement:
onmisbaar voor succesvol leiderschap

VANDUUREN
MANAGEMENT

DE VERFRISSENDE SMAAK VAN ZURE APPELS

MATHILDE MAAS KUPER



De verfrissende smaak van zure appels

**Pijnmanagement:
onmisbaar voor
succesvol leiderschap**

VANDUUREN
MANAGEMENT

INHOUD

Voorwoord	7
Inleiding	9

DEEL 1

1 DE SPAGAAT VAN DE MANAGER	15
1.1 Wat is er veranderd in de werkcontext?	17
1.2 Hoe staat de spagaat succesvol leiderschap in de weg?	23
1.3 Hoe zou het zijn zonder pijn?	27
2 PIJN: DE OLIFANT IN DE KAMER	31
2.1 Wat is pijn?	32
2.2 Hoe gaan we in organisaties met pijn om?	40
2.3 Wat zijn de (ongewenste) gevolgen van pijn mijden?	46
3 SCHUREN EN VERDUREN ALS SUCCESVOLLE MANAGEMENTSTRATEGIE	51
3.1 Hoe start je met deze managementstrategie?	52
3.2 Wat doe je met alle emoties en gedrag die bij de pijn komen kijken?	56
3.3 Hoe gaan we effectief schuren en verduren?	62
4 DOOR DE ZURE APPEL HEEN BIJTEN	69
4.1 Wat zijn de vijf stappen?	70
4.2 Wat is het wenkend perspectief?	76
4.3 Samenvatting methode	84

DEEL 2

5	VOORKOM HET FRIKANDELMOMENT	88
5.1	Wat houdt observeren in?	89
5.2	Wat vraagt deze stap van je?	94
5.3	Hoe ga je met deze stap aan de slag?	100
6	DE KEIZER LOOPT IN ZIJN BLOOTJE	111
6.1	Wat houdt entameren in?	112
6.2	Wat vraagt deze stap van je?	118
6.3	Hoe ga je met deze stap aan de slag?	124
7	UIT EEN GESLOTEN OESTER HAAL JE NOOIT EEN PAREL	133
7.1	Wat houdt ontrafelen in?	134
7.2	Wat vraagt deze stap van je?	138
7.3	Hoe ga je met deze stap aan de slag?	145
8	DE BOTTLENECK ZIT BOVENIN DE FLES	153
8.1	Wat houden regisseren en realiseren in?	154
8.2	Wat vragen deze stappen van je?	160
8.3	Hoe ga je met deze stappen aan de slag?	166
	TOT SLOT: JIJ KUNT DIT!	173
	Woord van dank	177
	Over de auteur	179
	Bronnen	181

VOORWOORD

Pijn is onvermijdelijk. Het is onderdeel van het leven, van ons prille begin tot ons einde. Van elk proces dat wij als mens doormaken is het een aspect en daarom is het zo belangrijk om het te leren omarmen, zoals wij dat doen met liefde, groei en ontwikkeling.

Pijn omarmen betekent dat wij bereid zijn bewust iets aan te gaan, een proces, een verandering, een transformatie. In mijn leven heb ik dit vaak moeten doen. Het heeft mij geleerd dat je geen stappen kunt overslaan, maar dat het meer dan de moeite waard is de pijn aan te gaan. Het brengt je zoveel verder en maakt je een rijker en wijzer mens. Het mooie is dat als je het proces durft aan te gaan je als mens kiest jezelf te bevrijden van iets wat voor jou (bewust en onbewust) een blokkade is geworden. Doordat je in kamers en plekken binnenin jezelf licht laat schijnen, met de ogen en wijsheid van nu, dus van de mens die je nu bent, kun je leren de pijn anders te zien en er anders mee om te gaan. Wat kan ik hiervan leren? Wil ik dit nog zo voort laten gaan? Wat zijn mijn opties en keuzes? Alles is perceptie en ik kies ervoor lastige en pijnlijke situaties te benaderen vanuit mogelijkheden, hoe onmogelijk ze soms ook lijken.

Pijn zal nooit zo heftig meer zijn als de eerste keer dat wij het meemaken. De weerstand en angst (bewust en onbewust) die wij ertegen opgebouwd hebben, weegt vaak zwaarder dan de pijn zelf. Zeker als wij onszelf gaan vereenzelvigen met de pijn. Ik heb pijn, ik ben de pijn niet. Ik heb kanker gehad, ik ben geen kanker. Ik ben een ex-vluchteling, ik ben niet meer op de vlucht. Ik ben vrij, ik mag leven in plaats van te overleven. Een aantal overtuigingen die ik in mijn leven heb opgedaan, en die mijn kijk op de pijn hebben veranderd.

Dit alles geldt ook voor een bedrijf of organisatie: wil je met elkaar verder komen en nog succesvoller, waardevoller of van nog meer toegevoegde waarde worden, dan is het van belang de pijn die binnen de organisatie gevoeld wordt serieus te nemen. We nemen altijd onszelf mee, waar we

ook heen gaan, wat we ook doen en ook de pijn die binnen een organisatie, de markt of de branche aanwezig is, loopt met ons mee. Ga je de pijn aan, dan zet je een tandwiel in beweging met een gigantisch domino effect.

Je kunt je pijn verzachten door het aan te gaan vanuit een diep besluit dat jij het anders wil en de wilskracht toont door te zetten. Door alle hobbels onderweg te nemen als deel van het proces om vervolgens daar te eindigen waar je hoort te zijn, niet altijd daar waar je gedacht hebt te komen, maar daar waar het gezamenlijke proces jullie gebracht heeft. Vaak zal het eindresultaat bevredigend zijn en soms zal het je doen realiseren dat er een einde is, maar elk einde is ook weer een nieuw begin. Weet dat je in het leven nooit iets alleen hoeft te doen. Dit boek is een mooie eerste stap en hulpmiddel, maar je kunt ook mensen om je heen verzamelen die je kunnen helpen bij het aangaan van de pijn, die een mentor kunnen zijn of die jou en jouw medewerkers kunnen begeleiden. Ieder zijn kracht en talent. Het proces is zoveel fijner als je dat in liefdevol en kundig gezelschap doet. Open jezelf voor de pijn, zo kan alles weer stromen. Jouw harde werk wordt beloond, want het leven wordt altijd weer mooi.

Leila Prnjavorac

Geboren in Bosnië-Herzegovina, getogen in Den Haag.

Gevlucht, genaturaliseerd en zoveel te boven gekomen.

Presentator, Spreker & Vrijheidsambassadeur 75 jaar Vrijheid Den Haag

INLEIDING

Een managementboek over pijn?

Over welke pijn gaat dit dan?

Leiderschapspijn, organisatiepijn, persoonlijke pijn?

Wie heeft er pijn? Ik als manager? De organisatie? De mensen in de organisatie?

Wat bedoel je nu eigenlijk precies met pijn?

Vliegen deze vragen door je hoofd bij het oppakken van dit boek? Of vraag je jezelf dat helemaal niet af? Dit laatste is waarschijnlijker, want veel mensen vragen zich nooit af wat de rol van pijn is in een zakelijke context. Het is een ongebruikelijk en ook ongemakkelijk onderwerp. En toch heeft iets je getriggerd. Ben je misschien klaar met het mijden van pijn? Moe van het bedekken van deze pijn met de mantel der liefde? Of wil je echte oplossingen in plaats van pleisters plakken? Beïnvloedt oud zeer het functioneren van jouw team te veel? Of meer persoonlijk, kom je jouw eigen pijn elke keer weer tegen in je leiderschap? Lees dan verder. Je gaat zien waarom het ook voor jou belangrijk is om deze vragen te stellen, de antwoorden daarop te lezen en aan de slag te gaan met pijn.

Pijn is namelijk een belangrijke sleutel om gedrag te begrijpen en te veranderen. Pijn ontstaat vanuit een oorzaak. Doordat je iets belangrijks verliest of doordat een verlangen onvervuld blijft. Dit heeft een ervaring tot gevolg: emoties en gedrag. Dit gevolg, die emoties en het gedrag, dat ben jij de hele dag aan het managen. Pijnmanagement gaat je daarbij helpen, want je verdiepen in pijn geeft je nieuwe inzichten in de oorzaak van emoties en gedrag. Nieuwe inzichten als managementinformatie voor een andere aanpak. Een succesvolle.



'We kunnen een probleem niet oplossen met de denkwijze die het heeft veroorzaakt.'

– ALBERT EINSTEIN

Wat is het probleem?

Leiderschap in organisaties gaat altijd gepaard met pijn; dat is iets van alle tijden. Denk aan reorganisaties, ontslag en demoties. En ook het voeren van slechtnieuwsgesprekken, het geven van pittige feedback of het doorvoeren van een ongewenst besluit. Veel managers vinden het lastig om hiermee te dealen, om pijn te zien én er effectief mee om te gaan. Ze gaan er met gestrekt been in, kiezen voor pampieren en polderen, ze zetten pijnmijdende strategieën in. Slecht pijnmanagement heeft voor organisaties echter grote gevolgen. Het ondermijnt de besluitvaardigheid, het innovatievermogen en de veranderkracht. Kwaliteiten die juist nu heel hard nodig zijn om mee te kunnen bewegen met een continu veranderende omgeving.



‘Leiderschap gaat niet over rozen. Ook niet als dat wel zo lijkt: geen rozen zonder doornen!’

Je gaat lezen waarom deze kwaliteiten nu hard nodig zijn. We staan stil bij wat er anno nu van managers wordt verwacht in een omgeving die gekleurd wordt door de gelukseconomie en een afnemende pijntolerantie. Hoe we door te streven naar ‘pijnvrij’ te zijn onze pijnmanagementvaardigheden zijn verloren. En dat je deze vaardigheid hard nodig hebt voor succesvol leiderschap, omdat managers juist meer pijn zien en voelen. Onder andere door verplattung van organisaties staan managers dicht bij de mensen en dus ook dicht bij de pijn. En toch is het thema pijn in veel organisaties onderbelicht. Dat is niet heel vreemd, want pijn is en blijft een onprettige ervaring.

Primair is pijn akelig. Een zure appel. Daarom is de huidige omgang met pijn gericht op het mijden ervan: pijnmijdende strategieën. Pampieren en pleisters plakken om de pijn niet te hoeven voelen of in ieder geval zo snel mogelijk weg te nemen. Wegkijken en het hanteren van de botte bijl als strategie om de pijn niet te zien, niet aan te hoeven gaan. Of uitsluitend focussen op het positieve en proberen met polderen iedereen aan boord te houden en conflicten te voorkomen. Deze strategieën zijn niet effectief. Ze maken dat doelen en ambities niet gerealiseerd worden.

Want of je het nu wilt of niet, pijn is er en pijn stuurt gedrag. Ook van jou en jouw mensen. Als jij de pijn niet gebruikt in je managementstrategie om jouw mensen en organisatie te sturen, dan trekt de pijn zijn eigen plan. Je loopt dan de vitamine mis uit de appel. Je kunt natuurlijk jarenlang doen alsof er niets aan de hand is. Gewoon doormodderen, zonder dat het al te veel ellende oplevert. Zonder dat je de pijn aangaat. Maar daardoor creëer je een informatiegat over het gedrag van je mensen. Je loopt belangrijke managementinformatie mis. Informatie over de oorzaken van hardnekkige gedragspatronen die elke keer weer de kop opsteken, de redenen waarom goede mensen uitvallen of te snel de organisatie verlaten en waarom zo veel verandertrajecten mislukken.

Hoe gaat dit boek in een oplossing voorzien?

Dit boek zet het thema *pijn* in de spotlights. Het is een oproep aan managers om hun verantwoordelijkheid te nemen en hun aversie tegen pijn opzij te zetten en *responsible leadership* te tonen. Doel is de nieuwsgierigheid van managers, van jou, te prikkelen, je ervan te overtuigen dat je in deze tijd niet meer kunt wegstappen bij pijn en je aan te sporen om met dit onderwerp aan de slag te gaan. Ik geef je hier ook alle benodigde handvatten voor en zorg dat er een directe koppeling wordt gemaakt met gestelde doelen en ambities.



‘Pijn is de gist die het geluk doet rijzen.’

– JAN DELOOF (Vlaamse schrijver)

Het laat zien waarom *responsible leadership* nodig is. Hoe leiderschap verbonden is met de uitdagingen van de toekomst. Uitdagingen zoals het klimaat, plasticsoep, inclusiviteit en een pandemie, waar effectief pijnmanagement een logisch onderdeel van is. Want veranderen, ondernemen en organisatieontwikkeling kunnen niet plaatsvinden zonder pijn. En dat is goed nieuws. Want naast de onprettige ervaring heeft pijn veel meer kanten, meer eigenschappen, meer mogelijkheden. We leren door pijn, het geeft ons moed en we hebben het nodig om richting te geven aan het leiderschap en aan de organisatie. Daarbij zorgt pijn dat we verbinden, met elkaar en met onszelf. Dat is de verfrissende smaak van zure appels. Daar gaat dit boek over.

Je leest hoe goed pijnmanagement werkt in een zakelijke context en krijgt hiervoor een pragmatische aanpak aangereikt. Een methode die bestaat uit drie onderdelen: taal geven aan pijn (via de definitie van pijn en het pijnkwadrant), begrijpen hoe pijn werkt (via de drie principes van pijn met beïnvloedingsfactoren) en dealen met pijn in vijf stappen (observeren, entameren, ontrafelen, regisseren en realiseren). Taal die nodig is om met elkaar het gesprek aan te gaan over de oorzaak, in plaats van over de emoties. Inzicht en begrip om je bewust te worden van de manier waarop pijn jouw mensen en de organisatie stuurt. En een stappenplan om, heel praktisch, pijn om te zetten in resultaten.

Stappenplan

Dit is een stappenplan waarbij je begint met goed te kijken naar de oorzaken in een situatie: observeren (stap 1). Vervolgens ga je deze pijnpunten entameren: je gaat de pijn aan (stap 2). Dat doe je doordat je pijn moet doen, pijn aansnijdt of pijn voelbaar maakt door deze op tafel te leggen. Daarna ga je in stap 3 de pijn ontrafelen: je maakt een realistische splitsing. Ontrafelen is de pijnpunten verdelen in een deel dat onveranderlijk is en een ander deel dat je wel kunt veranderen. Zodra je dat weet, kun je interventies gaan regisseren en realiseren (stap 4 en 5). Voor het onveranderlijke deel zijn dat acceptatie-interventies, voor het veranderlijke deel is dat actie.

De methode:

- *Taal geven aan pijn*
- *Begrijpen hoe pijn werkt*
- *Resultaten boeken met pijn in 5 stappen*
 - 1 *Observeren*
 - 2 *Entameren*
 - 3 *Ontrafelen*
 - 4 *Regisseren*
 - 5 *Realiseren*

Effectief pijnmanagement vereist van managers een andere kijk en ander gedrag. Door dit boek ga je anders kijken, je gaat pijn als oorzaak van bekende organisatieproblemen herkennen: te weinig eigenaarschap, te weinig innovatief vermogen, te veel weerstand, enzovoort. Je leert om over natuurlijke afkeermechanismen heen te durven stappen.

Zoals: 'Dat klinkt allemaal wel heel therapeutisch, ik heb weinig zin in huilsessies!' Of 'Ik geloof in uitgaan van het positieve en pijn is voor mij te negatief.' Je gaat zien hoe belangrijk het is om wel met de pijn te werken, om te bouwen aan een gewenste pijncultuur als essentieel onderdeel van je organisatiecultuur. En je krijgt suggesties en tips voor hoe jij dat vanuit jouw positie kunt doen. Zodat je niet meer ongemerkt gestuurd wordt door de pijn, maar jij degene bent die stuurt.

Zelf het stuur pakken, ook als het lastig wordt en pijn doet, is relevant voor beslissers. Voor directeuren, managers, teammanagers en leidinggevendenden in alle denkbare sectoren en organisaties (profit/non-profit, groot/middelgroot/klein). Juist voor beslissers heeft dit boek grote waarde, omdat het een helder en uniek pleidooi is voor werken met pijn in de zakelijke context. En daar blijft het niet bij. Het geeft ook inzicht in hoe het werkt (theoretische principes) én handvatten om het in de eigen situatie toe te passen. Het boek gaat over de dagelijkse praktijk.

Hoe is dit boek opgebouwd?

Deel 1 beschrijft de context: wat is er in veel organisaties aan de hand en waarom vormt dat een probleem? Ik ga je overtuigen van het nut en de noodzaak van effectief pijnmanagement en laat je zien dat pijn alom aanwezig is en wat de (ongewenste) effecten zijn als je er als manager niet op de juiste manier mee omgaat. Je ontdekt wat pijn precies is en hoe pijnmanagement grote impact heeft op de veranderkracht, het innovatievermogen en de besluitvorming. In dit deel maak je ook kennis met de methode. Na dit deel ken en begrijp je de drie onderdelen van effectief pijnmanagement en zie je de relatie met je eigen werkpraktijk.

In deel 2 maak ik de vertaalslag naar de praktijk. Ik spoor je aan tot actie en geef antwoord op de vraag hoe je in jouw leiderschapsrol effectief met pijn kunt omgaan. Toepassing van de methode voor goed pijnmanagement staat hierbij centraal. Rode draad zijn de vijf stappen om resultaat te boeken met pijn: observeren, entameren, ontrafelen, regisseren en realiseren. In elke stap maak je gebruik van de taal voor pijn (definitie en het pijnkwadrant) en kun je lezen wat de impact van pijn is als je in actie komt (de drie principes met beïnvloedingsfactoren). Dit deel is zo geschreven, dat je de stappen zelf kunt doorlopen, vanuit je eigen vraag-

stuk. Het levert je de nodige interventies op om de pijn in je organisatie succesvol te managen, zodat je de gestelde doelen en ambities kunt realiseren. In dit deel staan ook verschillende cases van collega-managers. Zij beschrijven hoe de methode in hun praktijk heeft gewerkt. Hierdoor kun je reflecteren op hoe het vanuit jouw positie zou zijn als je de pijn goed gaat managen om daadwerkelijk tot succes te komen.

Leestips

Beide delen zijn opgebouwd uit tekst en kaders. De tekst bestaat uit informatie en voorbeelden. De donkergroen gedrukte voorbeelden komen uit mijn eigen praktijk, zowel professioneel als persoonlijk. Ook zijn er voorbeelden met een kopje die inspringen; deze komen uit andere bronnen: van collega's, een boek, de krant of uit de maatschappij. Daarnaast zijn er twee soorten kaders. De witte kaders bevatten extra achtergrondinformatie: verdieping op een onderwerp of uitleg van een term. Hier staan leuke weetjes, die je overigens gerust kunt overslaan. In de groene kaders staan de kernpunten van de methode, zoals je deze in deze inleiding al bent tegengekomen. De complete samenvatting van de methode vind je in paragraaf 4.3.

Wil je precies weten wat pijn is, hoe het werkt en wat jij eraan kunt hebben? Start dan met deel 1. Lees het helemaal of laat je inspireren door de uitgelichte voorbeelden en praktijkverhalen van de auteur. Kun je niet wachten om aan de slag te gaan? Ga dan gelijk naar deel 2. Leer van de cases en ervaringen van drie collega-managers. Ontdek hoe zij aan de slag zijn gegaan met de methode voor effectief pijnmanagement. Ik ben ervan overtuigd dat de pijnpunten die zij tegenkomen, zowel in de organisatie als bij zichzelf, herkenbaar zullen zijn. En dat door de vele tips en handvatten die dit boek je geeft, dit juist bemoedigend gaat werken. Je gaat ontdekken dat pijn misschien moeilijk klinkt en ingewikkeld voelt, maar dat de stappen voor effectief pijnmanagement overzichtelijk en haalbaar zijn, ook voor jou!



‘Succes meet je niet aan hoe hoog iemand klimt, maar aan hoe hoog hij opveert als hij de bodem raakt.’

– GEORGE S. PATTON (Amerikaanse generaal tijdens WO II)

HOOFDSTUK 1

De spagaat van de manager

'Ik heb het er doorheen weten te drukken! Ze gaan het nu echt doen hoor.' De manager schrikt op van het werk en kijkt in de glimmende ogen van de teamleider. Deze vertelt enthousiast hoe zijn team, dat al tijden in de weerstand zit, nu toch echt aan de slag gaat met de nieuwe opdracht. Het kostte even moeite, maar hij had ze nu toch echt kunnen overtuigen van de noodzaak en de urgentie. Ratelend van enthousiasme wil hij verder gaan, maar hij wordt onderbroken door de mobiel van de manager, die afgaat. 'Ja joh, neem maar op ... dit gaat goed komen', zegt hij, terwijl hij de deur achter zich dichttrekt. De manager neemt op. Het is de senior collega uit het team van de teamleider, die net zo enthousiast aan zijn bureau stond. Het gesprek begint met een diepe zucht en op de achtergrond klinkt snikken. 'Ik bel je namens het hele team om de situatie bij jou neer te leggen. Van ons wordt het onmogelijke gevraagd. We voelen ons er niet prettig bij.'

Als manager ben je erop gebrand om je doelen en ambities te realiseren. Maar in de praktijk loopt het vaak anders dan gedacht. Mensen komen niet in de *gewenste* beweging. Er treden bekende organisatieproblemen op, zoals te weinig eigenaarschap of weerstand, waardoor veel veranderingen stranden, besluiten niet worden doorgevoerd of opgevolgd en innovaties uitblijven. De oorzaak? Je doelen en ambities brengen pijn met zich mee – en mensen zijn van nature geneigd om pijn te vermijden. We hebben zelfs afspraken en manieren van doen waarbij pijn vermijden de norm is.

Ontslagverzachting

Wanneer er mensen uit moeten, doet dat pijn. Maar het scheelt wanneer je vooraf al weet wie dat zijn. Het is makkelijker de ontslagklap uit te delen aan iemand die hem kan verwachten. Bovendien ervaar je minder pijn als je de klap ziet aankomen. Daarom hanteren we de richtlijn *last in, first out*.

Betaalverdooving

Onze verzorgingsstaat kan alleen blijven bestaan als er genoeg geld binnenkomt, dus als er voldoende belasting wordt geïnd.

Maar belasting betalen doet pijn in de portemonnee. Daarom is ons belastingstelsel ingericht op het mijden van erge pijn. Dat is het idee achter de voorheffing: dat je vooraf betaalt, zodat je achteraf niet ineens een groot bedrag moet lappen. Dit heet *het beginsel van de minste pijn*.

Mensen, jij en ik, zijn van nature geneigd om pijn te vermijden. We hebben zelfs ons best gedaan de wereld en ook het werk zo comfortabel, zo pijnvrij als mogelijk, in te richten. Maar dit heeft zijn prijs, want dit primaire vermijden van pijn leidt in teams en organisaties tot stagnatie, omdat cruciale pijnlijke punten of pittige processen worden omzeild. En stagnatie leidt per definitie niet tot succes. Een manager zit in dit spanningsveld tussen er niet omheen kunnen, maar er wel omheen willen. Je wordt voortdurend in dezelfde spagaat getrokken: met je doelen en ambities die pijn veroorzaken aan de ene kant (de *pijnkant*), en pijnmijdend gedrag aan de andere kant, het streven naar pijnvrij leven en werken (de *fijnkant*).



'Iedereen wil mooi weer, maar met alleen zonneshijn wordt het een dorre boel.'

Om succesvol leiderschap te kunnen tonen, *moet* je in staat zijn die spagaat effectief te managen. En na dit hoofdstuk *wil* je dat ook. Want streven naar een pijnvrije organisatie is onrealistisch. En het vermijden of minimaliseren van pijn staat succes in de weg. Zeker nu!

1.1 Wat is er veranderd in de werkcontext?

Vroeger hadden we doorgewinterde managers die tegen haren in durfden te strijken en ook tegen een stootje konden. De oorzaak: het opgroeien in katoenen luiers. Door de ervaring van natte, koude billen waren ze al jong gewend aan leven met ongemak. En toen kwamen de pampers:

comfort ten top. Daardoor leerde niemand meer te leven en te dealen met ongemak, en zitten we nu met een land vol pampermanagers.

Waar of niet waar? Mee eens of oneens? Feit is dat diverse veranderingen de leiderschapsspagaat de afgelopen jaren verder hebben vergroot. We zien in de eerste plaats dat pijn veel meer de status van een 'ongewenste hindernis' op weg naar geluk heeft gekregen, doordat de algehele pijntolerantie is afgenomen en de overtuiging van de maakbaarheid van onze samenleving is toegenomen. We leven en werken in een 'gelukseconomie', waar diensten en producten erop gericht zijn ons welzijn te vergroten en te versterken. Een samenleving waarin de pijnkant steeds minder aanwezig is.

GELUKSECONOMIE

Onderzoekers die zich bezig houden met de 'gelukseconomie', meten ons welzijn. Niet uitsluitend de welvaart. Ze kijken breder en nemen materiële en immateriële zaken mee. Zo verzamelen ze 'geluksdata'.

In een goed werkende 'gelukseconomie' zou de economie – letterlijk ons gezamenlijke huishoudboekje – dienstbaar moeten zijn aan het geluk van mensen. Spottend wordt de term ook gebruikt vanwege het geluk dat tegenwoordig te koop lijkt in de vorm van een tijdschrift, boek of in een cursus.

Super Mario-moeitemeter

De ontwikkeling van computergames laat zien hoe we met steeds minder moeite bevrediging krijgen, dat geluksmoment. Games zijn niet makkelijker geworden, wel minder frustrerend. Je blijft niet meer dagen hangen op één plek, omdat je niet de supergeheime doorgang kunt vinden of de juiste combo kunt maken. Er zitten eerder succesmomenten in. Je haalt levels sneller, zodat je endorfines aanmaakt en een geluksmoment ervaart.

Bovendien is pijn tegenwoordig veel zichtbaarder, doordat we dichter op elkaar staan. De hiërarchie in organisaties is afgenomen. Ouderwetse piramides met een baas aan de top en de bijbehorende afstand tot de medewerkers vlakken af. Er ontstaan platte organisaties met zelfsturing, autonomie en eigenaarschap, waar negatieve geluiden, uitingen van pijn, veel beter hoorbaar zijn. Iedereen heeft een stem en kan die laten gelden, zeker via sociale media.

Deze twee veranderingen maken het stukken lastiger om met pijn te dealen.

Wat wordt er van managers anno nu verwacht?

Weinig managers zijn alleen aangesteld om 'op de tent te passen'. Ook op jouw bord ligt vast een veranderopgave, een transformatiewens of transitievraagstuk. Er is een stip waar je naartoe gaat, of eentje die je nog met elkaar moet bepalen. En ondertussen trekt en duwt de markt, vraagt en roept de maatschappij en is het speelveld groot en divers. Veranderingen overlappen elkaar. In transitie zijn is nu de norm. Ook vanwege de snelle ontwikkelingen in de markt, waardoor innoveren de enige manier is om relevant te blijven. Besluitvorming vindt plaats in een complex krachtenveld, doordat steeds meer spelers aanschuiven aan de beslistafel. Je wilt doelen en ambities realiseren in een tijd waarin veranderingen elkaar snel opvolgen, innovatie een must en besluitvorming complex is. En dit in een werkomgeving waar een positieve werkbeleving en geluk een groot goed zijn. Terwijl juist verandering, innovatie en besluitvorming mensen kunnen frustreren.

Een stukje geschiedenisles helpt om de huidige status van positieve werkbeleving en geluk te begrijpen. Ten eerste de opkomst en toegankelijkheid van pijnbestrijding. We hadden vroeger vaak en veel fysieke pijn. Dit nam af door de komst van de tandarts, anesthesie en paracetamol. Daarbij had, tot de zestiende eeuw, pijn een belangrijke spirituele waarde. Zo waren in de middeleeuwen pijn en boetedoen een manier om dichterbij God te komen. Maar toen, en het begon met Descartes, werd de pijnveraring gescheiden van de ziel, en in de achttiende eeuw verloor pijn zijn status van 'redder van de ziel'. Sterker nog, plezier werd gezien als het grote goed. Pijn werd een probleem, omdat het zijn betekenis had verloren. In deze tijd ontwikkelden we ook omgangsvormen die waren gericht op het mijden van pijn. Daardoor leven wij nu in een tijd waar we pijn vooral zien als iets wat we moeten en kunnen vermijden. 'Pijn is alleen maar onprettig!'

'Hoe kunnen wij ons ontwikkelen tot goede leiders, als alles altijd vanzelf is gegaan?' De vraag wordt gesteld door Masha. Ze hangt dwars op haar stoel. Haar benen bungelen over de leuning. Het is dag één van een

leergang voor young professionals en we zijn leerdoelen aan het onderzoeken. De groep kijkt nog wat glazig, maar ik ben razend nieuwsgierig waar deze vraag vandaan komt. ‘Wat bedoel je precies?’ probeer ik zo neutraal en open mogelijk te zeggen.

‘Nou, iedereen zegt maar tegen ons dat wij nooit wat hebben meegeemaakt, dus dat we niet weten hoe we moeten omgaan met tegenslagen. Onze ouders zeiden het, docenten, maar ook in het nieuws hoor en lees je het. Laatste kopte de NRC nog: “Millennials willen de wereld verbeteren zolang het geen pijn doet.” Er stond letterlijk dat wij het pijn hebben als het pijn doen verleerd zijn. Als dat zo is, als dat waar is, hoe moeten we ons dan ontwikkelen?’

Er volgde een stevige discussie over deze stelling, over het wel en niet moeten opzoeken van tegenslag als leerschool. Dat Masha drie maanden later op haar racefiets geschept zou worden, dit wonder boven wonder overleefde en dat haar revalidatie een ongelooflijke leerschool zou worden, dat had niemand kunnen voorspellen.

TEGENGELUID

Er zijn ook andere geluiden. De Vlaamse psychiater Dirk De Wachter noemt het streven naar geluk een vergissing. Hij houdt, net als dit boek, geen pleidooi voor lijden. Wel voor verbinding. En gek genoeg lukt die verbinding soms beter bij verdriet en tegenslag.¹

De wens om te streven naar positieve werkbeleving en geluk is niet uit de lucht komen vallen. En de verwachting om daar als manager op te sturen is zeker relevant. Want mensen die gelukkig zijn op hun werk, zijn minder vaak ziek, hebben meer energie, blijven langer in hun baan en zijn twee keer zo productief. Geluk en onze wens daarnaar te streven zijn niet het probleem. Onze obsessie is dat wel. Daardoor wordt van managers, van jou, verwacht doelen en ambities waar te maken, effectief om te gaan met de *pijnkant*. En ondertussen wel te zorgen dat we ons continu wanen aan de *fijnkant*.

Waarom is managen juist nu een lastige opgave?

Je komt als manager in een spagaat terecht. Het realiseren van doelen en ambities gaat altijd gepaard met pijn. Onvermijdelijke pijn. Want elke ambitie en elk doel vraagt om verandering. En veranderen doet pijn. Pijn bij jouw mensen, in je team, in de organisatie. En ook pijn bij jezelf.

Doelen en ambities komen voort uit een droom, uit een wens, een verlangen. Maar niet iedereen deelt deze. Mensen die er anders in staan, andere verlangens en wensen hebben, krijgen niet wat ze hadden gehoopt, en deze teleurstelling doet pijn. En zelfs als je wel krijgt wat je wilt, kun je pijn hebben. Vaak is het frustratie, omdat je last hebt van 'die anderen' die niet meegaan in de doelen en ambities. Die tijd en aandacht opeisen voor draagvlak, afscheidsrituelen en tradities. Liefhebbers van snelheid, vaak mensen met ambitie, ervaren dit tijdverlies als pijnlijk. Doelen en ambities realiseren gaat samen met de komst van iets nieuws en verlies van het oude. En verlies doet pijn. Honkvaste mensen voelen pijn als ze afscheid moeten nemen van hun vertrouwde stekje. Wanneer hun afdeling verhuist of hun eigen vaste bureau verandert in een flexibele kantoortuin. Organisatie-iconen voelen zich incapabel en ondergewaardeerd, wanneer voor hun functie, die ze toch al jaren goed uitvoeren, ineens andere competenties worden vereist.

En als manager ben je dubbel aan de beurt. Ook jij kunt, net als iedereen, pijn ervaren, omdat een verlangen niet wordt vervuld of omdat je iets los moet laten. Jouw bedrijf kiest een andere koers dan waar jij in gelooft. Of je moet je eigen droom opgeven om jouw organisatie verder te brengen. Jonge eigenaren van start-ups dromen om CEO te worden van hun eigen bedrijf. Een droom die pijnlijk in duigen valt wanneer de investeerder, noodzakelijk om op te kunnen schalen, als voorwaarde stelt dat er een externe ervaren CEO wordt aangesteld. Daarbij komen de besluiten die nodig zijn voor het realiseren van doelen en ambities. Bij het nemen van besluiten kun je nooit iedereen te vriend houden, kan het niet voor iedereen *fijn* zijn. Dus je doet anderen ook nog eens pijn.

ORGANISATIEPIJN – 7 OORZAKEN

Onveiligheid doordat er opzettelijk angst gezaaid wordt voor pijn.

Incompetentie door gebrek aan sociale vaardigheden.

Verraad waardoor vertrouwen afbrokkelt of volledig verdwijnt.

Ongevoeligheid door gebrek aan antennes die aanvoelen wat er speelt.

Inmenging door bewuste of onbewuste dominante sturing op visie of werkethos.

Institutionele krachten waardoor de menselijke maat verdwijnt.

Onvermijdelijke pijn die hoort bij ondernemerschap en organisatieontwikkeling.²