

BOUWEN OP (ZELF)VERTROUWEN: ER IS WERK AAN DE WINKEL!

Tijdens dit schrijven is de eerste toespraak van de 44ste president van de Verenigde Staten net achter de rug.

Het lonkend perspectief

'We weten dat we middenin een crisis zitten (...), we moeten ons voorbereiden op een nieuw tijdperk, er is werk aan de winkel, onze economie moet veranderen, snel en gewaagd (...)', aldus Barack Obama. Obama belooft de wereld een nieuwe weg vooruit te zoeken. Deze weg is gebaseerd op 'wederzijds belang en wederzijds respect'. Hij waarschuwt de leiders in de wereld die ruzie zaaien en de westerse landen aanwijzen als de schuldigen van hun falen, dat 'uw volk u zal beoordelen op grond van wat u kunt opbouwen en niet op wat u afbreekt'. Hij wijt de huidige verzwakking van de economie aan 'onze gezamenlijke heberigheid en onverantwoordelijk gedrag'.

Opeens lijken de Verenigde Staten van Amerika op een vreedzame manier oog en respect te hebben voor de verscheidenheid van mens en cultuur, met alle huidskleuren, alle landen op alle continenten, alle religies (ook de niet-religies), alle aspecten die te maken hebben met de balans tussen economische groei en verantwoordelijkheid voor het milieu. Mooi zijn de woorden 'we maken gebruik van de giften van de zon, de wind en de aarde om onze auto's van brandstof te voorzien, onze fabrieken te laten draaien...'. Volgens deze nieuwe leider is

'Amerika de vriend van ieder land, van iedere man of vrouw, van ieder kind die een toekomst wil in vrede'. Obama zegt '(...) we zijn opnieuw bereid een belangrijke leiderschapsrol te vervullen'.

Zijn woorden doen me denken aan het verschil tussen de Angelsaksische en de Rijnlandse benadering. Kiest Obama voor de laatstgenoemde filosofie?

De Angelsaksische versus de Rijnlandse benadering

Volgens mij is de crisis vooral het gevolg van het feit dat wij te veel vertrouwen hebben in mensen aan de top die het Angelsaksische model een warm hart toedragen. Dit model richt zich vooral op individualiteit en zelfredzaamheid. Ieder individu denkt vanuit materialistisch eigenbelang: zelf zorg dragen voor de middelen van bestaan en sparen voor de oudedagsvoorziening. Competitie, scoren en hard werken zijn de bekende slogans die bepalend zijn voor succes.

Naast het Angelsaksische model staat de zogenaamde Rijnlandse ideologie. Deze gaat uit van vertrouwen als kern voor het functioneren van de maatschappij. Een zinvol (niet succesvol) bestaan voor zoveel mogelijk mensen staat voorop. Een maatschappij waarin mensen samenwerken in plaats van elkaar uit-

KLAAS TUITJER



E-MAIL: KlaasTuitjer@HetOntwikkelaarsgilde.nl

WEBSITE: www.HetOntwikkelaarsgilde.nl

spelen en conflicten aangaan. Elkaar het beste gunnen en tijd besteden aan elkaar.

Vanuit deze ideologie waarbij het om mensen, inspireren en vertrouwen gaat en niet alleen om meten en sturen om organisaties in ambitie te houden of te brengen, is het INK-managementmodel vernieuwd. Het blijft een model maar toch.....!

Zonder worsteling geen vernieuwing

De woorden van Obama doen me ook denken aan de colleges die ik begin jaren negentig mocht volgen bij prof. Arnold Cornelissen. Tijdens mijn professionaliseringslag – waarbij ik mij probeerde te ontworsten aan de afhankelijkheid van modellen en managementinstrumenten - gaf hij mij de boodschap: ‘in de zoektocht naar onze identiteit krijgen we het stuur in handen dat eerst verborgen leek’ (oktober 1991). Deze les van mijn Belgische leermeester en zijn boek ‘Logica van het gevoel’ hebben mij in mijn professionele en persoonlijke ontwikkeling altijd als leidraad en innerlijke gids gediend. Cornelissen geeft op eenvoudige wijze weer hoe wij op een nieuwe manier naar de economie en de maatschappij kunnen kijken. Door communicatie zijn we in staat om de complexer wordende en sneller veranderende omgeving te begrijpen en de ontwikkelingen te kunnen sturen.

Het denken belemmert en stelt ons gevoel buiten spel. Gevoelens hebben een eigen logica. ‘Dat voelen we op onze klompen aan’, is in dit verband een logische uitdrukking. Problemen voelen we aankomen. Twee jaar geleden zei Kees de Kort, een ‘beleggingsgoeroe’, op BNR Nieuwsradio al dat er een crisis aanzat te komen.

Amerikanen zijn al tientallen jaren gewend om geld te lenen, om vervolgens met dat geleende geld elders geleend geld af te lossen. Hebberige CEO’s van (niet alleen) banken die op korte termijn moeten scoren om vervolgens met veel geld hun eigen zakken te vullen. Je kon aanvoelen

dat dit fout moest gaan. Er zit een verborgen logica in. Waarom luisterden we dan zo moeilijk naar dat gevoel en zijn we niet in staat tijd te corrigeren? Het zijn tegenstrijdige gevoelens, die van (wel)lust en die van angst. Omdat deze gevoelens of emoties gelijktijdig optreden, worden we onmachtig om te luisteren naar de verborgen logica van het gevoel en om adequaat te reageren.

Drie stabiliteitslagen

Cornelissen vereenvoudigt onze wereld door deze te verdelen in drie stabiliteitslagen: het natuurlijk systeem, het sociale regelsysteem en de communicatieve zelfsturing. Een transformatie naar een nieuwe stabiliteitslaag zorgt voor collectieve wijsheid die de maatschappij kan veranderen.

De mens stuurt niet alles. Het natuurlijk systeem bestaat uit onze instincten, driften, drijfveren en emoties als honger, woede, lust, verdriet, liefde en dergelijke. Van daaruit zoeken we naar geborgenheid en voelen we ons beschermd door de afhankelijkheid van normen en waarden van onze ouders of gecombineerd met onze culturele en religieuze omgeving. Als we dat niet doen, hebben we onszelf niet in de hand, leren we niet van onze fouten (want wie bepaalt dat er een afwijking is van een norm?) en dreigen we te verloederen. Inductief en instinctief leren en corrigeren vanuit het zintuiglijk waarnemen staat centraal ‘meten is weten’ (activiteitendimensie).

Omdat we niet altijd kunnen bouwen en vertrouwen op onze ouders, mythen en religies, helpt de overheid ons met het maken van afspraken over ons gedrag; het sociale regelsysteem. Bijvoorbeeld in het verkeer (stoplichten, verkeersborden), in het gezin (de pedagogische tik) en op het werk (ongewenste intimiteiten).

Mensen volgen en leren doordat hun handelen wordt bepaald door ‘de regels’, die vaak via wetten door regeringen of sociale groepen worden vastgesteld. De ratio, het vermogen

tot denken, staat centraal. Mensen zijn niet in staat tot zelfsturing maar worden gestuurd. Leren betekent dat we ons aanpassen aan de omstandigheden en omgeving door deductie ‘logica van het denken’ (proces- en organisatiedimensie).

De complexiteit van de wereld, onze gevoelens, onze instincten, ons bewustzijn en ons denken maken ons vrij. Vermogens als creativiteit, leren en creëren maken dat we ons bekneld voelen in het ons opgelegde sociale systeem. Het niet mogen flirten op het werk past niet bij de logica van de ervaren gevoelens. Hetzelfde geldt voor rode stoplichten midden in de nacht wanneer er geen kip op de weg is. Is het logisch om te stoppen? We kunnen toch handelen en gelijktijdig communiceren met elkaar of met onszelf. Door communicatieve zelfsturing zien we nieuwe mogelijkheden, ontdekken we alternatieve acties, verkrijgen we nieuwe inzichten en zijn we in staat te innoveren. Door (zelf)communicatie vertrouwen we op ons gevoel en op elkaar. Zonder leiders/veranderaars die dit kunnen, geen vernieuwing (ketendimensie).

Het nieuwe positivisme

Wat ik zie bij Obama, maar ook bij sommige andere leiders om mij heen, is dat er geen geleidelijke transformatie plaatsvindt. De nieuwe leiders moeten gelijktijdig kunnen schakelen op alle stabiliteitsniveaus of op alle dimensies. Oog voor de intuïtie en het gevoel, denkkracht en communicatie om buiten de bestaande kaders en gevoeligheden te kunnen treden zonder relaties te beschadigen. Leiders moeten ons het vermogen van communicatieve zelfsturing leren en daarbij zelf het voorbeeld geven. Dat betekent dat ze intuïtie en gevoelens toelaten zonder te verloederen, flexibele regelorders kunnen maken (ook in het netwerken maken we afspraken) zonder te bureaucratiseren en innovaties kunnen borgen met behoud van de balans tussen economische welvaart, welzijn, rechtvaardigheid, gelijkheid en milieu.

Het mag misschien vreemd lijken maar 2008 heeft ons ook veel gebracht. We zijn er niet meer zeker van of onze pensioenberekening, gebaseerd op een model, nog wel klopt. De statistische modellen waar beursanalisten zich op baseren, lijken niet meer te kloppen. Ik weet niet hoe het u vergaat, maar om mij heen zie ik dat mensen gaan loslaten, leren omgaan met onzekerheden, elkaar opzoeken en creatief worden. We hebben nu de kans om echte veranderingen door te voeren. Ik ga er al lang van uit dat ik op mijn 62ste niet stop met werken om te genieten van een zorgeloze oude dag. Ik vertrouw erop dat ik tot over mijn 70ste verjaardag vitaal genoeg ben om mijn steentje bij te dragen. Daar heb ik de overheid en de wetgever niet bij nodig.

In dit nieuwe positivisme voelen we ons uitgedaagd en geïnspireerd en werken we samen. Ook Obama heeft gezegd dat hij het niet alleen kan. Zijn communicatie brengt ons tot actie, daardoor voelen we ons benut en gewaardeerd. We treden buiten de kaders van onze sociale regelsystemen en netwerken zoeken elkaar op. We vertrouwen onze driften en gevoelens en weten ons, niet door opgelegde regels maar door onze authenticiteit, te beheersen.

We letten niet te veel op verschillen, maar zoeken de overeenkomsten en bouwen verder op wat we met elkaar hebben en kunnen in plaats van elkaar te bestrijden op die punten waarop we van mening verschillen. Daar waar er verschillen zijn, zie dat als een interessante basis om te leren, in plaats van halsstarrig je standpunt te verdedigen. Benut de positieve energie vanuit kracht in plaats van de negatieve energie vanuit zwakte. Nieuw leiderschap gaat voor win-win: niet voor een resultaat waarbij er altijd een verliezer en een winnaar moet zijn. Er is nog veel werk te doen!

Klaas Tuitjer, 26 januari 2009

Redactie Kluwer Management Tools

*De redactie wenst u in 2009
veel werk aan uw winkel!*