

DE
HOOG
VOLWASSEN
ORGANISATIE

***Waarom soft skills
vóór hard skills gaan***

BART FLOS



Geschrapte hoofdstukken uit *De mens als grens*

De hoogvolwassen organisatie

DE
HOOG
VOLWASSEN
ORGANISATIE

*Waarom soft skills
vóór hard skills gaan*

BART FLOS



De hoogvolwassen organisatie

Van Bart Flos verschenen eerder:

Het anti-klaagboek – Het anti-sleurboek – Het perfecte project

De kenniskermis – Vooruitkijken voor gevorderden

De mens als grens ('Our Inner Limits')

The Anti-Complain Book – The Perfect Project

De hoogvolwassen organisatie – De klimaatconfrontatie

De zelfmoordsoort – The Suicide Kind

As addenda to 'De mens als grens':

Addendum I – Het begin van het einde: onwetendheid

Addendum II – De frontale confrontatie: klimaatverandering

Addendum III – Het grote probleem: overconsumptie

Addendum IV – Het laatste taboe: ineenstorting

As addenda to 'Our Inner Limits':

Addendum V – The Beginning of The End: Ignorance

Addendum VI – De Frontal Confrontation: Climate Change

Addendum VII – The Big Problem: Overconsumption

Addendum VIII – The Final Taboo: Collapse

Addendum IX – The Next Step: Collapse Awareness

Addendum X – The Last Resort: Collapse Acceptance

Addendum XI – The Tough Choice: Collapse Resilience

Zelfkennis is de eerste stap naar volwassenheid.

Jane Austen

Eerste druk december 2024 (V_2)

BlijvendBeklijven Boeken
Broederwal 81 | De Veste – Brandevoort
5708 ZT Helmond

www.blijvendbeklijven.nl
info@blijvendbeklijven.nl

www.demensalsgrens.nl
info@demensalsgrens.nl

Auteur, eindredactie, correctie, binnenwerk en omslag: Bart Flos
Tekstadvies: Nienke van Oeveren (www.boekredactie.nl)
Redactie: Laurens Molegraaf (www.santesado.nl)
Logistiek en administratie: Uitgeverij Santesado, Zutphen

ISBN: 9789083480251
NUR 810, 800, 740, 770

© Bart Flos 2024

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze opgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd bestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Tekst- en datamining van (delen van) deze uitgave is nadrukkelijk niet toegestaan.

Hoewel dit boek met veel zorg is samengesteld, aanvaardt schrijver noch één van de andere betrokken partijen enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in dit boek.

Inhoudsopgave

Inleiding	9
Over dit boek	15
Over professor Pels en de heer Luis	21
1. Genen versus omgeving: 1 – 1	23
2. Van samenleven tot samenwerken	29
3. De groeiende grote groep	39
4. Het conformismeconflict	51
5. Soft skills als underdog	57
6. Ontsnappen aan symptoombestrijding	65
7. Van nul tot vijf in zes stappen	77
8. Nuances in organisatorische volwassenheid	87
9. Meten is weten: De Workaholic Test	95
10. Meten is weten: De Informatiesurvival Test	105
11. Over spanningsvelden en -verschillen	113
12. De edele kunst der schone schijn	119
13. Over onderscheidend vermogen	131
Epiloog	139
Flaptekst	148

Ter attentie

'Schrijven is schrappen', zei Simon Carmiggelt en de man had gelijk.

*Iedere auteur weet het: zonder het adagium 'kill your darlings' ga je het niet redden met je manuscript, hoe mooi je ook vindt dat je alinea's zijn geschreven en hoe belangrijk je ook denkt dat je boodschap is. Dit boek bestaat uit hoofdstukken die tijdens de eindredactieronde van het manuscript van *De mens als grens* in zijn geheel zijn geschrapt. Ik neem ze één op één over, dus je kunt in de tekst verwijzingen naar eerdere of latere hoofdstukken tegenkomen, gebaseerd op de structuur van het manuscript van dat moment. Toch kun je elk geschrapt hoofdstuk lezen als een op zichzelf staand verhaal. Hopelijk maakt het je nieuwsgierig naar wat er uiteindelijk aan hoofdstukken in *De mens als grens* is overgebleven.*

Met dank en dapper schrappende groet,

Bart Flos

Inleiding

Het enige dat de mensheid zal verlossen is samenwerking.

Bertrand Russell

Zodra we een beetje beginnen te krabben aan de buitenkant van onze samenwerkingsverbanden lekken er hele interessante menselijke gedragsaspecten naar buiten:

– *Onderzoeken naar medewerkerstevredenheid blijven hardnekkig steken rond rapportcijfer 7 terwijl echte loyaliteit pas begint te tellen vanaf een 8,5. We meten dus geen tevredenheid maar chronisch ongenoegen. Daar doen we vervolgens niets mee en uiteindelijk stoppen we met meten en blijft alles zoals het was. S.O.S.: Same Old Shit.*

– *Metingen aan de organisatorische volwassenheid voor wat betreft de soft skills, de zachte vaardigheden van een samenwerkingsverband, komen niet verder dan ergens halverwege. Omdat het zo veelomvattend is daar echt wat aan te doen en we zo ontzettend druk zijn, nemen we dat voor kennisgeving aan en gaan over tot de orde van de dag.*

– *Tweederde van alle projecten mislukt ten opzichte van de oorspronkelijk gestelde doelen in tijd, geld en kwaliteit, in alle sectoren en branches, overal en altijd. Er spoelen enorme kapitalen door het projectprutsputje en het menselijk leed is groot. We hebben alle*

methodologieën van de wereld tot onze beschikking maar we blijven falen.

– We worden voortdurend overspoeld door zeeën van kennis en informatie die we niet kunnen verwerken en daardoor lijden we aan chronische informatieoverload. Gaandeweg verliezen we het inzicht, uitzicht en overzicht ten koste van rust, ruimte en recreatie. Onze oplossing? Nóg meer informatie verstrekken en nóg meer kennis delen.

– Sociale media beïnvloeden onze gemoedstoestand, onze keuzes, onze meningen, onze waarheidsbevinding en onze intelligentie. We sluiten ons op in echoputten alwaar we alleen nog maar onze eigen meningen ventileren, versterken en uitdragen. We accepteren daarbij geen bemoeienis van buitenstaanders en ons onderbuikgevoel regeert.

– Onbalans, stress, burn-out en bore-out knagen aan ons levensgeluk en belemmeren onze ontplooiing. De hoeveelheid uren die we besteden aan werk en carrière staat in geen verhouding tot wat nodig is om ons welzijn en welbevinden te bevorderen. Door collectieve normdegradatie vinden we ons eigen disfunctionele gedrag de normaalste zaak van de wereld.

– We klagen ons een ongeluk in de wandelgangen, bij de koffiemachine en op feestjes en daardoor verliezen we gaandeweg ons vermogen om in oplossingen te denken en te doen. Onze verwachtingspatronen zijn hoog en dat leidt tot chronische teleurstelling. Medewerkers geven de managers de schuld en omgekeerd. Het is als water en olie, het mixt voor geen meter.

Tegelijkertijd is er een overdaad aan artikelen, blogposts, podcasts, columns, essays, managementboeken en wetenschappelijke onderzoeken die ons vertellen waaróm we zo disfunctioneel zijn en wat we eraan kunnen doen. Talloze presentaties, workshops, opleidingen, trainingen, seminars, congressen en *TED(x)-talks* wijzen ons de weg en produceren eindeloze hoeveelheden lijstjes met *tips & tricks* die ons precies vertellen waar de schoen wringt en aan welke knoppen we moeten draaien om het tij te keren.

Er is geen gebrek aan rationele analyses van de probleemstelling. Evenmin is er gebrek aan oplossingsrichtingen, verbeterplannen en veranderstrategieën. We moeten het alleen maar even *doen*. Als er werkelijk zoiets zou bestaan als een *continuous improvement cycle* zouden we ons met zijn allen al lang en breed in de optimaliteitshemel bevinden en zingend en dansend de zonnige horizon tegemoet gaan. Hedendaagse organisaties lopen echter tegen een mysterieuze grens aan als het gaat om samenwerking en communicatie. Ik noem dat de *samenwerkingsbarrière* en deze kan als volgt worden samengevat:

Ondanks alle wetenschappelijke kennis over leiden, managen en veranderen, slagen we er maar niet in om een duurzame transformatie naar de status 'hoogvolwassen organisatie' door te maken.

Ergo: de hoogvolwassen organisatie bestaat niet.

Dat leidt tot een logische gevolgtrekking en die noem ik de *samenwerkingsparadox*:

We werken samen om samen te falen.

We lopen met onze systemen, processen, procedures en protocollen in onze organisaties, bedrijven, ondernemingen, coöperaties en conglomeraten blijkbaar tegen een samenwerkingsmuur op terwijl we doen alsof deze niet bestaat. *Window dressing* is een sterk verdovingsmiddel en het is helemaal niet zo moeilijk – soms lijkt het wel een specialiteit – om onszelf voor de gek te houden.

Hoe komt het dat we met onze *hard skills*, onze *harde vaardigheden* wél de allerhoogste niveaus van organisatorische volwassenheid bereiken, terwijl onze *soft skills*, onze *zachte vaardigheden* daar ver bij achterblijven? Met hard skills bedoel ik techniek, logistiek, automatisering, digitalisering, financiën, administratie, marketing en promotie, de verkoop en levering van onze producten en diensten; alles wat we doen voor omzet, winst en groei. Met soft skills bedoel ik mensgerichtheid, moraal, etiquette, empathie, gelijkheid, waardering, zelfverwerkelijking; alles wat we doen voor welzijn en welbevinden. Waarom pronken we met onze soft skills terwijl de hard skills in de praktijk de boventoon voeren? Hoe komt het dat bedrijfsdoelen (economische doelen) meestal prevaleren boven milieudoelen (ecologische doelen)? Zijn deze tegengestelde krachten – winst versus welzijn, economie versus ecologie – fundamenteel onverenigbaar? Of is er nog hoop en kan de samenwerkingsbarrière worden doorbroken waarmee de samenwerkingsparadox wordt opgelost? Laten we dat eens gaan onderzoeken.

De menselijke soort, dat zijn wij!

Om te begrijpen hoe dit allemaal in elkaar steekt moeten we eerst onszelf begrijpen. Er is namelijk iets dat ons belemmert in onze vooruitgang, iets dat ons de indruk geeft ‘dat we doorgaans goed bezig zijn’ en ‘het allemaal

onder controle hebben'. Dat 'iets' suggereert een mate van kennis en begrip, van samenwerking en communicatie dat er helemaal niet is; het suggereert een *intelligentieniveau* dat er niet is. Of het nou gaat om het individu, de sociale groepen waarin we leven en werken, de samenleving als geheel of zelfs het suprasysteem Moeder Aarde en de menselijke beschaving, overal zien we diepe sporen met hetzelfde signatuur: dat van *Homo sapiens*, 'de verstandige, wijze, denkende mens'.

Wij zijn sociale groepsprimaten en jagers-verzamelaars. Dat zijn we al zo'n 300.000 jaar en dat zijn we nog steeds. Wij zitten de hele dag in kleine groepjes elkaars sentimenten over te nemen, te versterken en door te geven. Wij zijn een vrij rondlopende, behoorlijk schizofrene paradox. Aan de ene kant gedragen we ons als voortvarende, wereldwijd samenwerkende sociale groepsprimaten, maar aan de andere kant zijn we nog steeds supralokaal georiënteerde, eenkennige, kortzichtige en zelfzuchtige jagers-verzamelaars: *we zijn onze eigen grens*.

Niet alleen zit die sociale groepsprimaat en jager-verzamelaar in iedereen – in jou en in mij – maar het aanverwante gedrag kopieert en vermenigvuldigt zich naar alle volgende niveaus in groepsgrootte. Uiteindelijk leidt dat tot een duidelijke manifestatie van het gedrag van de menselijke soort *als geheel*, de menselijke beschaving met inmiddels bijna acht miljard individuen. Daar moeten we wat mee, want het cumulatief van al dat sentiment is niet alleen een groot risico voor individu en groep, maar ook voor samenleving en suprasysteem. 'De aard van het beestje' is inmiddels een existentiële bedreiging geworden voor ons voortbestaan en dat kunnen we iedere dag opnieuw zien: milieuvervuiling, vernietiging van de biodiversiteit en klimaatverandering.

Om aan de aard van het beestje te ontsnappen gaan we in dit boek een reis maken. Deze reis begint bij het individu (dat wil zeggen: bij jou) en loopt via de kleine groep van gezin, familie, vrienden, collega's en

teamgenoten door tot aan de grote groep: de organisaties, bedrijven, ondernemingen, coöperaties en conglomeraten waar we allemaal deel van uitmaken. Gedurende onze zoektocht ontdekken we wat het concept *organisatorische volwassenheid* inhoudt, waarom hard skills en soft skills daar onlosmakelijk mee zijn verbonden en hoe de hoogvolwassen organisatie ons verder kan brengen in de richting van onze bestemming.

De eerste stap van onze reis is al gezet want op dit moment lees je de inleiding. Je bent van harte welkom. Hopelijk treffen we elkaar ook weer in de epiloog als we de samenwerkingsbarrière hebben doorbroken:

Soft skills gaan vóór hard skills.

En als we de bijbehorende samenwerkingsparadox hebben opgelost:

We werken samen om ons gezamenlijke welzijn en welbevinden te bevorderen.

Gaandeweg zullen we ontdekken dat er één opvallende overeenkomst is tussen het gedrag van het individu, de groep, de samenleving en het suprasysteem. In die overeenkomst ligt zowel het probleem als de oplossing, maar de vraag is of we er wel naar willen luisteren. Ik stel hoe dan ook voor dat we de gehele reis samen gaan maken.

Over dit boek

Volwassenheid is wanneer al uw spiegels in vensters veranderen.

Henry David Thoreau

De afgelopen vijfhonderd jaar heeft de wetenschappelijke methode de mensheid uit haar gevangenis van onwetendheid en bijgeloof bevrijd. Dat gaat nog steeds in een ongelofelijk tempo en we mogen gerust stellen dat de menselijke kennis de afgelopen honderd jaar in exponentieel tempo is toegenomen. Met name de laatste paar decennia valt de ene technologische ontwikkeling over de andere: internet, smartphones, sociale media, *virtual* en *augmented reality*, *machine learning*, kunstmatige intelligentie, *deep fakes*, robots, androïden, autonoom vervoer, 3D-printen, synthetische biologie, nanotechnologie, genomische geneeskunde. ‘Moge je leven in interessante tijden’ zei de Wijze Chinees en hij had gelijk. Dat was overigens geen zegen maar een vervloeking.

Ik maak graag en gretig gebruik van de vooruitgang van de wetenschap, van de noeste arbeid van de talloze wetenschappers die daarover publiceren en ik ga in alle bescheidenheid op hun schouders staan om een punt te maken. In *De mens als grens*, *De hoogvolwassen organisatie* en *De klimaatconfrontatie* gebruik ik, omdat de Duitsers het soms beter en mooier in één woord kunnen zeggen, als hoofdbegrip *das Gesamtergebnis*: het Allerhoogste Eindresultaat, het Ultieme Eindgemiddelde of, als je wilt, het grotere Goed. Dit principe voorkomt dat

we afgeleid worden door te veel irrelevante details en het weerhoudt ons ervan om op basis van te weinig, te veel te zeggen.

Ik ga dus niet in op kennis en informatie die in zichzelf heel nuttig, constructief of positief lijkt, maar geen waarde toevoegt aan het grotere geheel en geen impact heeft op het Allerhoogste Gevolg. Concreet: de enige manier om te toetsen of organisaties de duurzame transformatie naar de status 'hoogvolwassen' hebben doorgemaakt, is naar the *bottom line* te kijken: de hoogte van het organisatorisch volwassenheidsniveau respectievelijk het welzijn en welbevinden van de mens. Als beide meetcriteria niet duurzaam voorbij de samenwerkingsbarrière komen, dan hebben managementboeken, trainingen en seminars blijkbaar geen toegevoegde waarde en kunnen we ze bestempelen als *window dressing*.

Deze aanpak kan voor jou als lezer belangrijk zijn voor je overpeinzingen achteraf. Door steeds *das Gesamtergebnis* als referentie te nemen word je namelijk niet afgeleid door al te veel details over hele specifieke sub-onderwerpen. Het geeft je daarnaast de gelegenheid om, in het hier en nu en vanuit de positie die je bekleedt binnen je sociale groepen en wellicht binnen de samenleving, zelf een concrete en constructieve bijdrage te bedenken die wél bijdraagt aan het grotere Goed. Kortom: alleen het eindresultaat telt, de rest is borrelpraat.

In dit boek maak ik geen gebruik van voetnoten en bronverwijzingen; de bronnen staan in de literatuurlijst van *De mens als grens*. Daar vind je de verwijzing naar de populairwetenschappelijke boeken die zijn gepubliceerd op een scala aan (gedrags)wetenschappen, met name sociale en cognitieve psychologie, evolutionaire biologie, neurobiologie, antropologie, geologie, ecologie, futurologie en kosmologie. Ieder van die boeken verwijst ook weer naar een reeks van boeken, artikelen, weblogs, video's, wetenschappelijke onderzoeken en andere referentiebronnen.

Mijn kennis heeft daar zijn basis en ze zijn stuk voor stuk het lezen meer dan waard.

Als rode draad gebruik ik naast *das Gesamtergebnis* steeds de *verwantschapscirkel*, omdat deze op alle niveaus gelinkt is aan de organisatorische én soortelijke volwassenheid van mens, groep, samenleving en suprasysteem. Het zijn overlappende, vanuit de kern naar buiten toe steeds groter wordende cirkels, die het speelveld zijn van de reis die we samen gaan maken:

1. *Het individu* (dat ben jij)
2. *De kleine groep* (gezin, familie, vrienden, collega's, teamgenoten)
3. *De grote groep* (organisaties, bedrijven, ondernemingen, coöperaties, conglomeraten)
4. *De kleine samenleving* (straat, buurt, wijk, dorp, stad, provincie)
5. *De grote samenleving* (land, staat, continent)
6. *Het suprasysteem* (Moeder aarde en de menselijke beschaving)
7. *De kosmos* (zonnestelsel, sterrenstelsel, sterrenclusters, universum, multiversum)

In dit boek probeer ik boven de managementboekenwereld uit te stijgen, als ware het een paraplu, waarbij de geijkte benaderingen van onze samenwerkingsproblemen aan de baleinpunten hangen, terwijl de paraplu als geheel de overkoepelende oplossing symboliseert. *De hoogvolwassen organisatie* levert dus geen standaard setje van tips & tricks op en geen wonderbaarlijke, alwetende, almachtige of alziende methode of techniek. In plaats daarvan confronteert het ons frontaal met de gevolgen van enerzijds ons eigen gedrag en anderzijds met de impact van ons zelfgekozen suprasysteem 1.0: de neoliberale, kapitalistische, consumentistische en groei-economische vrije markt.

Deel 1 van *De mens als grens* ('Mens en Organisatie') en *De hoogvolwassen organisatie* behandelen feitelijk de *organisatorische volwassenheid* van individu, kleine groep en grote groep, de eerste drie lagen van de verwantschapscirkel. In deel 2 van *De mens als grens* ('Mens en Beschaving') en in *De klimaatconfrontatie* vervolgen we onze reis met een beschrijving van de *soortelijke volwassenheid* van kleine samenleving, grote samenleving en het suprasysteem moeder aarde: de menselijke beschaving als geheel. Alle boeken zijn echter onlosmakelijk met elkaar verbonden; ze zijn een Siamese Vierling. Ik lanceer daarbij een aantal frontaal confronterende hypotheses om de zaak bewust op de spits te drijven, maar voorzie ze zoveel mogelijk van bewijsmateriaal. Dit geeft je niet alleen stof tot nadenken, maar zal je wellicht tot conclusies voeren die je van jezelf niet had verwacht. Of misschien leidt het wel tot het doorbreken van je eigen gewoontes. Dat is voor mij als auteur het hoogste streven.

Voel je vooral uitgedaagd door de observaties in mijn boeken, beledigd misschien wel, of een beetje verontwaardigd. Dat mag. Ik ga mijn uiterste best doen ze stuk voor stuk te onderbouwen, maar ik hoop daarnaast van harte dat jij jouw bijdrage gaat leveren aan het *falsifiëren* ervan. Dat is een van de belangrijkste aspecten van de *wetenschappelijke methode*, naast het doen van onderzoek, het observeren, experimenteren en het verzamelen van feiten, het organiseren van bewijsmateriaal, de statistische analyse en de *peer review*. De wetenschappelijke methode is het beste dat we hebben om te komen tot een werkbaar model van de waargenomen werkelijkheid en gedegen wetenschappelijk onderzoek is altijd eerlijk, zorgvuldig, betrouwbaar, controleerbaar, onpartijdig, onafhankelijk en verantwoordelijk.

Maar met het falsifiëren van je theorie stel je jezelf ook nog eens een aantal bijzonder confronterende vragen: 'wat zou mijn stelling

ontkrachten? Welke informatie zou mij van mening doen veranderen? Wat moet er gebeuren om mijn theorie te verwerpen? Oftewel: ‘wanneer heb ik *ongelijk*?’ Ik daag je aldus uit om mijn hypotheses te ontkrachten. Met andere woorden: ‘zeg me dat het niet zo is’ (dankjewel Frank Boeijen) en ik zal je er dankbaar voor zijn. Hoe dan ook: de samenwerkingsbarrière is er om te worden doorbroken en de samenwerkingsparadox is er om te worden opgelost!

Tot slot: stel je voor dat je uiteindelijk alles hebt geprobeerd, hemel en aarde hebt bewogen, je ziel en zaligheid hebt gegeven, overal bent geweest en iedereen hebt gesproken om jouw persoonlijke bijdrage te leveren aan een beter leven, een betere wereld en een hoopvollere toekomst. Je valt moe en wellicht enigszins gefrustreerd terug in je leunstoel omdat het toch allemaal geen sinecure blijkt te zijn en mensen nou eenmaal mensen zijn. Dan zul je wellicht in de glorie komen te verkeren van een van de moeilijkste, maar uiteindelijk meest bevredigende sentimenten van verandering: innerlijke berusting en aanvaarding.

Veel plezier, succes en sterkte bij het lezen van *De mens als grens*, *De hoogvolwassen organisatie* en *De klimaatconfrontatie*. Moge ze jouw eigen inzichten vormen, versterken en, ik hoop het van ganser harte, ook veranderen.

Bart Flos

Helmond, december 2024

www.demensalsgrens.nl

Geschrapte hoofdstukken uit *De mens als grens*

De hoogvolwassen organisatie

Over Professor Pels en de heer Luis

Staat bij de machtigste vorsten iemand wel zo in aanzien als de hofnar?

Erasmus

Mag ik even aan je voorstellen? Professor Pels is een wetenschapper en voorstander van het rationeel discours. Hij omarmt de nuance en baseert zich op observatie, onderzoek, feiten en bewijs. Meneer Luis daarentegen laat vooral zijn onderbuikgevoelens spreken. Hij zegt altijd waar het op staat, recht uit het hart en recht voor z'n raap.

Wat zou er gebeuren als we die twee eens tegenover elkaar zouden zetten om de toestand in de wereld te bespreken? Over hoe we samenleven en samenwerken. Dat we voortdurend tegen vooruitgangbarrières aanlopen. Dat de verdeeldheid en ongelijkheid toeneemt. Dat economie vóór ecologie gaat. En dat we de destructieve gevolgen voor milieu, biodiversiteit en klimaat inmiddels overal op onze planeet kunnen zien.

– Prof. Pels: ‘Dus jij beweert dat we geen enkele kans maken om op termijn te overleven, dat we gedoemd zijn ten onder te gaan. Dat is me toch wat te kort door de bocht. Ik geloof namelijk dat het nog niet te laat is, dat er nog kansen en mogelijkheden zijn.’

– Dhr. Luis: ‘Je gaat je gang maar. Zolang ik maar mag zeggen waar het écht op staat.’

– Prof. Pels: *‘Prima. Laten we afspreken dat jij me scherp houdt, terwijl ik de mens, onze organisaties en uiteindelijk de gehele menselijke beschaving onder een vergrootglas leg.’*

– Dhr. Luis: *‘Wat jij wil. Maar ik zal mijn stelling met hart en ziel verdedigen.’*

– Prof. Pels: *‘En ik de mijne. Ik stel voor dat we in ieder geval bij het begin beginnen.’*

Welke van de twee heren zou dan gelijk krijgen, denk jij?

In *De mens als grens* brengt auteur, spreker en veranderspecialist Bart Flos al zijn eerdere werk bij elkaar. Want of het nou gaat om individu, groep, samenleving of suprasysteem, overal zien we diepe sporen met dezelfde signatuur: dat van de sociale groepsprimaat en jager-verzamelaar Homo sapiens. Zijn wij in staat om de onbuigzame barrières van ons bestaan te doorbreken? We gaan het zien.

(Flaptekst van *De mens als grens – Over de onbuigzame barrières van ons bestaan*).

Hoofdstuk 1

Genen versus omgeving: 1 – 1

Wetenschappers hebben het gen ontdekt dat verlegenheid veroorzaakt. Ze zouden het al jaren eerder hebben ontdekt, maar het verstopte zich achter een aantal andere genen.

Jonathan Katz

Het kan geen kwaad het hier nog eens te benadrukken: jij bent het resultaat van een ongelofelijk lange reeks van biologische overgangen, beginnend als eencellig organisme in de oersoep, vier miljard jaar geleden. Van amoebe via vissen en reptielen naar primaten naar *Homo sapiens*; het was een hele reis. De afgelopen miljoenen jaren moesten er telkens twee organische entiteiten met elkaar paren om vervolgexemplaren te produceren. De eigenschappen van die twee werden als het ware gehusseld en kijk nou eens, daar is een nieuw individu met een nieuwe set van eigenschappen! Jij hebt je genen, de stukjes DNA die de code van een in dit geval menselijk kenmerk beschrijven, cadeau gekregen van je vader en je moeder. Zie dat voor het gemak even als twee sets speelkaarten, een van papa en een van mama, die door elkaar geschud worden. Dat opnieuw gerangschikte kaartendek, dat ben jij, een uniek individu. Welkom!

Het is niet zo dat je (gedrags)eigenschappen als uniek mens, het resultaat van al dat gehussel tussen je vader en moeder, netjes gelijk zijn verdeeld. Soms lijkt je wat meer op je vader, soms wat meer op je moeder

en soms lijkt je nergens op, maar dan is er wat anders misgegaan (vroeger was dat de melkman, maar die komt geloof ik niet meer). Jouw genenpakket bepaalt voor een belangrijk deel wie je bent. Het bepaalt de kleur van je ogen, je vatbaarheid voor ziektes, hoe lang of kort je gaat worden en wat je seksuele voorkeur is. Het bepaalt je aanleg voor spiermassa en vetmassa en zo zijn er nog wel een paar meer. Maar het bepaalt ook of je een natuurlijk leider bent of een passioneel volger, of je meer introvert bent of juist extrovert, een prater of een zwijger, of je nieuwsgierig bent, een ondernemer, uitvinder, muzikant of kunstenaar. En het bepaalt of je de neiging hebt om wat meer te somberen over de dingen of dat je liever overal iets positiefs in ziet.

Je DNA is niet volledig wie je bent. Ongeveer de helft van je menselijke eigenschappen worden door je genen bepaald – dankjewel, papa en mama – maar die andere helft wordt bepaald door je omgeving. Waar je bent geboren, waar je bent opgegroeid, waar je naartoe bent verhuisd, waar je naar school bent gegaan, waar je bent gaan werken, waar je woont, met wie je omgaat en wat er met je gebeurt; het heeft invloed op wie je bent als persoon. Het is *nature* versus *nurture*. Daar is lang over gedebatteerd in de loop van de wetenschappelijke geschiedenis. De ene stroming stelde dat een mens volledig door genen wordt bepaald: ‘Als je geboren wordt ligt alles vast; wie je bent, wat je kan worden, wat je gaat worden; alles is onveranderlijk hard-gecodeerd in je DNA’. Een andere stroming zei ‘Welnee, als je geboren wordt, ben je een ongeschreven blad. Alles is nog mogelijk en dat wordt nu juist volledig bepaald door omgevingsfactoren’. Zoals zo vaak bij dit soort debatten – maar niet altijd! – ligt de wetenschappelijke waarheid ergens in het midden.

Jouw genetische eigenschappen worden door je omgeving versterkt of verzwakt. Ben je bijvoorbeeld wat introverter en somberder geprogrammeerd door je DNA, maar groei je op in een hartelijke, positief-

kritisch ingestelde omgeving, dan zullen die eigenschappen wat worden gedempt. Ben je daarentegen meer extrovert en optimistisch van aard, maar word je voortdurend omringd door zware klagers, dan is de kans groot dat je wat van dat enthousiasme zult moeten inleveren.

Dit is overigens geen willekeurig proces. Als je zelf wat somberder bent geprogrammeerd en overal problemen inziet, dan heb je die eigenschappen van je vader en/of moeder gekregen en is de kans groot dat 'het in de familie zit'. Dan zit je waarschijnlijk met Kerstmis rond het haardvuur heel gezellig alles en iedereen de grond in te boren. Maar aan de andere kant, als je van nature positief bent ingesteld en een oplossingsgerichte attitude van je DNA hebt meegekregen, dan vind je ongetwijfeld gelijken om je heen en zul je veel eerder grasduinen over hoe armoede het beste uit de wereld geholpen kan worden en hoe we wereldvrede kunnen bereiken. Hoe dan ook, de kleine groepen van familie, gezin, vrienden, collega's en teamgenoten om jou heen zullen voor minstens de helft invloed hebben op je gemoedstoestand, op je levenshouding, op het kneden van je karakter en op de keuzes die je maakt.

Genen én omgeving worden door chaos en toeval bepaald. Jij bepaalt niet wie je ouders zijn en jij bepaalt niet waar je geboren wordt, of waar je in je kinderjaren mee naar toe wordt gesleept. Je hebt zelf geen enkele invloed op de samenstelling van je genenpakket – jouw ouders hebben dat ook niet gehad en alle organismen in je volledige bloedlijn daarvoor ook niet – en totdat je volwassen bent, heb je vrijwel geen invloed op je omgevingsfactoren. Die zijn of worden voor je bepaald en daar heb je je gewoon bij neer te leggen. Pas als volwassene krijg je wat meer invloed op je omgevingsfactoren, maar zelfs die worden voornamelijk door chaos, toeval, geluk en ongeluk bepaald, zowel zakelijk als privé. Als puntje bij paaltje komt is er maar heel weinig waar je daadwerkelijk invloed op hebt,

al voelt dat gelukkig niet zo in de dagelijkse praktijk. We zouden er alleen maar somber en onrustig van worden.

Ons brein

Gelukkig is daar ons brein, geprogrammeerd en gecodeerd door ons DNA gedurende honderden miljoenen, eindeloos geduldige jaren van evolutie door natuurlijke selectie. Ons DNA is een macromolecule in het hart van iedere cel van je lichaam en het deelt en vermenigvuldigt zich voortdurend. Bij die celdelingen worden er kopieerfouten gemaakt en soms coderen die foutjes voor een eigenschap die *nét* iets gunstiger is voor de overleving van het individu en daarmee uiteindelijk voor de soort als geheel. De nakomelingen met die nieuwe eigenschappen zullen het namelijk *nét* iets beter doen in het leven en *nét* iets langer overleven om opnieuw genen door te geven aan de volgende generatie. Omgekeerd zullen kopieerfouten die voor eigenschappen coderen die *ongunstiger* zijn voor de overleving van de soort, het over langere tijd niet halen. Die exemplaren gedragen zich *nét* iets ongunstiger en kunnen zich *nét* iets minder goed aan een veranderende omgeving aanpassen. Ze zijn daardoor minder goed in staat om hun genen naar een volgende generatie door te zetten en zullen uiteindelijk uitsterven.

Hoe dan ook: jij bent als uniek individu het resultaat van een schier oneindige reeks van overlevende voorouders die het genetisch gezien uitstekend hebben gedaan. *Chapeau!* Jij draagt je genetische eigenschappen in iedere cel en je draagt je omgevingservaring in je rugzak. Je bent in de loop van de jaren een unieke persoonlijkheid geworden en dat neem je mee als je gaat samenwerken en communiceren. Je bent een heuse verzameling positieve en minder positieve eigenschappen, maar dat laatste zul je niet gemakkelijk van jezelf toegeven. Over het algemeen

vinden we onszelf een hele peer en zijn het juist die ánderen die negatief afwijken, die het niet begrijpen of ‘niet van deze wereld’ zijn. Ons eigen ‘normaal’ is voor ons ‘hét normaal’ en als we zeggen ‘doe eens normaal!’, dan zeggen we eigenlijk dat iedereen moet doen zoals wij. Zelden zullen we negatieve connotaties in ons karakterpakket toegeven, hoogstens ten overstaan van onze levenspartner of een kleine subset van beste maatjes. We vinden het helemaal prima dat ons brein ons voor de gek houdt, ons laat geloven dat we vrije wil hebben en ons de indruk geeft dat we alle besluiten des levens zelf nemen. Voor zover we ons dat überhaupt beseffen, want dit soort overpeinzingen staan doorgaans niet op ons boodschappenlijstje.

Samenwerken

En dan gaan we samenwerken in kleine groepen die samen weer grote groepen vormen. Als het ons zo door genen en omgeving is gegund, pakken we de leiding en ‘werken we ons naar boven’, met al onze eigenschappen strak verpakt in DNA en ego. We groeien en bloeien, leiden en managen, richten ondernemingen op die soms uitgroeien tot multinationals en we stichten gezinnen. Als we die ambities niet koesteren worden we passionele volgers in stille tevredenheid (of we klagen ons te pletter).

Everywhere you go, there you are. Kijk jezelf diep in de ogen, want wie je ook bent, waar je ook bent en wat je ook doet, je bent een sociale groepsprimaat, een exemplaar van de soort *Homo sapiens*. Je bent een jager-verzamelaar en sociale groepsprimaat, innig omringd door je eigen kleine groepen van familie, gezin, vrienden, collega’s en teamgenoten. Die zijn alles voor je, die zul je tot je laatste snik beschermen, want ze helpen jou je persoonlijke belangen en doelen veilig te stellen.

Waar je ook zit in de hiërarchie van leven en werken, hoog of laag, of ergens in het midden, je bent een individu omringd door een kleine groep geliefden en getrouwen. Jouw kleine groep overlapt met de dichtstbijzijnde andere kleine groepen, maar veel verder weg ken je niemand écht meer. Als de verzameling kleine groepen (lees: de grote groep) de honderdvijftig leden passeert, is het cognitief gezien niet eens meer mogelijk nog serieuze sociale banden met iedereen aan te gaan (Dunbar, 2011). Ook dat zit hard-gecodeerd in ons DNA en in ons brein. Het bepaalt wat we doen, hoe we het doen en wat de resultaten zijn van dat gedrag. En dat gedrag schiet op en neer tussen uitersten, waarbij het verwoede pogingen doet om een optimum te vinden tussen samenleven en samenwerken.

Hoofdstuk 2

Van samenleven tot samenwerken

Samenwerken betekent dat je de helft van je tijd bezig bent aan anderen uit te leggen dat hun ideeën dom zijn.

George Walonski

Wij zijn sociale groepsprimaten en we kunnen niet zonder elkaar. Binnen onze sociale groepen delen wij elk sentiment. We staan in constante uitwisseling met onze omgeving en nemen voortdurend kennis en informatie op, die we vervolgens filteren op relevantie, culturele waarden, belangen en interesses. Tegenwoordig betekent dat zoveel informatie dat we lijden aan chronische informatieoverload. We leven samen met familie en gezin, verzamelen vrienden om ons heen en werken samen met collega's en teamgenoten. De opgenomen kennis en informatie resoneert binnen onze kleine groepen en het bijbehorende sentiment wordt opgekweekt, versterkt en doorgegeven. Over het algemeen hebben we het niet zo op met buitenstaanders en we zijn angstig over wat we niet begrijpen. Dat resulteert in gedrag dat als gesloten kan worden geclassificeerd, zeker als het negatief-kritisch gedrag betreft. Klagende kleine groepen lijken weliswaar hermetisch gesloten te zijn, maar schijn

bedriegt. Bij die constante uitwisseling van informatie wordt een ingenieus *selectief sociaal membraan* toegepast. Ik kom daar nog op terug.

In totaal zijn we inmiddels met bijna acht miljard individuen op deze planeet, maar dat getal is abstract groot; we kunnen ons er maar moeilijk iets bij voorstellen. Bijvoorbeeld: als iedere aardbewoner één vierkante meter ter beschikking zou krijgen om op te staan, hoeveel terrein denk je dan dat we zouden bezetten met zijn allen? Waarschijnlijk schat je dat gebied te groot in. Het is namelijk gelijk aan de gezamenlijke oppervlaktes van de provincies Noord-Brabant en Limburg. Alle mensen op de wereld kunnen daar staan en dat zegt tegelijkertijd wat over de grootte van onze planeet.

Acht miljard is een gigantische groep mensen bij elkaar. We zijn op de wereld verdeeld over bijna 200 landen en dat is gemiddeld 40 miljoen mensen per land. Dat is natuurlijk een abstract, statistisch gemiddelde maar 40 miljoen mensen is óók een gigantische groep. Erg grote getallen zijn moeilijk voor ons te bevatten, omdat we als jagers-verzamelaars zijn geëvolueerd in een omgeving met 'kleine getallen': lage snelheden, gemiddeld grote objecten, een mondiaal gezien gematigd klimaat, kleine sociale groepen. Bovendien was het in die tijd ook helemaal niet nuttig om je het heelal voor te stellen, of iets heel hoog, heel ver weg of heel snel, of iets ver weg in de toekomst. Er moest die dag voldoende eten, drinken, bescherming en beschutting zijn om de groep in het leven te houden en de voortplanting veilig te stellen. Het hoe, wat en waarom was meer iets voor geesten, goden, duivels en monsters.

Laat je vooral niet imponeren door de schijnbare grootte van al die sociale groepen. Dat is maar schijn. Die acht miljard hedendaagse individuen verschuilen zich nog steeds in kleine groepen van vijf tot vijftien exemplaren *Homo sapiens*. Dat zijn de soortgenoten die het dichtst bij je staan, waar je het meest intensief mee samenleeft en samenwerkt

DE HOOGVOLWASSEN ORGANISATIE

De medewerkerstevredenheid is matig, tweederde van alle projecten mislukt, we worden overspoeld door informatie, stress en burn-out knagen aan ons levensgeluk en we klagen ons een ongeluk. We weten alles over leiden, managen en veranderen en toch groeien we tegen een mysterieuze grens aan als het gaat om onze organisatorische volwassenheid: de *samenwerkingsbarrière*.

Hoe komt het dat we pronken met onze soft skills, terwijl onze hard skills de boventoon voeren? Wat is de zin van samenwerken als we elkaar voortdurend tegenwerken? Zijn deze tegenstrijdige krachten fundamenteel onverenigbaar of is er nog hoop en kan de *samenwerkingsparadox* worden opgelost?

Met *De hoogvolwassen organisatie*, als aanvulling op zijn Magnus Opus *De mens als grens*, brengt auteur, spreker en veranderspecialist Bart Flos eerder geschrapte hoofdstukken uit Deel 1 ('Mens en Organisatie') weer bij elkaar in één boek. 'Schrijven is schrappen' zei Simon Carmiggelt en de man had gelijk. Maar ook al zijn deze hoofdstukken gesneuveld in de eindredactie, dat betekent nog niet dat ze hun toegevoegde waarde hebben verloren. Waarvan akte.

www.demensalsgrens.nl