

Rienk Stuive & Rene van der Heijden

De kunst van het meebewegen

*Handorakel voor de ongeschreven wetten
en regels in organisaties*



Voorwoord

Vrijwel iedereen betreedt op een dag voor het eerst de werkvloer. We zijn daar door jarenlange scholing op voorbereid, tenminste, dat denken we. We hebben een vak geleerd en willen dat graag gaan uitoefenen. We willen goed worden in ons vak, we willen met onze collega's werken aan de doelstellingen van de organisatie en de meesten van ons willen uiteindelijk graag hogerop komen. Hiervoor maken we werkplannen en we verwachten dat we die als vanzelf kunnen uitrollen.

Vroeg of laat merken we dat onze plannen zich niet vanzelf ontvouwen. Die lastige collega, of directeur die jou 'niet ziet zitten', zorgt voor de nodige weerstand. Bovendien blijken de doelstellingen van de organisatie toch net even anders te zijn dan hoe ze op papier staan. Daarnaast kom je erachter dat jouw chef – die aardige, leuke man die jou altijd van alles toezegt – alleen in naam chef is en dat er iemand anders op de achtergrond daadwerkelijk aan de touwtjes trekt. De werkvloer laat zich vaak niet zo gemakkelijk lezen als het organogram van de organisatie doet voorkomen. Lijntjes lopen anders dan je op het eerste gezicht denkt en die geïnteresseerde collega die jou in de eerste weken zo vriendelijk opving, blijkt vooral te willen weten hoe hij jou kan dwarsbomen om zichzelf zo goed mogelijk in de kijker te spelen.

Onze sociale omgeving zit anders in elkaar dan wij als 'rationele' wezens op school hebben geleerd. Het is niet voor niets dat primaatwetenschappers volle zalen trekken met lezingen over de overeenkomsten tussen het sociaal gedrag op de apenrots en ons dagelijks mensenleven. De economische wetenschap heeft recent vastgesteld dat wiskundige modellen over het rationele consumentengedrag in het dagelijks gebruik vrijwel waardeloos zijn. Wij nemen als mens

negen van de tien keer ongefundeerde, irrationele beslissingen, die rechtstreeks voortkomen uit ons jager-verzamelaars-DNA en die vaak ongemerkt aan de oppervlakte komen. We zijn gericht op overleven en dat bepaalt voor een belangrijk deel ook ons gedrag op de werkvloer.

Halverwege de zeventiende eeuw schreef de Spaanse jezuïet Baltasar Gracián *Handorakel en kunst van de voorzichtigheid*. Hij schreef zijn boek in de nadagen van de Spaanse inquisitie voor de toenmalige elite. Hij bedoelde het als een handleiding voor de omgang met mensen in hogere kringen en deels ook als overlevingsgids. In de eeuwen die volgden werd dit cynische, machiavellistische, achristelijke en soms ook humoristische boek heimelijk gelezen door de Europese elite. Vooral in het Duitssprekende deel van Europa werd de verzameling praktische leefregels van het *Handorakel* 'populair' onder de intelligentsia. Schopenhauer maakte in 1862 een Duitse vertaling van het boek. Pas in 1990 kwam het boek uit in het Nederlands, vertaald uit het Spaans door Theo Kars, en werd het ook hier onder een publiek van advocaten, journalisten en schrijvers populair. In een recensie in *NRC Handelsblad* stond toen: 'De driehonderd leefregels van Gracián vormen een leerboek voor wie het ver wil brengen in het leven, een cursus in succes.'

Elk tijdsgewricht heeft zijn eigen besognes. Bij het schrijven van *De kunst van het meebewegen. Handorakel voor de ongeschreven wetten en regels in organisaties* hebben wij ons laten inspireren door Gracián's *Handorakel*. We hebben getracht de zaken op te schrijven zoals ze zijn. Er is geen bewuste volgorde van overdenkingen en we hebben ze bewust kort gehouden; het moet tenslotte een beetje verrassend en leuk blijven en ook humor is een belangrijk onderdeel in *De kunst van het meebewegen*. Gracián zelf spreekt in zijn *Handorakel* van 'leefregels' als hij het over de afzonderlijke lemma's of overdenkingen heeft.

Waar Gracián's boek over het leven gaat, behandelt ons boek het kantoor en daarom hebben we het over 'kantoorregels'. Waar een onderzoek of voorbeeld een overdenking kan verduidelijken hebben we

dat gedaan, maar de kantooregels zijn vooral gebaseerd op onze eigen ervaringen: de lezer mag ervan uitgaan dat wij als auteurs alle tips van nabij hebben meegemaakt. We durven zelfs te stellen dat wij alle lessen van de wijsheden in dit boek door schade en schande hebben geleerd. Uiteraard hadden wij dit *Handorakel* liever eerder in ons leven zelf in handen gehad, maar we gunnen deze ‘cursus in succes’ gaarne aan een jongere generatie.

De kunst, nut en noodzaak van het meebewegen

Veranderen is altijd spannend. Een nieuwe strategie van je organisatie, het afsluiten van je studententijd of een dreigende ontslag golf die jou zeker gaat raken; meegaan met die onvermijdelijk voortschrijdende tijd is vaak ook zwaar. Het gaat altijd gepaard met het achterlaten van overtuigingen, verworvenheden en vaak ook mensen. Soms ben jij degene die achtergelaten wordt. Dat doet pijn. Iedereen maakt het mee. Ga daar niet tegen vechten, maar beweeg mee en leer ervan. Zie het als het bereiken van een volgend level in een computerspel en kom na je ervaring twee keer zo sterk terug. Of misschien beter: wees het allemaal voor. Vertrouw op je gevoel en je eigen waarden. Doorzie waar de tijd heen gaat. Naarmate je vaker iets moet achterlaten of achtergelaten wordt, verbetert ook je intuïtie. Anticipeer en wees veranderlijk, dat maakt je ongrijpbaar voor mensen die een bedreiging voor jou kunnen zijn en zorgt ervoor dat je na dertig jaar kantoortuin niet eindigt als cynische mopperkont die door niemand meer serieus genomen wordt.

Aardig zijn op de apenrots zet zelden zoden aan de dijk

Ben je aardig tegen ‘die losers’ van de facilitaire dienst? Zeg jij vriendelijk goedemorgen zonder aanzien des persoons in de lift als je binnenkomt? Haal jij weleens koffie voor je collega’s? Er zijn (vrij veel) werkomgevingen waar dat niet normaal is. Waar ‘op de toppen van je kunnen presteren’, ‘het beste zijn’ en ‘collega’s onderuithalen’ norm zijn en in gebruik volledig uitwisselbaar. Waar een onderlinge concurrentie (lees: elkaar het licht in de ogen niet gunnen) geacht wordt het beste in de werknemer naar boven te halen. Waar het cultuur is om te accepteren dat de ‘winnaar’ alles krijgt en de ‘verliezer’ niets. En waar de organisatie dan bij moet floreren. Aardig zijn kost je daar punten in jouw strijd op de apenrots.

De bedrijfscultuur is krachtiger dan de voorschriften

In heel veel organisaties stikt het van de regels en voorschriften. Vaak zijn ze wel ergens opgeschreven, staan ze op een site, of heeft de hr-afdeling een hand-out beschikbaar van de do's-and-don'ts van de organisatie en de bedrijfsprocessen. Maar als je iets beter kijkt, zit elke organisatie net iets anders in elkaar dan hoe die op papier (scherm) wordt voorgesteld. Dat komt doordat er naast de officiële regels ook nog allemaal niet-officiële regels zijn. Dat is de cultuur van de organisatie en die bestaat uit een verzameling van regels en afspraken die nooit bewust gemaakt zijn.

Kom je stipt om negen uur binnen of mag dat ook kwart over negen zijn? Wordt er inhoudelijk beslist? Of beslist de hiërarchie? Is snelheid of degelijkheid belangrijker? Officieel mag je dan misschien werken op een werkvloer met flexibele werkplekken, maar die plek achterin in de hoek, met die ramen links en rechts, die is toch echt van iemand die hier al twaalf jaar werkt. Het duurt even voordat je doorhebt welke regels precies gelden. Heb je last van de cultuur? Maak je borst dan maar nat. Die 'cultuurregels' veranderen is niet zo gemakkelijk, want waar moet je beginnen? Ze staan tenslotte nergens opgeschreven. Die regels zijn niet door iemand gemaakt, dus je kunt daar ook niemand op aanspreken.

Ga nooit als eerste weg

Een heel simpele regel die iedereen moet kennen die hogerop wil: ga nooit als eerste weg. Niet bij een borrel, niet bij een etentje, niet bij een vergadering, nee, zelfs niet bij de koffieautomaat. Hiervoor zijn twee simpele redenen. De eerste is dat wanneer je als eerste weggaat, je anderen de mogelijkheid geeft om over jou te roddelen. De organisatie is immers een apenrots en je kunt hogerop komen door iemand anders naar beneden te duwen: zo simpel is het. Gun deze mensen dit genot niet en zorg ervoor dat je pas weggaat als de bijeenkomst ook echt afgelopen is. Dit geldt ook voor het praatje bij de koffieautomaat. De tweede reden is dat 'blijvers' vaak de politieke agenda bepalen. Je kunt nog zo lang vergaderen, dineren of bij de koffieautomaat staan; pas wanneer de groep is uitgedund tot enkele overblijvers worden vaak de echt belangrijke dingen gezegd. Dan wordt de echte koers bepaald en worden de lijnen uitgezet. Dat is ook het moment dat de kans groot is dat je door de chef gevraagd wordt voor een interessante klus.

Vier je tegenslagen

Iedere succesvolle ondernemer of politicus laat een slagveld achter met zaken die in het verleden allemaal niet zo goed zijn gegaan. De truc is om hier niet al te lang bij stil te staan. Gun jezelf een kort rouwproces en verwerk je verlies of teleurstelling. Zorg daarna dat je van je gemaakte fouten leert. Soms verlangt de groep of de organisatie zelfs dat je de fout erkent. Doe dit zonder aarzelen en morren wanneer dit het geval is. En zet vervolgens zo snel mogelijk weer een nieuwe stip op de horizon. Blijf niet hangen in het verleden. Zelfs Nelson Mandela, Mahatma Gandhi en Martin Luther King hadden een enorme reeks tegenslagen achter de rug voordat ze de status van bewierookte grootheid bereikten. Leren van fouten en doorgaan onderscheidt de kleine groep zeer succesvolle mensen van de grote middenmoot. Zie elk eind als een nieuw begin.

Een positie verdienen je niet, ze wordt je gegund en geschonken

Dit is iets wat je snel door moet krijgen als je hogerop wilt komen in organisaties, maar wat veel mensen gedurende hun hele werkzame leven maar niet lijken te snappen. Een positie wordt je gegund en is niet iets wat je kunt verdienen. Met het verkrijgen van een (nieuwe) functie treed je als het ware toe tot een andere rang/stand/klasse. Het is het beste te vergelijken met de toetreding tot een gilde. Denk aan het gilde van afdelingschefs, het gilde van marketingmanagers of het gilde van teamleiders. Voordat je een nieuwe rol of functie kunt vervullen, zullen de bestaande en oude gildeleden worden geraadpleegd over jouw voordracht. Je leest het goed, voordracht. Formeel werkt het natuurlijk niet zo, maar informeel werkt het precies als honderd jaar geleden. Op de achtergrond wordt er nog steeds aan allerlei touwtjes getrokken voordat iemand op een nieuw pluuche wordt gezet. De nestors en de éminence grises binnen het gilde worden informeel geraadpleegd of iemand het waard is om tot de functie toe te treden. Zaken waarop gelet wordt zijn: spreek jij de juiste taal, draag jij dezelfde waarden uit en zijn de geheimen van de organisatie bij jou wel veilig? Des te hoger de positie die je gaat bekleden, des te belangrijker dit spel wordt.

Een waardevol idee? Presenteer het niet in de vergadering

Heb je een goed idee? Is jou er veel aan gelegen om dat idee ook uit te voeren? En wil je de rest van de wereld ervan op de hoogte stellen en ervan overtuigen dat het een goed idee is? Doe dit dan niet in een vergadering. Dan kun je het net zo goed meteen in de prullenbak gooien. In een vergadering zijn veel te veel mensen die heel andere belangen hebben dan de uitvoering van jouw geweldige gedachten. Misschien is hun belang wel om al jouw voorstellen af te branden, je weet het niet. Waar je wel zeker van kunt zijn, is dat jouw idee door enkelen aangevallen zal gaan worden. En dan is de kans best groot dat het niet goed afloopt. Een goed idee moet je de organisatie 'inmasseren'. Breng eerst één iemand op de hoogte die je vertrouwt en die hetzelfde belang heeft. Zorg voor cijfers als je het idee aan de leiding voorlegt en biedt daar vervolgens aan een 'nota' over het onderwerp te schrijven. Opereer als een kongsi met enkele vertrouwelingen in een verdere verspreiding van het idee en zorg voor een foutloos geschreven nota (met cijfers) die jouw idee ondersteunt als je voor de eerste keer écht met het idee naar buiten komt.

Beloningen zijn (bijna) altijd oneerlijk

Wen er maar aan. In organisaties zijn beloningen bijna altijd oneerlijk. Het is niet zo dat degene die het hardst werkt, het productiefst is of de beste ideeën genereert ook het best wordt betaald. In tegenstelling daartoe zijn er heel andere factoren die een rol spelen bij beloning. Bijvoorbeeld: door wie en in welke situatie ben je aangenomen? Hoe goed lig je bij het management? En wat voor machtsmiddelen heb jij zelf in de organisatie tot je beschikking? Net als bij het beklimmen van de carrièreladder is het beklimmen van de salarisladder ook een tactisch spel dat enorm veel inzicht en discipline vergt. Een spel met veel meer verliezers dan winnaars. De meeste mensen zullen uiteindelijk genoeg (moeten) nemen met een modaal salaris. Meestal geldt voor die groep dat het basissalaris net onder modaal is en dat je slechts een kleine marge omhoog kunt op basis van je prestaties. Maar de echt hoge salarissen worden op dit niveau niet vergeven. Dat gebeurt alleen in ons-kent-ons-situaties. In situaties waarin 'jij mij helpt, dan help ik jou de volgende keer'. Denk bijvoorbeeld aan: ik ben commissaris en bepaal het salaris van het bestuur, dan bepaal jij volgend jaar mijn salaris.

Praat over wat de *ander* wil, niet wat *jij* wilt

Als we iets van anderen gedaan willen krijgen, dan zijn we gewend om vooral te praten over wat we zelf willen. We weiden uit over hoe we de zaken het liefst zien, denken de ander mooie inzichten te geven en zijn ook trots op de bijdrage die we aan het gemeenschappelijk debat kunnen leveren. We zijn dan eigenlijk alleen bezig met zenden. Als je op de kantoorvloer écht iets gedaan wilt krijgen, probeer dan uit te zoeken waar de ander het graag over wil hebben en luister geanimeerd. Je zult er versted van staan wat je voor jezelf kunt bereiken als je een voor jou minder voor de hand liggend onderwerp aansnijdt en iemand anders ongebreideld de vloer geeft.

Een bedrijf creëert altijd werk om zichzelf bezig te houden

Bedrijven, organisaties en afdelingen zijn net mensen; ze willen in leven blijven. Organisaties moeten nut en dus werk hebben. Binnen die organisaties moeten wij als werkenden ook altijd nut hebben en als dat er niet is, dan creëren we dat zelf wel. Hier geldt de wet van behoud van werk: ook als er niks is, verzinnen we wel een taakje om onszelf bezig te houden. Denk dan vooral aan administratieve werkjes als het bijhouden van onzinnige processen, het verzinnen van procedures voor voor de hand liggende zaken of het betreden van een markt waar je niks te zoeken hebt. Houd er rekening mee dat het voor sommigen binnen de organisatie gaat om existentiële zaken: dus doe niet te luchtig over deze verzonden klusjes.

Maak geen plannen, creëer gewoontes

Als we gedrag willen veranderen, zijn we gewend een plan te maken en we hopen dan dat wilskracht de rest doet. Maar vaak vallen we een paar kilo af, lopen een marathon of doen een cursus effectief organiseren om vervolgens weer in ons oude patroon te vervallen. Ons gedrag heeft geen boodschap aan de plannen van de prefrontale cortex in ons brein. We zijn gewoontedieren. Veertig procent van onze handelingen bestaat volgens recent onderzoek uit gewoontehandelingen. Om gedrag echt te veranderen, moet je de gewoontes aanpakken. In ons brein is een klein stukje, de basale ganglia, de hoeder van die patronen. Het is de plek waar automatismen zoals een koekje bij de koffie, fietsen, schoenen aantrekken (eerst links dan rechts, of andersom), een wandeling na het avondeten of een plof op de bank na het avondeten geregeld worden. Dit stukje brein is verantwoordelijk voor het uitvoeren en aanleren van vrijwel alle automatische processen en gedragingen. Die bestaan altijd uit een cue (kopje koffie), een routine (het nemen van een koekje) en een beloning (de suikerrush van het koekje). De basale ganglia is beïnvloedbaar door een andere beloning aan de cue te koppelen, waardoor de routine, het gedrag dus, ook te veranderen is. Binnen een paar weken is het nieuwe gedrag opgeslagen en het oude gedrag verdrongen. Nadeel van de basale ganglia is dat de karrensporen van ingesleten gedrag heel diep zijn. Eenmaal opgeslagen gedrag ligt altijd weer op de loer.

Vorm staat soms gelijk aan inhoud

Negen van de tien keer gaat het niet precies om wat je zegt, maar om hoe je het zegt; gaat het niet om de inhoud van je rapport, maar om hoe de kaft eruitziet. Gaat het niet over de juistheid van jouw conclusie, maar of je de juiste procedure gevolgd hebt of aan wie je het als eerste hebt laten lezen. Vanwege de steeds ingewikkeldere materie en vanwege de steeds grotere drang naar controle – wat is gemakkelijk te controleren? Juist: de vorm! – neemt vorm een steeds belangrijker rol in op de werkvloer. Vergeet bij jouw geniale inhoud de vorm niet. Een mooie vorm doet wonderen voor je.

De koers verleg je geleidelijk. Maak geen U-bocht

Een organisatie is als een rivier. En een rivier kun je niet zomaar even omleggen of de andere kant op laten stromen. Plotseling een dam laten zakken zal zorgen voor woelig water en draaikolken die je van tevoren niet had voorzien. Om de stroom van de rivier succesvol om te leggen of te verplaatsen, is het handiger om steeds kleine dammetjes aan te leggen die geleidelijk de stroom verplaatsen. Deze optelsom van kleine veranderingen hebben uiteindelijk hetzelfde effect als die enkele grote verandering. Belangrijkste pluspunt is dat gedurende het proces van het implementeren van de kleinere (deel)veranderingen de organisatie goed in de gaten kan worden gehouden en zo ongewenste bijeffecten in een vroeg stadium kunnen worden opgespoord. Daarnaast vermindert de mogelijke weerstand voor de verandering doordat mensen in de organisatie geleidelijk kunnen wennen. Het allerbelangrijkste is dat er geen ongecontroleerd sentiment ontstaat omtrent de verandering dat niet meer te stuiten is. In dit kader wordt ook wel gesproken van de 'geest in de fles'. Indien deze uit de fles is, is het foute boel en zullen er managers geslachtodferd moeten worden om de boel weer rustig te krijgen.