

Deel I

Empathie en het besef van behoeften begrijpen

Hoofdstuk I

Een kennismaking met de derde dimensie en Integrated Clarity

‘Hebzucht is uit. Empathie is in.’

– Frans de Waal, *The Age of Empathy: Nature’s Lessons for a Kinder Society*

In de loop van de ontwikkeling van de mensheid wordt ons voortdurend gevraagd onze blik op onszelf en de wereld te verruimen. Dit veroorzaakt grootscheepse veranderingen in onze werkomgeving en in de manier waarop we op het werk met elkaar omgaan. Het is niet altijd gemakkelijk voor ons om die volgende dimensie in onze evolutie te bevatten.

Dit boek introduceert een manier om empathie mee te nemen naar de werkvloer en om voor zowel mensen als organisaties een nieuwe dimensie van toenemende harmonie, productiviteit en succes in het leven te roepen. Toen ik in het najaar van 2004 ter gelegenheid van de opening van het academisch jaar aan het College of Fine Arts van de University of Arizona een keynote speech over dit nieuwe paradigma gaf, vertelde ik het verhaal over Platland en Ruimteland. Mijn praatje was het begin van een dertien maanden durend project op het gebied van strategische planning en dialoog. Ik zou dat project, waar de leiding en de staf van de faculteit bij betrokken waren, gaan begeleiden. De leiders stonden op het punt kennis te maken met een nieuwe dimensie: de dimensie die ook jij zult ervaren en die talloze managers, werknemers en eigenaren van bedrijven ontdekken als ze in de praktijk brengen wat ze in dit boek lezen.

Van Platland naar Ruimteland

De dag voor de opening van het studiejaar vroeg faculteitshoofd Maurice Sevigny me waar ik over zou spreken. Hij las altijd alle boeken over management en ontwikkelingen op het gebied van organisaties om zijn

school in een tijd van afnemende fondsen voor de kunstensector zo goed mogelijk te kunnen steunen. Ik geloof niet dat hij mijn antwoord zag aankomen.

Ik vroeg hem of hij het boek *Platland*¹ kende.

‘Nee, dat heb ik niet gelezen’, antwoordde hij. ‘Wanneer is het uitgegeven?’

‘Achttienvierentachtig’, zei ik.

‘Achttienvierentachtig!’ lachte Maurice. Maar zijn blik smeekte om nadere uitleg, die ik hem meteen gaf.

Een dag later begon ik mijn lezing met het verhaal van *Platland*, een korte roman van de Engelsman Edwin A. Abbott. Het boek vertelt het verhaal van een tweedimensionale wereld waarvan de bewoners alleen lengte en breedte kunnen waarnemen. Ze worden Platlanders genoemd. Het belangrijkste personage is een Vierkant. Hij is getrouwd met een Lijn. Hij heeft twee zonen, allebei Zeshoeken.

Op een donkere avond krijgt het Vierkant bezoek van een Bol, een driedimensionale vorm. Maar de Platlanders kunnen de diepte en volheid van driedimensionale objecten niet begrijpen.

De Bol legt uit dat hij afkomstig is uit Ruimteland, een derde dimensie, maar hij raakt al snel gefrustreerd door de onwetendheid van het Vierkant.

‘Hoe bedoel je dat je de derde dimensie niet kunt begrijpen?’ vraagt hij. ‘Ik kom uit de ruimte. Ik kan hoger dan Platland. En ook verder.’

Het Vierkant antwoordt: ‘Nou, dat kunnen wij ook. We kunnen naar het noorden en het zuiden.’

Wat maar weer bewijst hoe moeilijk het kan zijn om een derde dimensie met woorden uit te leggen.

Het Vierkant raakt in verwarring, omdat er geen enkel concreet bewijs is voor het bestaan van een extra dimensie. Hij wordt steeds banger.

De enige manier om kennis te maken met de derde dimensie is uiteindelijk niet om te proberen die op intellectueel niveau te begrijpen, maar om die lichamelijk te ondergaan. Daarom neemt de Bol het Vierkant mee naar Ruimteland. Maar het betreden van de driedimensionale werkelijkheid van Ruimteland brengt het Vierkant niet tot groter begrip. Hij raakt juist nog meer in de war. Hij kan zijn beperkte begrip van de wereld die hij kent en waaraan hij gewend is niet in overeenstemming brengen met wat hij ervaart als een vreemde nieuwe realiteit.

Uiteindelijk slaagt hij er tot zijn grote vreugde in de nieuwe wereld van Ruimteland te bevatten. Helaas kan hij die nieuwe werkelijkheid niet ook aan de andere Platlanders uitleggen.

Maar hij blijft hopen dat de mogelijkheden van Ruimteland toch op een goede dag 'zich mogen nestelen in de hoofden van de mensen in de een of andere dimensie, en dat ze daar een ras van rebellen zullen voortbrengen die weigeren zich te laten inperken door de begrenzingen van de dimensionaliteit.'

Het Vierkant geeft blijk van allerlei eigenschappen die we allemaal etaleren als we geconfronteerd worden met veranderingen en nieuwe dingen die we niet begrijpen. Eerst gaat hij door de ontkenningfase. Dan raakt hij in verwarring. Hij wordt nieuwsgierig. Dan wordt hij boos. Op een gegeven moment wordt hij bang. Hij is niet in staat (of denkt niet in staat te zijn) om dingen vanuit een nieuw perspectief en met extra diepte waar te nemen. Hij moet de nieuwe dimensie daadwerkelijk ondergaan voordat hij die kan aanvaarden en omarmen.

Dit boek is een oproep voor een 'nieuw ras van rebellen', mensen die bereid zijn een manier van leven en zijn te onderzoeken die zo breed en diep en vol is, en effectief bovendien, dat onze huidige omgangsvormen – zakelijk en in de privésfeer – die niet tot uiting kunnen brengen.

Veel mensen vinden de ideeën die ik je ga voorleggen innovatief en revolutionair, zowel in metaforische zin (omdat ze een nieuwe manier van zakendoen vertegenwoordigen) als in letterlijke zin, omdat ze kunnen leiden tot het soort vernieuwing dat tot een dramatische en positieve vorm van verandering kan leiden.

Denken en doen op de werkvloer – een tweedimensionale benadering in een driedimensionale wereld

In de eerste acht van mijn negenentwintig jaren als consultant op het gebied van communicatie en organisatieontwikkeling werkte ik in mijn eigen Platland. Ik was als tweedimensionaal consultant werkzaam in de tweedimensionale werelden die ik aantrof bij de organisaties (bedrijven, non-profitorganisaties en overheidsinstanties) die ik tot mijn cliënten mocht rekenen. De twee erkende dimensies in deze organisaties waren denken en doen. Ik spoorde problemen op en verhielp ze, om vervolgens te zien hoe dezelfde problemen na mijn ingreep

opnieuw de kop opstaken. Er is in Platland een constante vraag naar consultants, want die bestrijden symptomen zonder ooit acht te slaan op achterliggende oorzaken.

Tot op zekere hoogte werken we allemaal in Platland. In de tweedimensionale wereld van denken en doen worden gesprekken binnen organisaties beheerst door deze gedachte: als we lang en hard genoeg nadenken over onze problemen of doelstellingen, kunnen we een plan ontwikkelen dat ons in staat stelt om alle ‘goede’ dingen te doen die ons succesvol zullen maken. De traditionele bedrijfscultuur legt de nadruk op het intellect, op data: op actie ondernemen en bezig blijven om ‘het plan’ ten uitvoer te brengen. Deze cultuur meet onze waarde en ons succes af aan hoeveel we in de loop van een werkdag kunnen denken en doen. Medewerkers en managers die meer dan een dagtaak in een dag kunnen proppen, worden daarvoor rijkelijk beloond. De waarde van mensen wordt op een tweedimensionale werkvloer bepaald door hun vermogen te doen wat gedaan moet worden. Daarbij speelt hun karakter geen rol, net zo min als het hanteren van waarden en normen. Sommige organisaties hebben zelfs maar één dimensie: ‘Denk niet na. Doe gewoon wat ik je opdraag.’ In dit soort organisaties staan prestaties en winst in hoger aanzien dan mensen. Dat geldt voor alle stakeholders, van de medewerkers tot de gemeenschap als geheel. Soms gaat het zelfs ten koste van de consument.

Dit gebrek aan evenwicht ligt er bij sommige bedrijven dik bovenop. Meestal is het echter subtieler. Dan geeft het ons een ongemakkelijk gevoel dat we moeilijk kunnen verwoorden maar dat er wel degelijk is. Slogans, goedbedoelde activiteiten om de moraal op te peppen en uit het bedrijf afkomstige mededelingen die het tegendeel beweren, maken het ons moeilijk dat gevoel van onbehagen goed te onderkennen. Maar als we de zo zeldzame beleving ervaren dat we in onze volledige menselijkheid worden gezien – en niet slechts in ons vermogen om te denken en te doen – worden we ons plotseling scherp bewust van de mate waarin we naar dat gevoel verlangd hebben. Als we binnen een organisatie mensen ontmoeten die ons echt zien als unieke mensen, worden we herinnerd aan iets wat absoluut mogelijk is, maar zelden voorkomt.

We hoeven maar naar de krantenkoppen van de afgelopen jaren of naar ons eigen recente verleden te kijken om voorbeelden te vinden van niet bepaald menselijke ervaringen op de werkvloer. De wereldwijde economische crisis waarvan we momenteel herstellen was meer

een crisis van morele normen en waarden dan van de dollar, euro of yen. In hun voorwoord voor het World Economic Forum 2010 schreven Klaus Schwab en John J. DeGioia: ‘De huidige economische crisis zou ons moeten leren dat we grondig moeten nadenken over de ontwikkeling van het morele kader en de regulatieve mechanismen die onze economie, politiek en wereldwijde onderlinge verbondenheid schragen.’² Een jaar eerder, in december 2009, had het Forum via Facebook een nieuw soort enquête gehouden. Aan de deelnemers – van wie het merendeel jonger dan dertig was – werd gevraagd hoe ze dachten over de rol van waarden in de hedendaagse economie. Opvallend genoeg was meer dan twee derde van de honderddertigduizend deelnemers (uit Frankrijk, Duitsland, India, Israël, Mexico, Saoedi-Arabië, Zuid-Afrika, Turkije en de Verenigde Staten) van mening dat de huidige economische crisis ook een crisis van normen en waarden is.

Alleen in een tweedimensionale wereld kan het gebeuren dat zo veel mensen in financieel en emotioneel opzicht failliet gaan terwijl een klein groepje uitverkorenen ten koste van diezelfde mensen ongehoorde winsten boekt. Dat is niet alleen een probleem van het systeem. Er is ook iets fundamenteel onevenwichtigs aan de manier waarop we binnen dat systeem functioneren. We zijn ongewild handlangers geworden van omstandigheden die zowel onze portemonnees als onze harten plunderen.

Voortbouwen op brille

Net als het Vierkant zou ik zonder me ergens van bewust te zijn hebben doorgeploeterd als ik niet naar de derde dimensie was geleid door mensen die Ruimteland, de thuisbasis van de antwoorden, al hadden ontdekt.

In de jaren tachtig studeerde ik bij docenten als Marshall Thurber en zijn collega Judith Orloff Faulk. Hun lessen en filosofie transformeerden mijn manier van denken. Thurber was, heel uniek, een beschermeling van twee van de grootste denkers van de moderne tijd: Dr. W. Edwards Deming, de grondlegger van de beweging van het kwaliteitsmanagement, en R. Buckminster Fuller, uitvinder, architect, ingenieur, wiskundige, dichter en kosmoloog. Een van de belangrijkste zaken die ik door mijn werk met deze mensen heb geleerd, is het fundamentele begrip dat het merendeel van de interpersoonlijke conflicten binnen organisaties niet voortkomt uit problemen tussen mensen,

maar uit problemen die inherent zijn aan het systeem. Proberen problemen tussen mensen op te lossen voordat gekeken wordt naar de manier waarop het systeem de relaties van die mensen beïnvloedt, staat gelijk aan het zaaien van plantjes in zand in plaats van in vruchtbare aarde. Het is juist de combinatie van goede aarde en een hoogwaardig zaadje die ervoor zorgt dat er een sterke boom kan groeien. Dat weet ik uit eigen ervaring. Als je mensen die in aanleg goed met elkaar overweg kunnen, laat samenwerken binnen een systeem waar de middelen schaars zijn, ontstaat er onbedoelde concurrentie om die middelen. En wat denk je? Dan botert het tussen de mensen opeens ook niet meer. Als je daarentegen mensen die weinig met elkaar gemeen hebben en die het tijdens een etentje misschien helemaal niet goed met elkaar zouden kunnen vinden, in een doordacht gestructureerde organisatie of team bij elkaar zet, zal het ze voor de wind gaan, zowel op het interpersoonlijke vlak als wat betreft teamproductiviteit. Het is dus cruciaal om een omgeving te scheppen die iedereen in staat stelt de gezamenlijke doelen van de groep voor ogen te houden en die hun gemeenschappelijke realiteit ondersteunt.

Effectieve politieke campagnes zijn stralende voorbeelden van deze ideeën. Als je een campagnekantoor binnenloopt, zie je dat verschillende teams op de muren bijhouden of ze op schema liggen om hun doelen te halen en hoe ze er in vergelijking met de concurrentie voor staan. Iedereen weet waar de eindstreep ligt en begrijpt de tijdsdruk. Iedereen heeft de beschikking over simpele kantoorbepodigheden zonder veel moeite te hoeven doen om ze te vinden of erom te vragen. En als een team ziet dat het in zijn gebied niet kan winnen, gaat het niet zijn eigen territorium verdedigen, maar verplaatst het al het personeel en de middelen naar een gebied waar ze van doorslaggevend betekenis kunnen zijn. Niemand is te beroerd om informatie en middelen met elkaar te delen. Over de hele linie weten de medewerkers waar ze op afgerekend kunnen worden en welke bevoegdheden ze hebben.

Het merendeel van de interpersoonlijke conflicten binnen organisaties komt niet voort uit problemen tussen mensen, maar uit problemen die inherent zijn aan het systeem.

Mensen die (al dan niet als vrijwilliger) voor politieke campagnes werken, willen nog wel eens een ongebruikelijke dwarsdoorsnede van het sociaaleconomische spectrum vormen. Politiek brengt nu eenmaal allerlei verschillende groeperingen bij elkaar. Toch werken die mensen harmonieus samen, omdat ze zich met gezamenlijke doelen inzetten voor een en dezelfde missie. Het systeem ondersteunt dat, met het gevolg dat de mensen zich gesteund voelen.

Ik heb me drie decennia beziggehouden met communicatie binnen bedrijven. In die tijd heb ik heel wat identiteitscrises, pijn, onvrede, misverstanden en ingezakte productiviteit en moraal binnen organisaties gezien. Nadat ik aan Northwestern University was afgestudeerd in communicatie (tussen personen en binnen bedrijven), heb ik gewerkt voor twee van de grootste communicatiebedrijven ter wereld: Time, Inc. en een bedrijf van Hill and Knowlton. Ik heb in honderden organisaties duizenden mensen ontmoet: medewerkers, managers, eigenaren, teamleden, vrijwilligers. En maar al te vaak hoorde ik die mensen wanhopig vragen: ‘Wat gaan we nu doen? Wat kunnen we doen?’

Die zorgen worden steeds groter, aangezien het tempo waarin de wereld verandert exponentieel toeneemt. In de jaren zestig schatte Buckminster Fuller dat het vanaf ongeveer vijfduizend jaar geleden zo was dat er globaal om de tweehonderd jaar een nieuwe uitvinding of innovatie kwam die iets veranderde aan wat hij ‘het kritieke pad van de mensheid’³ noemde.

Het pad van de mensheid en de aard van de wereld en het bedrijfsleven veranderen in hoog tempo.

Zo rond het jaar 1 na Christus was dat aantal jaren afgenomen tot ongeveer vijftig. Rond het jaar 1000 lag het op dertig jaar. En vanaf de renaissance was er om de drie jaar een nieuwe uitvinding die de wereld ingrijpend veranderde. Ten tijde van de industriële revolutie was dit al teruggelopen tot zes maanden. Fuller schatte dat het in de jaren twintig van de negentiende eeuw nog maar drie maanden – negentig dagen! – bedroeg. Hij noemde dit verschijnsel ‘versnellende versnelling’. Volgens natuurkundige Peter Russell gaat het tegenwoordig om dagen, zo niet uren.⁴

Omgaan met het hectische tempo van verandering

Hoe is het dan mogelijk dat organisaties zo deerniswekkend langzaam veranderen? Ik heb gehoord dat maar 25 tot 30 procent van alle mensen die een strategie ontwikkelen om zich aan te passen aan veranderingen in hun nabije of minder nabije omgeving, daarin slaagt. De rest moddert maar wat aan.

In mijn ervaring is de belangrijkste reden dat organisaties die proberen veranderingen door te voeren daar niet in slagen, hun neiging om menselijke systemen te benaderen alsof het mechanische processen zijn. Ze stellen vragen die menselijke processen in mechanische termen proberen te vangen door bijvoorbeeld in strategische planningsessies te vragen: ‘Wat gaan we nu doen?’ Uit menselijk oogpunt is het juist belangrijker om te beginnen met het verkennen van waarden, en dan met name de vaste waarden die de identiteit van de organisatie of het team bepalen. In deze context zou de vraag niet moeten zijn ‘Wat gaan we nu doen?’ maar ‘Wie zijn we eigenlijk als organisatie?’ De wezensvraag behoort aan het actieplan vooraf te gaan.

Het is niets nieuws om de focus op waarden te richten, maar de in dit boek gepresenteerde benadering is wel nieuw, aangezien de identiteit van een organisatie of team hier gedefinieerd wordt als een ‘universele behoefte’. Deze behoefte wordt bekeken vanuit het kader van een zowel op personen als organisaties toepasbaar ‘bewustzijn van behoeften’ dat dient als het fundament voor duurzame verandering en succes op de werkvloer.

**Het innovatieve aspect van dit model
bezieet de behoeften van personen, maar
ook die van organisaties, vanuit het
heldere kader van een ‘bewustzijn van
behoefte’ dat dient als het fundament
voor duurzame verandering en succes op
de werkvloer.**

Angst voor de toekomst

Samen met de koortsachtige onzekerheid steekt angst de kop op. Neem je angst voor de toekomst waar bij jezelf en je collega’s? Wat gebeurt er als mensen in organisaties gemotiveerd worden door angst? Dan roepen ze onbedoeld een cyclus van afnemende mogelijkheden, mid-

delen en energie in het leven. Het boek *The Luck Factor* (Nederlandse vertaling: *De geluksfactor*) van Richard Wiseman, voorzitter van de psychologiefaculteit van de universiteit in het Engelse Hertfordshire, presenteert de uitkomsten van een acht jaar durend onderzoek naar mensen die geluk hadden en mensen die pech hadden. De onderzoekers ontdekten dat de mensen die geluk hadden bepaalde psychologische eigenschappen vertoonden. De belangrijkste eigenschap was dat deze mensen niet vanuit angst werkten, maar uitgingen van een goede afloop.⁵ Alle bloeiende organisaties gaan zo te werk. Ze opereren vanuit een visie van hun eigen toekomstige grootsheid. Om dat te kunnen doen moeten ze het traditionele paradigma overschrijden.

Mijn vroege leraren, mensen uit de school van Marshall Thurber en Buckminster Fuller, gebruikten vaak de term ‘de helderheid van de toekomst’, die me altijd is bijgebleven. Het is de taak van organisaties om te focussen op de helderheid van de toekomst en ervoor te zorgen dat anderen zich op die helderheid kunnen focussen, zonder de ogen te sluiten voor de pijn.

Bloeiende organisaties focussen op een beeld van hun eigen toekomstige grootsheid.

In sneltreinvaart naar Ruimteland

Ik werkte al 22 jaar als consultant op het gebied van organisatieontwikkeling toen ik in 2004 Marshall Rosenberg ontmoette. Zijn leer zou mijn leven en mijn werk ingrijpend veranderen. Het verbaasde me niet toen ik deze man, die geprobeerd had vrede te stichten tussen onder meer op voet van oorlog met elkaar levende straatbendes en conflicterende Afrikaanse stammen, in 2005 hoorde zeggen dat de werkvloeren van Amerikaanse bedrijven naar zijn mening tot de meest gewelddadige plaatsen ter wereld behoren.⁶

Toen ik het door Rosenberg ontwikkelde model van Geweldloze Communicatie bestudeerde, begon ik te begrijpen wat hij bedoelde. Ik zag de onbewuste en onbedoelde veronachtzaming van de gevoelens en behoeften van mensen, zowel in privérelaties als in de bedrijven, non-profitorganisaties, universiteiten en overheidsorganisaties waarmee ik werkte. Ik nam op onze werkvloeren volop waar wat ik ‘stille pijn’ noem. Ik vertel graag aan de groepen waarmee ik werk dat ik