

EINDE VAN EEN TIJDPERK

DE SOCIALE MENS ALS ORGANISATIEFUNDAMENT

Is het economisch mensbeeld dan nog wel het juiste fundament voor jouw organisatie? Of is het gewoon blablabla-management geworden om daaraan vast te houden? Zijn we niet toe aan nieuwe verhalen, andere mensbeelden waarop je jouw organisatie kunt bouwen? Misschien kijk je weleens met een schuin oog naar organisaties zoals Mondragon Corporation, Semco, LEGO of Tony's Chocolonely. Zij investeren in de samenwerkende, politieke mens, spelende of duurzame mens; het zijn varianten van de sociale mens. Hun keuzes inspireren.

Toch zijn bedrijven zoals deze uitzonderingen. Onze organisaties staan al decennialang in het teken van groei, winstmaximalisatie en controle. De mens en de planeet tellen minder. Maar dit neoliberale mensbeeld kraakt. De homo socialis verwaarlozen, is om te beginnen economisch dom. De focus op winst verstikt creativiteit en innovatie. De Duitse auto-industrie is daar een voorbeeld van. Terwijl China investeert in elektrische auto's blijven de Duitse autobedrijven achter. Chinese consumenten laten Audi en BMW ondertussen links liggen.

Daarnaast put de filosofie van 'meer' ons uit. Chronische vermoeidheid is tegenwoordig een serieus probleem. Het is duidelijk een symptoom van wat er fout is in onze tijd. Zo'n 50 procent van de werknemers vertoont vermoeidheidsklachten. 20 procent van de werknemers kampt zelfs met burn-outklachten. Ook onze planeet raakt uitgeput door onze consumptiedrift. De klimaatverandering is overal op de wereld voelbaar.

Pijnlijk is verder dat niet iedereen profiteert van alle economische groei. De kloof tussen rijk en arm groeit snel. 2,7 miljoen Nederlandse huishoudens worstelen om rond te komen, ondanks de economische groei. Arbeid loont niet meer; vermogen wel. De rijkste 1 procent bezit nu maar liefst 50 procent van al het wereldwijde vermogen. Dit heeft een oorzaak. Daarover verderop in dit boek meer. Dit sluimerende onrecht zet onze maatschappij op scherp. Psychologisch kunnen wij slecht omgaan met niet te motiveren ongelijkheid. Dit gevoel zit al miljoenen jaren in ons psychologische DNA.

In de tussentijd kraakt alles

Maar niet alleen het doorgeschooten economisch mensbeeld doet de homo socialis pijn. Deze turbulente tijd kenmerkt zich ook door geopolitieke spanningen, klimaatverandering, ongekende technologische vooruitgang en een toenemende invloed van kunstmatige intelligentie op ons leven. Dit maakt ons angstig en onzeker.

De oude tijd wankelt en het nieuwe tijdperk is er nog niet. We bevinden ons in een overgangperiode die mijn collega-auteur Harrie 'liminaliteit' noemt. Hij leerde dat begrip uit de antropologie kennen als coördinerend gemeentesecretaris van de veiligheidsregio Brabant-Noord tijdens de coronapandemie. Hij omschrijft zijn ervaring uit die tijd als volgt: 'Je weet dat het oude voorbij is en niet meer terugkomt. Het is een onzekere tijd. Tegelijk ken je het nieuwe niet. De organisatie van morgen is nog niet uitgevonden. Het is daarom ook een unieke tijd om samen een nieuwe werkelijkheid te creëren. In mijn organisatie noem ik dit klooiën en prutsen.'

Zelf vind ik de vergelijking van de Belgische psychiater Dirk De Wachter in dit verband wel een aardige. Hij noemt deze tijd 'Borderline Times'. Een borderline patiënt leeft op de grens van chaos en orde. Hij voelt zich leeg en probeert deze leegte te vullen met ongepaste boosheid, agressie of impulsief gedrag. Volgens De Wachter vertoont de samenleving op dit ogenblik vergelijkbare grenssymptomen.

De geschiedenis kent meerdere grote tussentijden, zoals de agrarische revolutie, de overgang van ons nomadenbestaan naar een boerensamenleving, de industriële revolutie en de digitale revolutie. Ook waren er kleinere overgangstijden die werden gemarkeerd door oorlogen en revoluties.

Wist jij dat:

Bijna 50 procent van de millennials zich aangetrokken voelt tot organisaties die een duidelijke sociale of ethische missie hebben.

In Nederland in 2023 ongeveer 1,6 miljoen werknemers burn-out gerelateerde klachten hadden. Dat komt neer op 20 procent van de beroepsbevolking. In België zijn de cijfers vergelijkbaar.

In Nederland gebruikt ongeveer 1 op de 11 volwassenen antidepressiva. In totaal waren dat in 2023 zo'n 1,2 miljoen mensen. In België gaat het eveneens om 1,2 miljoen mensen.

De helft van de Nederlandse bevolking (50,2 procent) overgewicht heeft. 14,7 procent daarvan lijdt zelfs aan obesitas. In België is de situatie niet veel anders.

Mensen jaarlijks wereldwijd zo'n 10 miljoen hectare bos vernietigen.

Wij jaarlijks wereldwijd ongeveer 11 miljoen ton plastic afval in de oceanen dumpen.

Ongeveer 2,3 miljard mensen wereldwijd geen toegang hebben tot voldoende schoon drinkwater.

Er elk jaar wereldwijd zo'n 12 miljoen hectare vruchtbaar land verloren gaat door woestijnvorming met alle gevolgen van dien voor de voedselproductie en onze ecosystemen.

(bronnen: LinkedIn, FAO, World Resources Institute, WHO, UN, monitor Arbeid)

Psychologische verwaarlozing van de sociale mens

Begrijpen wat er in deze tijd aan de hand is, begint met een korte blik op de inzichten van de evolutionaire psychologie. Onze voorouders leefden miljoenen jaren als nomadische jager-verzamelaars. Pas zo'n tienduizend jaar geleden gingen we in dorpen en steden wonen. Ons brein is grotendeels nog steeds het product van die tijd. We blijven groepsdieren. Daarom hechten we nog steeds sterk aan de volgende zeven psychologische basisbehoeften:

veiligheid, verbinding, spontaniteit en grenzen;
waardering, autonomie en zelfexpressie.

De eerste vier behoeften vormen onze 'wij-natuur'. Iedereen wil richting vanuit een inspirerend verhaal. Je zoekt bescherming, je hebt behoefte aan duidelijke grenzen en regels, je hoort er graag bij, je houdt van humor en lachen, je wilt ongelijkheid binnen aanvaardbare grenzen houden, je helpt anderen zonder daar iets voor terug te hoeven, je zoekt constructieve sociale verbindingen, er is tijd voor rust en herstel en je hebt ruimte en tijd voor een waardevol sociaal leven. Waardering, autonomie en zelfexpressie behoren tot onze 'ik-natuur'. Vanuit die 'ik-natuur' doe je graag dingen op je eigen manier. En, natuurlijk wil je als persoon groeien en het beste uit jezelf halen. Daar hoort ook gezonde competitie bij.

Die 'wij-natuur' – de sociale mens in al haar varianten – hebben we de afgelopen decennia verwaarloosd. Langzaam leidt dit in deze tijd tot afschrikwekkende symptomen.

Publieke sector uitgekleeft

Ook de publieke sector ontkwam niet aan de tucht van de markt. Het terugtrekken en privatiseren van overheidstaken, zorg en onderwijs heeft diepe sporen nagelaten. Sinds de jaren 80 is het netwerk van publieke voorzieningen gestaag afgebouwd. De cijfers liegen niet. In vijftien jaar sloten 1410 basisscholen hun deuren. Het aantal rechtbanken halveerde, ziekenhuizen fuseerden en locaties verdwenen. Voor veel mensen werd de afstand tot zorg letterlijk groter. Het aantal bibliotheken kromp met 28 procent in een decennium. Gemeenten schraptten fors in podiumkunsten, musea, en sportvoorzieningen; zwembaden, voetbalvelden en zelfs energievoorzieningen werden geprivatiseerd.

De gevolgen voelen we nu dagelijks. Wachtlijsten in de zorg, de toeslagenaffaire, het groeiend aantal kinderen dat moeite heeft met lezen en rekenen, stijgende agressie tegen hulpverleners, en polarisatie – het zijn geen toevallige verschijnselen. Dit zijn de signalen van een tijdperk dat ten einde loopt. Langzaam dringt dit besef door.

De leiderschapsparadox van de tussentijd

Een Maleisische taxichauffeur zei ooit tegen me: ‘If you don’t change, the changes will change you.’ Hij had gelijk. De liminaliteit is eigenlijk niet iets om bang voor te zijn. Zie het als een tijdperk van hoop en creativiteit. Deze tijd heeft behoefte aan leiders die dit begrijpen. Ze omarmen de onzekerheid en stimuleren ons grootste talent: de primaire kracht van samenwerking. Ze verdelen leiderschap en moedigen je aan om vastgeroeste normen los te laten. Deze leiders stellen geen standaardvragen zoals: ‘Wat kost het?’ of ‘Is het schaalbaar?’ In plaats daarvan vragen ze: ‘Worden mijn medewerkers of klanten hier echt blij van?’ ‘Is het duurzaam?’ of ‘Voorkomt dit vierkante wielen?’ Dat zijn de KPI’s van morgen.

Toch bloeit in dit overgangstijdperk ook de blablabla-leider op. Hij wil terug naar het verleden, verdraait feiten, polariseert en romantiseert een wereld die niet meer bestaat. Voor complexe problemen geeft hij simpele oplossingen. Hij speelt in op angst en onzekerheid. Leiders in de politiek en grote bedrijven houden met hun miljardenlobby’s en greenwashing hun macht stevig vast. Ze geven voeding aan onze angsten en onze neiging om terug te verlangen naar een veilige tijd die eigenlijk nooit bestond.

In tijden van onzekerheid is de zucht naar een sterke leider overigens niet raar. Dat lijkt in strijd met de sociale mens die graag leiderschap deelt. Er is hierbij echter sprake van een zekere paradox. In ons nomadenbestaan hadden we soms behoefte aan een sterke leider die ons beschermde tegen gevaren van binnen of buiten de groep. Tijdelijk gaven we hem de leiding, maar zodra het gevaar geweken was, nam de groep de touwtjes terug in handen. Afhankelijk van de behoefte van de groep namen anderen de leiding dan weer over. Als de ‘beschermheer’ het in zijn bol kreeg en aan de macht wilde vasthouden, greep de groep in door hem voedsel te onthouden of hem te verjagen. Vandaag de dag is dat anders. Eenmaal aangesteld of gekozen, krijg je tegenwoordig een sterke leider niet meer zo snel weg als vroeger. Legers, politie en stafdiensten bemoeilijken dit. De macht van de groep is beperkter.

Veldwerk

Tijdens een lezing over ons vorige boek *Zie mij, hoor mij*, zei Harrie: ‘Wij weten het ook niet precies, we doen maar wat en toch hebben we een verhaal. Dat vertellen we jullie graag.’ Even voelde ik ongemak bij die opmerking. Ik dacht: ‘Wat doet hij nu? We hebben er wel over nagedacht. We doen niet zomaar iets. Moet je een lezing wel zo openen?’ Natuurlijk had Harrie gelijk. Niemand weet precies waar het naartoe gaat in deze tijd, maar we weten wel in welke richting we moeten denken. Na die lezing ontstond daarom het idee om dit boek te schrijven. Een praktisch boek met handvatten om vorm te geven aan organisaties in een turbulent tijdperk.

Veldwerk en kennis over het fenomeen tussentijd waren nodig om tot dit boek te kunnen komen. We besloten om ons over de problematiek in te lezen vanuit de invalshoeken: psychologie, antropologie, politiek en economie. Bol heeft lol aan ons gehad! We kochten heel wat boeken. Tegelijkertijd maakten we een jaar lang aantekeningen over aspecten in ons werk die ons rondom het thema opvielen. Na dat jaar bespraken we samen onze aantekeningen en inzichten. We kwamen tot de conclusie dat niemand het ideale organisatiemodel voor de nieuwe tijd in de lade heeft liggen, ook wij dus niet. Tevens bespeurden we een sterk negatief sentiment bij veel schrijvers over het onderwerp. Deze tussentijd lijkt het einde van de wereld aan te kondigen. Dit lijkt ons overdreven. Zoals gezegd: ‘We did it before.’ Het is niet de eerste grote verandering en tussentijd die de mensheid meemaakt. Het lukte de vorige keren ook en wij zijn ervan overtuigd dat het ook deze keer gaat lukken.

De organisatie van morgen uitvinden

Het is tijd voor veranderingen. De oplossing ligt echter zeker niet bij leiders en consultants die nu al beweren dat zij de perfecte oplossing voor jouw organisatie hebben. Dat is blablabla. We zijn pas net begonnen met het opschudden van de boel en het oude achter ons te laten. In deze tussentijd werkt de nostalgiereflex niet. Je kunt dat jammer vinden en dat is een begrijpelijke en volstrekt normale reactie. Veranderen mag je vergelijken met een rouwproces. Je neemt immers afscheid van het oude. Maar dat rouwen mag niet te lang duren en het moet zeker niet de overhand krijgen, anders loopt alles vast. De tijd dringt. Winston Churchill zei ooit: ‘Als je het heden en het verleden tegen elkaar op laat boksen, is de toekomst de grote verliezer.’

De beste oplossing is accepteren dat er nu geen oplossing is en daarmee samen aan de slag te gaan in je organisatie. ‘Thuis zeggen we altijd doe eens gek want we doen al zo normaal met elkaar. Met normaal komen we niet meer tot nieuwe inzichten,’ aldus Harrie. Hij en ik hebben in ons ‘verdiepingsjaar’ geleerd hoe je met evolutionaire, psychologische en antropologische inzichten richting kunt geven aan je organisatie in deze hectische overgangstijd. Daarom hebben we dit boek voor je geschreven. We reiken je direct toepasbare en vanuit de praktijk én de literatuur onderbouwde handvatten aan.

Hoe dit boek is opgebouwd? Met winstmaximalisatie en groei als bouwstenen voor je organisatie red je het niet meer. Andere mensbeelden zijn nodig als fundament voor jouw organisatie. Daar gaat hoofdstuk 1 over. In hoofdstuk 2 staat leiderschap in deze bijzondere tijd centraal. Hoofdstuk 3 laat zien hoe de ‘witte jas’ een onmisbare rol speelt. In hoofdstuk 4 komt organisatieverandering aan bod. Hoe inspireer jij jouw medewerkers in deze turbulente tijd? Hoe krijg je ze mee? Hoe neem je afscheid van een tijdperk en creëer je het nieuwe verhaal voor jouw organisatie? Hoe houd je regie op een verandering waar je de uitkomst niet van kent? We sluiten af met een hoofdstuk over inspirerende voorbeelden van vernieuwende organisaties.

Net als de Mondragon Corporation pleiten wij voor Humanity at work.

Veel leesplezier!

