

DE KIKKER EN DE OCEAAN

OVER HET BELANG VAN EMOTIE
IN EEN WERELD VAN KENNIS



fernyes

ACADEMIA PRESS

DE KIKKER EN DE OCEAAN
OVER HET BELANG VAN EMOTIE IN EEN WERELD VAN KENNIS

DE KIKKER EN DE OCEAAN

OVER HET BELANG VAN EMOTIE
IN EEN WERELD VAN KENNIS

Leuzen



ACADEMIA
PRESS

© Academia Press
Eekhout 2
9000 Gent
Tel. 09/233 80 88 Fax 09/233 14 09
Info@academiapress.be www.academiapress.be

De uitgaven van Academia Press worden verdeeld door:

J. Story-Scientia nv Wetenschappelijke Boekhandel
St.-Kwintensberg 87
B-9000 Gent
Tel. 09/225 57 57 Fax 09/233 14 09
info@story.be www.story.be

Ef & Ef
Eind 36
NL-6017 BH Thorn
Tel. 0475 561501 Fax 0475 561660

Opmaak: bvba Le Pur et l'Impur

DE KIKKER EN DE OCEAAN
Over het belang van emotie in een wereld van kennis
Gent, Academia Press, 2009, XIV + 188 p.

ISBN 978 90 382 1507 5
D/2009/4804/206
NUR1 809
U 1354

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of vermenigvuldigd door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Zoveel mensen

een directeur in zijn bureaustoel
de managers in de vergaderzaal
een receptioniste met een glimlach
een man drukt een knop in
de anderen laden de vracht uit
de boekhouder schrijft het op
de poetsvrouw met haar kar
de kok in het bedrijfsrestaurant
de jurist kijkt het contract na
de magazijnier telt alle rekken
de secretaresse checkt de agenda
de bediende vult het rapport in
de personeelschef betaalt de lonen

Zoveel mensen, zoveel meningen
Zoveel mensen, zoveel karakters
Zoveel mensen, zoveel misverstanden
Zoveel mensen, zoveel passie
Zoveel mensen, zoveel mogelijkheden
Zoveel mensen, één bedrijf

Inhoudstafel

WOORD VOORAF	IX
DEEL 1	1
EEN KORTE VOORSTELLING	3
OP ZOEK NAAR WAKKERSCHUDMOMENTEN	9
HET MODEL VAN ULRICH LIBBRECHT	21
EEN MANAGEMENTMODEL IN DE DIEPTE	35
EEN PERSOONLIJKE GETUIGENIS IN DE DIEPTE	49
DEEL 2	59
OVER CIJFERS, LETTERS EN RAPPORTEN	61
OVER VERGADEREN, BESLISSEN... EN EMOTIONELE INTELLIGENTIE	79
OVER INNOVEREN, CREATIVITEIT EN ONDERNEMEN	89
OVER CHANGE MANAGEMENT, FUSIES EN REORGANISATIES	105
OVER EFFICIËNTIE EN TIJD	119
OVER DE WERKPLEK	127
OVER HET PERSONEEL	133
OVER ORGANISATIE EN LEIDING GEVEN	137
OVER ETHIEK (EN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY)	153
CODA	159
OP ZOEK NAAR ZEKERHEID	161
SLOTWOORD	169
DANKWOORD	173
APPENDIX	175
VERHALEN	177
INDEX	179
BIOGRAFIE	183
BRONNEN	185

Woord vooraf

10 januari 2005

“Vandaag is de eerste dag zonder medewerkers”, denk ik. We zijn alleen. We, dat zijn mijn nog enige resterende collega, Linda, en ikzelf. Hoewel de echte samenwerking met de andere collega’s al tijdens de laatste maanden van 2004 praktisch was uitgedoofd, was 10 januari de eerste werkdag waarbij er geen mensen meer op de loonlijst stonden. Geen onverwacht collectief ontslag of faillissement, maar een bewuste, weloverwogen keuze die het gevolg was van een maandenlange bespreking met alle betrokkenen. Maar hoe weloverwogen de beslissing ook was, ze was niet het resultaat van succesvol ondernemen.

Het Belgisch Staatsblad publiceerde op 20 september 2000, toen nog geheel op het bekende grijze krantenpapier, onder Nr. 20000929-299, de oprichting van de Coöperatieve Vennootschap met Beperkte Aansprakelijkheid ‘Idea to Business’ door zeven vennoten, waarbij ondergetekende. Het was evenwel niet onze bedoeling om tegen 10 januari 2005 geëvolueerd te zijn naar een tweemanszaak met slechts één van de oprichtende vennoten en één nieuwe vennoot. Neen, we zouden groeien als bedrijf, medewerkers in dienst nemen en uiteraard een leider worden in ons marktsegment. De groei kwam even op gang, maar bracht ons niet het geluk waar we op hoopten. We bouwden alles af. Kortom, de droom die zeven ondernemers koesterden, was niet gerealiseerd.

Voor het brede publiek is dit geen opmerkelijk nieuws. Wellicht zijn er nog enkele vennootschappen uit die editie van het Staatsblad vandaag reeds verdwenen. Maar voor mij, als betrokkene, ligt dat natuurlijk anders.

Hoe kwam het dat deze droom niet gerealiseerd kon worden? Waarom was ons bedrijf in plaats van te groeien, gesmolten als sneeuw voor de zon? Met deze vraag duid ik niet op allerlei praktische ondernemingsvragen zoals het beschikken over verkooptalent, marktkennis, kostenbeheersings- en organisatievermogen. De oprichtende vennoten hadden er net een jarenlange gemeenschappelijke ervaring op zitten in een andere onderneming, waar ik ook aan het hoofd stond. Met andere woorden, we hadden grotendeels een stuk verleden overgedaan in een nieuw, zelf

opgericht bedrijf. Bovendien had ik me nu grondig voorbereid en een aanvullende vorming genoten aan een gereputeerde businessschool. Van een gewoon uit de losse pols en uit de buik voerend beleid zou nu geen sprake meer zijn. Er zou zorgvuldig strategisch nagedacht worden, plannen gemaakt en precies uitgevoerd worden. De plannen werden gemaakt, de uitvoering was niet in overeenstemming met de afspraken, het resultaat was niet wat het had moeten zijn.

Hoe kwam het dan, dat onze droom dan toch ‘mislukt leek te zijn’?

28 januari 2006

Het is zaterdagochtend 10u. Ik zit op de banken van de Universiteit Antwerpen, Campus Drie Eiken. Ik heb me ingeschreven voor de cursus Comparatieve Filosofie aan de School voor Comparatieve Filosofie Antwerpen (SCFA). Voor me zit de docent, Prof. Dr. Ulrich Libbrecht, oprichter en bezieler van de school. Via mijn moeder was ik de oprichter en zijn school op het spoor gekomen. Ze had me een klein boekje cadeau gedaan, ‘Een glimlach uit het Oosten’¹, dat ik als ontspannende lectuur tijdens de wintervakantie in Oostenrijk had uitgelezen. Later zou ik van de auteur vernemen dat dit het boekje voor de ‘luijaards’ was. Zo leerde ik tijdens deze eerste les meteen mijn plaats kennen in dit voor mij nieuwe universum.

ergens 2009

Vier studiejaar later zit ik nog steeds op de banken van de SCFA en kom schoorvoetend tot het inzicht dat wat ik daar leer mij misschien zal vertellen waarom ik op die bewuste 10 januari 2005 geen bedrijf meer had zoals aanvankelijk gepland. Bij uitbreiding denk ik dat wat ik daar tot vandaag heb geleerd, me niet alleen zal helpen om de afwezigheid van resultaten van mijn bedrijf te begrijpen, maar mij misschien ook zal vertellen waarom gewoon veel bedrijven plots tot de vaststelling komen dat hun plannen niet zijn uitgekomen. Waarom bedrijven ‘wakkerschudmomenten’ hebben. Wakkerschudmomenten. Dat zijn momenten waarop een onderneming als het ware plots wakker schiet, beseft dat hun plan niet lukt, om daarna ‘iets’ te doen om ofwel het plan alsnog te doen lukken, ofwel een nieuw plan te smeden. Ik spreek over wakkerschudmo-

menten, omdat wij en misschien ook wel andere bedrijven, tot op 'het einde' blijven volhouden dat alles goed gaat of goed komt, om dan plots geconfronteerd te worden met het feit dat het voorbij is.

Wat u in dit boek leest, is hoe ik via de wereld van de comparatieve filosofie tot een inzicht ben gekomen omtrent het leiden van bedrijven. Een inzicht dat mij vertelt dat we misschien iets over het hoofd gezien hebben in onze ijver om steeds beter te worden in management, waardoor we af en toe tegen de lamp liepen. We hebben met ons bedrijfsbeleid immers een hele weg afgelegd. Het product dat ik op dit ogenblik gebruik om dit boek te schrijven is er een voorbeeld van. Een bijzonder ingenieus stuk elektronica voorzien van software dat quasi automatisch mijn tikfouten corrigeert, en dit in een taal naar keuze. Wat er ook van zij, je moet toch een knap bedrijf zijn dat de wereld leerde tekstverwerken. Maar zelfs dergelijke bijzonder knappe bedrijven stellen op een dag vast dat er iets fout is gegaan; 'is gegaan', want meestal zien ze het pas nadat het is gebeurd.

Het inzicht betreft het belang van emoties in ons bedrijfsbeleid. In dit boek hou ik de hypothese voor dat we over de afgelopen 30, misschien wel 40 jaar een zeer grote evolutie hebben doorgemaakt op het vlak van het organiseren en leiden van bedrijven. We hebben het begrip 'management' uitgevonden en zijn professioneler geworden. De evolutie situeert zich echter bijna uitsluitend in het domein van de ratio, de objectiviteit. Door steeds meer en beter te kunnen meten wat er in een bedrijf gebeurt – het begon met het meten van de productiviteit van een machine en zit vandaag bij het meten van de performantie van de medewerkers – hebben we onze manier van werken verbeterd. In onze evolutie hebben we echter weinig of geen aandacht besteed aan de emotie, de subjectiviteit. Meer nog, we hebben de subjectiviteit proberen uit te schakelen door voor alles een objectieve meetschaal te verzinnen. Zo zijn medewerkers vandaag geen mensen meer met verschillende karakters. Het zijn human resources met een verschillend persoonlijkheidsprofiel die in een of ander vooraf objectief gedefinieerd karakterieel hokje worden geplaatst. Het is mijn bewering dat we hier een fundamentele denkfout maken door aan te nemen dat een mens kan worden gereduceerd tot een aantal objectief te definiëren persoonlijkheidseigenschappen en dat we met deze reductie onze personeelsleden kunnen aansturen.

Het zou van een grote arrogantie getuigen te beweren dat ik iets nieuws heb ontdekt. Dat is niet zo. Het zou een zware onderschatting zijn van

de kennis van velen die hun bijdrage hebben geleverd tot de managementliteratuur. Erger nog, u vindt in dit boek geen pasklare antwoorden. Ik was daar helaas niet toe in staat, hoezeer men het mij ook vroeg. Het is te vroeg, op zijn minst voor mij, maar misschien zelfs omdat we eigenlijk nog niet goed weten wat een mens nu eigenlijk is. Dit verhaal is een verhaal over de waarde van beleving en gevoel. Ik kan u vandaag niet echt vertellen, laat staan leren om kippenvel te krijgen bij het beluisteren van een cellosuite van Bach. Of van The Beatles, Frans Bauer, Marco Borsato of Eminem om enkele extremen te noemen.

Mijn verslag is wel authentiek, dat wil zeggen, het is persoonlijk. Het verhaal dat ik vertel, is gebaseerd op persoonlijke ervaringen, hier en daar afgetoetst aan bepaalde externe onderzoeken. Maar het blijft vooral een persoonlijke interpretatie van de dingen die ik waarneem, lees, bedenk en vooral ervaar. Vandaar dat ik ook voor een persoonlijke vorm van schrijven koos, aangevuld met de verhaaltjes die, door de jaren heen, mijn handelsmerk geworden zijn. Om, hopelijk, u te inspireren. En ook, maar dat zeg ik beter niet hardop, omdat ik geen wetenschapper ben, maar een gewone jongen die zomaar wat kijkt en vragen stelt. Een jongen die toch ook wel wat boos rondloopt als hij ziet hoe het er op 'mensenvlak' in organisaties aan toe gaat. U bent gewaarschuwd.

Veel leesplezier.

Zingem, 24 september 2009

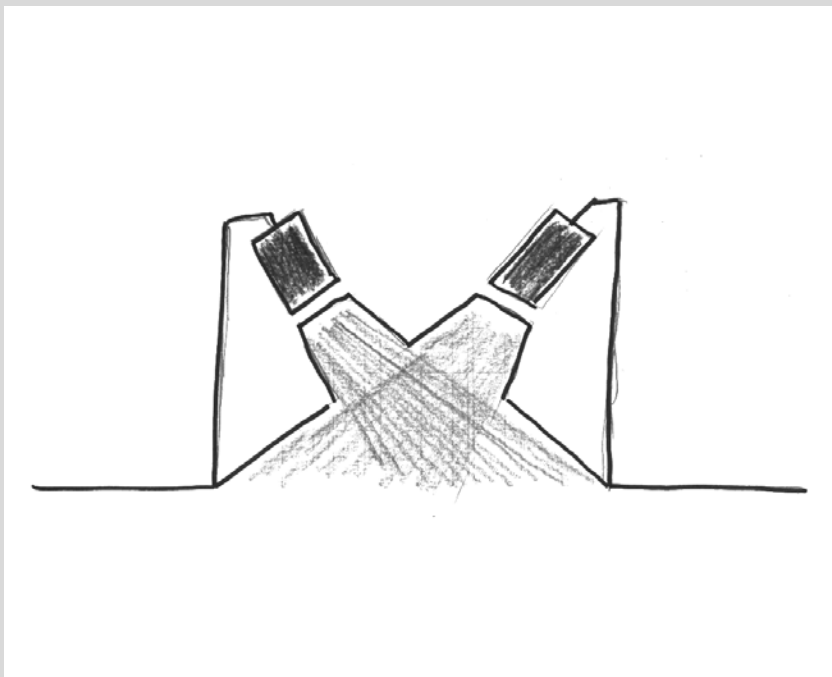
Jens Pas

Deel 1 beschrijft wat ik het 'Groeimodel' ben gaan noemen. Het is een model dat het me mogelijk maakt de evolutie van een bedrijf, een carrière, een leven te beschrijven op basis van ratio en emotie, hetgeen het onderwerp van dit boek is. Dit model is gebaseerd op het gedachtegoed van Prof. Ulrich Libbrecht. Zijn gedachtegoed wordt in dit deel tevens kort toegelicht. Ook een korte voorstelling van wie ik ben en wat ik doe, komt aan bod om zo mijn inzichten en ervaringen te kunnen kaderen.

Deel 2 gaat in op verschillende werksituaties (vergaderen, beslissingen, leiding geven, ...) of onderdelen van het bedrijfsleven (creativiteit, de werkplek, het personeel, ...) en hoe we die op basis van ratio en emotie kunnen evalueren. Hier bespreken we waar we typisch emoties vergeten aandacht te geven en hoe we meer aandacht voor emotie kunnen laten ontstaan.

DEEL 1

Een korte voorstelling



Rood Blauw Oranje

Ik zou graag een spotlight ophangen in de kantoren van mijn klant. Zo'n rode, oranje of zelfs een blauwe. Waarom zelfs geen setje van vier eigenlijk?

Vorige week had ik de eer vier evenementen op rij te bezoeken. Dat daar inspiratie voor een schrijfsel uit moest komen, lag voor de hand. Ik was achtereenvolgens op donderdag te gast op het communie-/lentefeest van de school van mijn zoon, waar ik acht kinderen zag percussie spelen, met zon in de ogen. Vrijdag herkende ik diezelfde glinstering bij Mark Knopfler en Emmy, die zich kostelijk amuseerden in Vorst. Zaterdag zat ik naast mijn zoon in Oostende te genieten van de voorlaatste voorstelling van Pinokkio en zondag dan weer

mocht ik zien hoe vijfhonderd leden van een turnclub er de show van hun leven gaven met tumbling, acrogym, dans en dies meer.

Enkele gelijkenissen tussen deze vier evenementen. Bij alle vier was de sfeer schitterend. Het publiek geboeid, luid applaudisserend, genietend van elke minuut. Bij alle vier was het optreden verre van perfect. Zelfs professionals zoals Mark en Emmy moeten ook nog op elkaar leren inspelen – het was hun eerste concert samen. Bij alle vier waren kerningrediënten emotie en betrokkenheid. Bij alle vier waren er gekleurde spotlights te zien. Vier maal een moment waarop je voelt wat leven is.

Het was in de turnzaal op zondag dat ik me de bedenking maakte, waarom ik nu vier maal op rij een dergelijk gevoel kon krijgen in een feestzaal, terwijl ik me dit moeilijk kon voorstellen in een kantoorgebouw. Is het kantoor dan geen emotionele plek? Werken daar dan geen betrokken en gepassioneerde mensen? Ik twijfelde even, maar het antwoord is natuurlijk: "Toch wel". Je vindt er heel zeker mensen met lichtjes in de ogen. Meteen kwam het beeld weer naar voren van een oude jeugd vriend die ik onlangs in een winkelstraat tegenkwam. Met vuur vertelde hij over zijn job, waar hij toch al tien jaar in verdiept was: financieel analist bij een verzekeringsmaatschappij. Gepassioneerd door cijfers, risico's, inschattingen. Zelfs op de door de regen glanzende kasseistenen van de Veldstraat kreeg hij mij warm over zijn verhaal.

Je vindt ze dus overall, die gemotiveerde mensen. Alleen is de concentratie bij de turnclub en de concertzaal iets hoger dan in een doordeweeks kantoor.

Het is maandag en ik ga zo dadelijk zo'n kantoor bezoeken. Hopelijk ontmoet ik een gedreven vakartiest. Het is als adviseur altijd een eer dergelijke mensen te mogen ontmoeten. "U krijgt een Meet and Greet met een van onze meest gedreven medewerkers, meneer", hoor ik de receptioniste al zeggen als ik me straks weer eens aanmeld. Da's eens wat anders dan een 'kennismakingsvergadering', niet?

Ik vraag me af of ik geen setje spotlights zou meenemen? En applaudisseren op het einde van de vergadering? Vragen naar 'bis' zou er wellicht te veel aan zijn, denk ik.

Ik heb toch wel geluk. Elke dag schitterende artiesten, waar ik op armlengte van mag zitten. Ik leg mijn handtekeningboekje al klaar en ik geef met dit artikelje een staande ovatie aan al die klanten die mij een stukje zon uit hun leven gaven.

Encore! Encore!

Laat ik mezelf eerst even voorstellen. Ik ben Jens Pas. Wat ik doe? Hmm, ik krijg dat niet altijd goed uitgelegd, maar laat ik het houden op het feit dat ik me, samen met mijn enige collega Linda, bezig hou met de vraag wat mensen motiveert, hen betrokken maakt, hoe het komt dat sommigen echt leven voor hun werk, waarom een goeie samenwerking plots verzuurt of waarom er in ondernemingen een soort interne verlamming optreedt. Ik geef seminaries, workshops over motivatie en help bedrijven die zoeken naar een nieuwe dynamiek in hun werking of die een verlamde situatie willen oplossen.

Ik vertel over hoe ik denk dat mensen zich enthousiast of niet enthousiast gaan gedragen afhankelijk van de wijze waarop ze behandeld worden. Gaat het dan over leiderschap of humanresourcesmanagement? Mijn antwoord op deze vraag is meestal neen, hoewel dit voor sommigen eerder als 'ja' zal klinken. Veel hangt af van wat je met die begrippen 'leiderschap' en 'humanresourcesmanagement' bedoelt. Ik hou niet van die woorden. Leiderschap is een samentrekking van leiding geven en meesterschap. Alsof leiding geven een soort verheven discipline is, een kunstvorm bijna. Voor mij is leiding geven er gewoon voor zorgen dat, als je drie mensen iets samen laat doen, ze elkaar niet in de weg lopen, maar samen het resultaat realiseren dat moet worden gerealiseerd. De leider is diegene die het algemene doel in de gaten houdt, terwijl de betrokkenen zich vooral op hun taak concentreren. Er wordt naar mijn gevoel te verheven gepraat over leiding geven en het woord 'leiderschap' past bij deze hype. Het uitvoeren van de taken krijgt op den duur minder aandacht dan het organiseren ervan. Leiding geven is volgens mij een zeer discreet taakje dat ten dienste moet staan van de taken.

Ik hou ook niet van het woord 'humanresourcesmanagement' (HRM). Ik kom daar later nog op terug, maar wil alvast aangeven dat ik in HRM te veel 'resource' hoor. Human resource betekent menselijk werktuig. Nu is de mens zeker en vast een handelend dier dat een taak uitvoert, bijvoorbeeld "hij schaaft een plank", maar het lijkt mij een kapitale fout om de mens die werkt, te gaan aansturen (= managen) vanuit het uitgangspunt dat zijn werktuiglijke eigenschap centraal moet staan. Een mens schaaft de plank, maar niet als een schaafmachine. Hij schaaft die plank als mens, zijnde een zoogdier dat een bewustzijn heeft. En dat bewustzijn bepaalt wat en hoe hij schaaft. Een werktuig (= resource) zoals we dat kennen van bij de machineparken in onze fabriek, heeft geen bewustzijn, geen wil, geen motivatie. Het begint gewoon te draaien als de knop omdraait. Het is nodig om de mens als mens te benaderen. En hoewel

bij menig HR-manager dit inzicht zeker leeft, heb ik toch het gevoel dat de HR-functie in een onderneming veel meer aandacht besteedt aan het beschrijven van de medewerker in objectieve criteria dan aan het zien van de medewerker als een uniek individu. Objectieve criteria kunnen worden vergeleken, unieke eigenschappen niet.

Ik probeer een inzicht te ontwikkelen over de mens als mens en wat hem mens maakt. Als dat geen ambitie is. Meer bepaald plaats ik dit inzicht in het bedrijfsleven. Hoe overleeft een mens in zijn job? En hoe kunnen we ervoor zorgen dat de overlevingskansen om het als mens uit te houden, zo groot mogelijk zijn. Een dergelijke definitie is weliswaar negatief geïnspireerd, alsof we ervan uitgaan dat organisaties per definitie mens-onvriendelijk zijn.

Positief geformuleerd zou je kunnen zeggen dat ik probeer te beschrijven wat een geschikt biotoop is om als medewerker in een organisatie voluit te kunnen gaan. Om ongehinderd je hele zelf in je 'werk' te leggen, niet in het minst omdat dit veel fijner is dan je werk te moeten doen omdat het moet of afgesproken was. Komt daarbij dat, als je echt in je werk kunt opgaan, je het werk meestal beter doet. Mijn job is dus een hoopvol, inspirerend bedrijfsklimaat te helpen creëren.

Ik stel vast dat zowat iedereen, laat ons zeggen 99%, met goeie moed en enthousiasme aan zijn nieuwe job begint. Men is trots op zijn aanwerving, men is gemotiveerd, men staat voor en achter het bedrijf, zijn producten, zijn logo. Ik stel, samen met meerdere studies waarnaar ik later zal verwijzen, eveneens vast dat na enkele jaren minder dan 99% van de mensen, sommigen hebben het over minder dan 30%, nog gemotiveerd is. Bij velen ontstaat een vorm van onverschilligheid ten opzichte van hun werkgever. Bij sommigen is er zelfs sprake van tegenwerking. Het is dus blijkbaar geen evidentie om ervan uit te gaan dat eens gemotiveerd, altijd gemotiveerd maakt. Meer nog, het lijkt min of meer een evidentie dat we allemaal wel ooit eens gedemotiveerd zullen raken. Niet zomaar een slechte maandagochtend, maar een fundamenteel ongenoegen dat groot genoeg is om er de brui aan te geven. Dit is dus het terrein waarop ik werk.

Het advies dat ik verleen, de seminars en lezingen die ik geef, zijn gewoonlijk niet praktisch. Ik heb geen letterwoorden en geen zeven stappen om meer aandacht te besteden aan emotie. Mensen zijn, vandaag meer dan ooit, op zoek naar praktische hulpmiddelen: geef me de vijf stappen van veranderingsmanagement, de zeven denkhoeden om te ver-

gaderen, de drie gulden regels om aan timemanagement te doen. Een letterwoord, SWOT, SMART, RACA¹ enz. Kernachtige begrippen waarmee je concreet kunt handelen. Ze zijn zeker zinvol, die modellen. Het zijn ezelsbruggetjes die je helpen onthouden wat je moet doen. Helaas worden ze vaak niet als geheugensteuntjes gebruikt, maar als letterlijk uit te voeren taken, als een checklist. Ik heb de neiging me altijd af te vragen waarom, wat is de redenering die erachter schuilgaat? En als ik dan dat inzicht verworven heb, heb ik die letterwoorden of zeven stappen niet meer nodig. Meer nog, ik kan mijn eigen aanpak en structuur bedenken, op basis van dat inzicht. Ik koester de hoop dat anderen met mij ook graag dat inzicht willen ontdekken. Zo gaan mijn seminars meestal over de ontdekkingstocht naar een inzicht. Waarbij ik trouwens vaak tot een punt kom en de toehoorder vertel dat hij of zij er nu zijn eigen aanpak moet uit destilleren. Anders gezegd, het ontwikkelen van een oplossing begint pas na een workshop of seminarie. Niet iedereen is even enthousiast met deze benadering. Sommigen staan er voor open, maar wie gehaast is en snel een oplossing voor zijn vraagstuk wil, die houdt meer van een concreet stappenplan, dat bij voorkeur tijdens de les werd uitgewerkt. Maar goed, dit is nu de aard van het beestje en het is weliswaar schoorvoetend dat ik mij neerleg bij het feit dat ik een reflecterende consultant ben. Eentje die vooral zit te denken, mogelijke oplossingen zit te vergelijken en naar verbanden zoekt tussen de meest uiteenlopende disciplines.

Wat ik doe, lijkt soms meer op zijn plaats in een academische instelling, een universiteit of een businessschool. Nu kwam ik als gastdocent enkele keren in aanraking met deze instellingen en ik kon daar niet zo goed aarden. Ik amuseerde me te pletter met de studenten met wie ik meestal een goeie band kon opbouwen. Ik vond het fijn les te geven en had de indruk dat de studenten er ook hun plezier in hadden. Ik doceerde ooit een curriculum en kondigde aan dat mijn lessen geheel vrijblijvend waren. Je moest enkel komen als je vond dat het de moeite waard was. De studenten waren aanvankelijk nogal argwanend. Wat zat daarachter? Zou dit op het examen geen impact hebben enz. Maar ik beloofde hen dat hun aan- of afwezigheid voor mij geen rol speelde. Het heeft toch geen zin om willens nillens fysisch in een auditorium te zitten terwijl je gedachten ergens op de Bahamas in een hangmat hangen. Mijn klas zat

¹ SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats; SMART: Specific, Measurable, Actionable, Real, Timely; RACA: Responsibility, Authority, Controllability, Accountability.

echter behoorlijk vol en ik merkte dat meer dan de meerderheid mijn aanpak wel kon smaken. Meer nog, ik hield sessies buiten het curriculum voor wie meer begeleiding wou en ook hier kwamen studenten op af. Die contacten waren het extra werk meer dan de moeite waard. Ik werd immers omringd door een groep jonge mensen die echt geïnteresseerd meer wilden weten. Wat is er fijner voor een docent dan een student die wil leren? Maar ik hield het er niet vol. De onderwijsinstelling gaf me eerder een verstikkend gevoel, met een subcultuur waarin eigen wetten golden aangaande docenten, benoemingen, slaagpercentages, aantal leerlingen, leerplannen enz. Ik vond dat de inhoud van de opleiding te veel leed onder de vorm van de opleiding. Helemaal op het einde van dit boek verwijs ik naar een open brief ter zake, gericht aan het Ministerie van Onderwijs.

Dus moet ik mijn eerder reflecterende stijl van advies en onderricht toch maar zelf aan de man brengen, als onafhankelijk (het Nederlandse woord 'onafhankelijk' is niet echt een goede vertaling voor het Engelse begrip 'independent') adviseur, zoals gezegd, samen met de bijzondere steun van Linda.

Op zoek naar wakkerschudmomenten



Een boterham met Nutella

Hij was geërgerd, zelfs boos en ook wel teleurgesteld. Waarom moest hij een partner hebben die in kaartlegsters geloofde? De discussie aan tafel was bits geweest. Het begon aanvankelijk gemoedelijk. Hoe ze hem vertelde dat ze hoopte dat hun oudste zoon goed door de examens zou raken. Hij had het immers moeilijk gehad dit jaar. Ze overliepen zijn curriculum en stelden inderdaad vast dat de opleiding die hij gekozen had toch wel aan de grenzen van zijn kunnen lag. Maar goed, hij was de moeilijke kandidaturen doorgeworsteld, restte nog dit examen en nog een laatste jaar. Dan zou hij een Master hebben zoals dat vandaag heet. Daarmee stapte hij in de voetsporen van zijn vader. Vader was hoofd van het laboratorium waar de technologie voor de verre toekomst werd

ontwikkeld. Hij sprak zelden over zijn werk. De woordenschat alleen al was vermoeiend om te gebruiken. Maar vader voelde er zich in thuis. Hij was Wetenschapper met een grote W. Voor hem alleen zekerheden in de wereld. Feiten die konden worden verklaard door hypothesen met experimenten te laten bevestigen. Dat was zijn wereld. Heel anders dan die van zijn vrouw. Zij was altijd al gefascineerd door horoscopen, tarotkaarten en een enkele keer door een handlezer. Ze waren toen op reis in het verre zuiden en ze had zich laten verleiden door een gitane.

Meermaals hadden ze ruzie gemaakt over de onzin van dat soort prietpraat. Ze raakten het er nooit over eens. Ook nu niet. Maar dit keer was het anders. De discussie ging over wat hen allebei zeer nauw aan het hart lag, hun zoon. Daar stap je niet zomaar overheen.

Opnieuw argumenteerde hij dat de stand van de maan helemaal niet bepalend kon zijn voor de ontwikkeling van je karakter, zoals hij het beschreef. Zij van haar kant beschreef hoe ze vorige week inderdaad een moeilijke dag had gehad, die haar in haar horoscoop voorspeld was. "Toeval", had hij gezegd, of "voorbacht handelen".

Op haar vraag waarop hij zich beriep om zijn ultieme gelijk te rechtvaardigen, argumenteerde hij dat hij proefondervindelijk te werk ging. Fenomenen zijn een gevolg van een te vinden oorzaak. Dat was zijn handelwijze. En tot op heden waren zowat alle fenomenen op deze wijze verklaard. Waarop zij natuurlijk verwees naar de kip en het ei, of noem het de Oerknal. Wat was daar dan wel de oorzaak van geweest?

Haar wereld en haar methodes gaven haar houvast. Ze gaven haar de rust om met de gebeurtenissen van morgen, de onzekerheden voor de toekomst om te gaan. Zijn methodes gaven hem houvast om de wereld zoals die zich aandiende, te verklaren. Waarom zou hij dan zeggen dat zijn aanpak juist is en die van haar fout? Het hangt ervan af wat je ermee doet.

Hij zei dan weer dat ze zich liet drijven door subjectiviteit en emotie, terwijl zijn wereld er één was van objectiviteit en ratio. Hij bande elk vooroordeel om met wetenschappelijke juistheid de waarheid vast te stellen.

Toen zette ze hem schakmat. "Waarvoor word jij gedreven?", vroeg ze hem. Hij probeerde te antwoorden: "door de ratio". De vraag was echter retorisch. "Jij wordt gedreven door je passie, je belangstelling in het zoeken, in het proberen weten. Je beseft niet eens dat je constant in 'de wereld van het geloven' vertoeft. Je gelooft dat er een oorzaak te vinden is voor een fenomeen. En door dat rots-

vaste geloof ga je ernaar op zoek. Het is je rotsvaste geloof dat je drijft om kennis te vinden. Jullie overwinnen immense obstakels, verslinden geld met jullie experimenten naar onzichtbare deeltjes, waarmee je een halve planeet eten kunt geven. Allemaal omdat jullie overtuiging jullie drijft om kennis te zoeken. Geen enkel rationeel denkend mens zou zich bezighouden met het zoeken naar een quark. Rationele mensen grijpen gewoon naar de pot Nutella als ze honger hebben". Waarop ze de pot opendraaide en er een dikke laag mee smeerde. De choco puilde uit toen ze haar boterham dicht plooidde.

Weet u waarom we veiligheidsgordels dragen? We dragen ze in België verplicht sinds 1975 als we vooraan in de wagen zitten. Ik herinner me de dag toen mijn vader thuishkwam met onze wagen, waarin net van die riemen waren geïnstalleerd. Het waren van die zwarte met gespen die links en rechts naast het voorportier bungelden. Van een automatisch oprolsysteem was nog geen sprake. Vandaag dragen we met z'n allen zowel voor- als achterin een nette efficiënte veiligheidsgordel, in de auto, op de bus. Hoewel dat laatste anno 2009 nog niet helemaal ingeburgerd is. We dragen deze riemen omdat we proefondervindelijk hebben vastgesteld dat de letsels bij een auto-ongeval minder erg zijn als we ingegespt zitten dan als we gewoon losjes in onze stoel hangen. Let op het woord 'proefondervindelijk'. Eerst het hoofd tegen de voorruit, dan de veiligheidsgordel. Niet andersom. Eerst ongevallen door ongepaste rijnsnelheid, daarna wegversmallingen en verkeersdrempels. Eerst moet het bedrijf zijn klanten verliezen, zijn betere medewerkers zien vertrekken, dan pas gaan we nadenken hoe we dit nu moeten oplossen. Ook voor de veiligheidsgordel was blijkbaar een 'wakkerschudmoment' nodig.²

Verbeteringen in onze handel en wandel komen er nadat we een probleem hebben ervaren. Komt daarbij dat de doortastendheid van de verbetering afhangt van de grootte van het leed dat werd veroorzaakt. Denk aan de ontstaansreden van Child Focus, het Dutrouxmisdrijf, de hervorming van de Belgische politiediensten naar aanleiding van de Bende van Nijvelmisdrijven, later versneld ook via Dutroux. Wakkerschudmomenten. Ze helpen onze wereld verbeteren. Maar het lijkt me pervers te moeten geloven dat we misdadigers nodig hebben om een betere wereld te maken.

² Een crisis is een intieme ontmoeting met de waarheid, zo meldde een proeflezer me. Het woord 'intiem' vind ik hier zeer goed gevonden. Want het echte wakker worden, het trekken van de echte les, doen we vaak en het liefste heel alleen, als niemand op onze vingers zit te kijken.

Ik stel me dezelfde vraag wat ondernemingen betreft. Moeten we met de regelmaat van de klok wakker geschud worden voordat we ons handelen bijstellen? Moeten we eerst een schandaal ontketenen voordat we allerlei ethische codes ontwikkelen? Zonder hiermee te suggereren dat de aangebrachte oplossingen dan ook de juiste zijn. Crisissen zijn immers zelden een goeie voedingsbodem voor gezonde en vooral duurzame beslissingen. Ik geloof niet in ethische codes. Het zijn geen veiligheidsgordels, maar autobrandblusapparaten. Ze geven een vals veiligheidsgevoel. Ze zijn ontoereikend, of erger nog, onbruikbaar bij branden. Maar met eentje aan boord volgen we wel de wet en als we er eentje in de keuken hangen, dan hebben we zelfs het gevoel een voorbeeldfunctie te hebben.

Een wakkerschudmoment is het moment waarop de realiteit ons vertelt dat onze theorie niet klopt. Voor we aan een wakkerschudmoment toe zijn, leven we met een theoretisch beeld van de werkelijkheid. We hebben plannen bedacht en voor zover mogelijk zullen we ze uitvoeren. Een voorbeeld: stel, ik bedenk hoe verstandig het kan zijn om ijsblokjes te serveren in de woestijn. Een frisdrank zal daar zeker welkom zijn. Maar ik stel proefondervindelijk vast dat ik na een half uur met gesmolten lauw water loop rond te zeulen.

Laat ons even op dit voorbeeld inzoomen. Ik kan met veel inzicht en kennis een berekening maken over de houdbaarheid van ijs in een hete woestijn en op basis daarvan een geïsoleerde draagtas ontwerpen. De kans is klein dat ik in mijn berekeningen voldoende accuraat rekening hou met de tijd die ik nodig heb om door het mulle zand van consument één naar twee te wandelen, met het feit dat ik af en toe eens moet uitrusten, dat ik de isolerende tas af en toe zal openmaken om mijn handelswaar te laten zien zonder dat er gekocht wordt. Anders gezegd, een model dat ik gebruik om de toekomstige realiteit te voorspellen is meestal een zeer beperkte en halfslachtige beschrijving van wat de werkelijkheid echt zal zijn. Hoezeer we ook ons best doen, hoe goed we ook nadenken en hoe slim we ook zijn, modellen slagen er nooit in de werkelijkheid echt te vatten. Iedereen die een nieuw product op de markt bracht, weet dat het prototype een prototype is dat ons zal helpen het juiste echte product te maken, nadat we geëxperimenteerd hebben. Iedereen die met een computer werkt, weet dat je best niet aan de slag gaat met de eerste versie van een nieuw softwareprogramma. Er moeten immers nog veel fouten uit verwijderd worden die blijkbaar alleen proefondervindelijk kunnen worden vastgesteld. Ik heb een tiental jaar in de wereld van het testen van software gewerkt en heb er vastgesteld hoeveel

inspanningen men zich getroost om alles zo goed mogelijk te testen. Als gebruiker van software hou je het zelfs niet voor waar als je kijkt naar het aantal computerproblemen dat u en ik dagelijks ondervinden. Bijna dagelijks komen er nieuwe theorieën bij over het zoeken naar fouten. Wie in die wereld werkt, weet dat de theorie van het testen van software vaak flirt met de grenzen van wat we met onze kennis vermogen. Immers, je hebt maar één fout nodig om aan te tonen dat een programma niet juist werkt. Maar je kunt met geen honderden testen uitsluiten dat er niet ergens een fout verborgen zit. Het is een filosofische discussie. De meeste ernstige softwareconstructeurs besteden veel energie aan het testen van software. Toch zijn het de eerste gebruikers die reeds na een tiental minuten de eerste problemen ervaren.

En opnieuw komen we dit woord tegen: ervaren. De ervaring lijkt aan te vullen daar waar de kennis tekortschiet. Pijnlijk is het natuurlijk als die ervaring een catastrofe is. Een foutje in de boekhouding is misschien vervelend, maar erger is het als een Airbus A320 neerstort op basis van een fout in het softwaremodel.ⁱⁱ De software die de hoogte moest meten en aan de piloot meedelen, baseerde zich helaas niet op ware gegevens, maar gebruikte oude data die in zijn geheugen zaten. Hierdoor dacht de piloot dat hij op 100 voet vloog, terwijl hij op 60 voet aan het vliegen was. Balans: drie doden. Het ging om een demonstratievlucht.

Toen ik nog het beroep van softwaretester uitoefende, moesten we voor nieuw ontdekte fouten door gebruikers een extra test maken en die dan toevoegen aan de batterij van testen waar elke nacht de nieuwe versie van de software tegenaan moest worden gehouden. Die werden toegevoegd aan een bibliotheek voor analytisch bedachte testen op basis van risico-analyse en technologische kennis. Het viel me toen al op dat de testen die academisch achter de computertafel werden bedacht, belangrijker geschat werden dan de testen die gemaakt werden op basis van gerapporteerde problemen van gebruikers. Die gebruikers lagen, met hun onwennig gebruik van de software, vaak zelf aan de basis van de miserie. Zo dachten we toch. Het waren toch maar 'toevallige' fouten. Ze hadden geen intellectuele context. Ze werden als extra's beschouwd.

Dan had ik al moeten beseffen welke grote vergissing we aan het maken waren. Wat rationeel bedacht werd, leek belangrijker dan wat de ervaring ons vertelde. Waarom vonden we rationeel bedachte testen dan belangrijker dan de proefondervindelijke? Omdat we kennis overwaarden en ervaring onderwaarden.

Kennis heeft ons in de afgelopen eeuwen veel vooruitgang gegeven. Omdat we een verklaring gevonden hebben voor de vele ervaringen die we dagelijks hebben, zijn we in staat geweest die ervaringen tot op zekere hoogte onder onze controle te brengen. Wie vroeger ziek was, ging eerst naar de kerk. God had je gestraft, dus kon je Hem maar beter om vergeving vragen. Zodra we beseften dat er bloed in ons lichaam circuleerde, zouden aderlatingen wel helpen om het slechte bloed te laten wegvloeien. En als dat niet hielp, was er nog altijd de kerk. God werd een back-up voor het gepruts met bloed. Toen we doorhadden wat virussen en bacteriën waren, wisten we dat aderlatingen iets te drastisch en ook niet altijd efficiënt waren. Een steeds beter inzicht in het verband tussen oorzaak en gevolg hielp ons ouder worden. Voor wie met stok en vuursteen een bizon te lijf moest gaan om zijn avondeten op tafel te toveren, was 40 jaar een benijdenswaardige leeftijd. Je moest al een goede jager zijn om die gezegende leeftijd te halen. Vandaag is 70 lentes halen geen kunst meer. Daarom schrijven we aan kennis vandaag bijna dezelfde kracht toe als aan God vroeger. Vroeger was dat Zijn verantwoordelijkheid: zorgen dat we bleven leven. Nu is het die van de wetenschap. Meer nauwkeurig, de natuurwetenschap. Van alle wetenschappen is de natuurwetenschap tot vandaag zowat de meest succesvolle gebleken. Terwijl we aanvankelijk in grote bewondering stonden voor vuur, water, aarde en lucht, kwamen we tot het inzicht dat die vier oerelementen, zoals we ze noemen, niet de basisbouwstenen waren van onze habitat, maar dat het gewoon vier verschijningsvormen waren van materie. We beschreven het begrip 'materie' en bedachten het concept 'atoom'. A-toom, wat betekent 'hetgeen-niet-deelbaar-is'. Alle materie kon worden teruggebracht tot elementaire niet-deelbare deeltjes. En het gedrag van deze deeltjes beantwoordde aan de wetten van botsing en afstoting. Met die begrippen leek alles te kunnen worden verklaard. We zijn met dit inzicht een heel eind gekomen. Laat ons dit de Newtoniaanse natuurkunde noemen. Newton als, vereenvoudigd gezegd, de grondlegger van deze materiële en wetmatige benadering om de natuur te beschrijven. Toch voelde men zelfs in Newtons tijd reeds enkele twijfels rond dat hele materiële denken met atomen, die als het ware een wel beschreven dans uitvoerden. Men kon er het gedrag van het licht niet mee beschrijven. Christiaan Huyghens had voor Newton beweerd dat het licht een golf was, zoals een watergolf, en Newton sprak over deeltjes. Ik kreeg 400 jaar later op school te horen dat het soms het één en soms het ander kon zijn, wat al meteen het begrip 'relativiteit' naar boven bracht. Einstein vertelde ons dat alles toch niet zo heel simpel was als dansende atomen. Via zijn relativiteitstheo-

rie, waar ik ooit zo door gefascineerd was dat ik er een thesis over maakte, zijn we vandaag via de kwantummechanica bij de snaartheorie aanbeland, die ons vertelt dat er veel meer is dan Newtons zwaartekracht. Materie (en is het wel materie?) valt niet noodzakelijk altijd naar beneden. We zitten met de natuurkunde vandaag op een punt waar we tegen de grenzen aanlopen van wat we ons kunnen voorstellen, als we er al niet voorbij zijn.

Maken we de sprong naar de ontwikkeling van het management en bekijken we de afgelopen 30 jaar, dan stellen we eenzelfde patroon vast. Sinds organisaties industriële vormen hebben aangenomen, zijn we ze beginnen bestuderen. We hebben ons hiervoor heel sterk laten inspireren door Newton. Een bedrijf is immers ook een stukje habitat, waarom zouden we de natuurkundige wetten van actie en reactie, van zwaartekracht en deeltjes niet op ons bedrijfsbeleid toepassen? We kunnen bedrijven in deeltjes opsplitsen en de aantrekkings- of afstotingskracht beschrijven. We spreken over oorzaken en gevolgen, die via een unieke relatie met elkaar verbonden zijn, als we die relatie vinden. Aanvankelijk was deze aanpak zowel succesvol als onschuldig. Machines en goederen zijn inderdaad materie en zo mag Newton zijn werk doen. Later begonnen we ons ook op mensen te concentreren. Mensen als human resources. Daar hebben we het weer. De oplossingen voor al dat 'mensengedoe' zochten we bij de psychologie en later de sociologie, de antropologie. De opleidingen in humanresourcesmanagement hebben dan ook hun wieg staan in de wereld van de psychologie. En hoe zit die 'wetenschap', als we ze zo mogen betitelen, dan in elkaar? Welaan, de psychologie, wat aanvankelijk een niche van de filosofie was, zocht haar eigen identiteit, scheurde zich af en zocht haar heil in, wat had u gedacht, de natuurwetenschap. Menselijk gedrag werd geanalyseerd. We gingen op zoek naar de elementaire deeltjes die het gedrag van mensen bepaalden. We zochten naar basiswetten en opnieuw, tot op zekere hoogte, waren we hierin succesvol. De mens is immers een stukje natuur. Een hoop cellen, samengehouden in een lichaam, wandelend door de straat. De Newtoniaanse natuurwetten zijn ook op de materiële kant van de mens van toepassing. En met de laatste ontwikkelingen inzake neurowetenschappen, waarbij we middels allerlei scanningmethodes zoals de fMRI, onze hersenactiviteit zichtbaar kunnen maken, besluiten we blijkbaar dat de niet-materiële kant van de mens, zijn gedrag, zijn bewustzijn, zich ook Newtoniaans gedraagt. Maar klopt dit wel? Mogen we besluiten dat ons bewustzijn, ons gemoed, onze emotie enkel wat chemische activiteit is, wat neurotransmitters, die ook de atomaire Newtondans uitvoeren?

Het is een discussie die in de wereld van de psychologie hevig woedt en het is op dit specifieke grensvlak dat ik de hele managementdiscussie plaats.

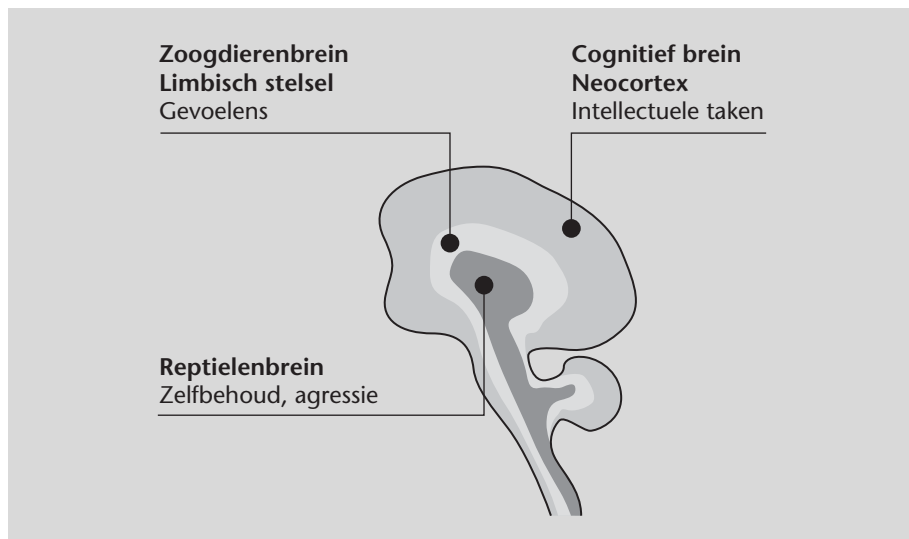
Mensen managen als resources vanuit hun taakopdracht werkt als je er de klassieke methodes op nahoudt. Je kunt inderdaad iemand vragen om na het uitvoeren van zijn job te controleren of het resultaat beantwoordt aan een bepaalde kwaliteitsreferentie. Je kunt inderdaad de tijd meten die nodig is om een taak uit te voeren en te optimaliseren. Alleen, je kunt dit slechts doen zolang het gaat over bijvoorbeeld de afstand verkorten die een arbeider moet overbruggen om een werktuig te nemen, een product weg te zetten. Materiële zaken, zeg maar. Zodra je je waagt aan concepten zoals motivatie, betrokkenheid, inzet, werkethiek, loopt het fout. We hebben variabele verloning ingevoerd om de mensen te motiveren. Werkt dit? Ik stel vast dat, zodra we dergelijke technieken invoeren, we heel snel daarna allerlei correctieve systemen moeten bedenken omdat we vaststellen dat het doel niet bereikt wordt. Een voorbeeld. Stel, we besluiten de verkopers van ons bedrijf een procent te geven op de producten die ze verkopen. Al gauw stellen we vast dat de betrokkenen er alles aan doen om de omzet de hoogte in te jagen. Er wordt geaarzeld om kortingen te geven, want een lagere korting wil zeggen een lagere commissie. Er wordt gefocust op verkoop en niet op het opbouwen van een relatie met de klant, nadenken over wat hij nodig heeft. Nadenken kost immers tijd en hoe meer tijd daarnaartoe gaat, hoe minder er kan worden verkocht. Erger nog, wat als de klant, als gevolg van het zorgvuldig bespreken van zijn behoefte, besluit het product niet te kopen? Weg is de commissie. Om deze, wat men dan noemt, neveneffecten weg te nemen, voorziet men in verfijningen op de meetmethode. Plots is het omzetcijfer niet meer voldoende om de commissie op te berekenen, maar gaat men er ook klantentevredenheid aan koppelen, of andere parameters. In vele gevallen blijkt dit echter niet afdoende te zijn. Ofwel ontstaan er nieuwe, meer geavanceerde manieren om het doel, het commissieloon, te bereiken, ofwel worden de meetmethodes zo ingewikkeld, dat de inspanningen om ze te bepalen zo duur worden, dat ze niet meer in verhouding staan tot de beoogde winst. En al die tijd zijn we vergeten dat we dus geen echte fundamentele verbetering hebben gezien in de motivatie van de betrokkene.

Op 10 september 2009 verschijnt in de krant De Standaard het artikel 'Is God een hersenactiviteit'. Daarin wordt toegelicht hoe men via onderzoek probeert vast te stellen of we spirituele ervaringen, bij uitstek een

ervaring die eigen is aan de mens, kunnen terugvinden in hersenactiviteit. Het artikel geeft aan dat God een product is van de hersenen. Men verwijst als motivatie zelfs naar de Nederlandse cardioloog Pim Van Lommel, die, als arts, het boek 'Grenzeloos bewustzijn'ⁱⁱⁱ publiceert, waarin hij zijn ervaringen deelt over patiënten die rapporteren een bewuste ervaring te hebben gehad, zelfs op het ogenblik dat ze klinisch dood waren. Van Lommel komt niet tot een sluitend oordeel zoals het krantenartikel. Hij besluit met een open einde, zich afvragend of het bewustzijn louter een gevolg is van hersenactiviteit of niet. Zo dit niet het geval is, bevinden we ons in een context die buiten het Newtoniaanse denken valt en dus met onze huidige onderzoeksmethodes niet te beschrijven is. Ik ontmoet Dr. Alexander Verstaen, Psycholoog en hoofd van het Netwerk Palliatieve Zorg Noord-West-Vlaanderen, als hij een verhaal vertelt over de crisis in de psychologie. Een crisis die zich enerzijds uit in tal van niches binnen de psychologie, de psychotherapie en de vaststelling dat niet alles wat waargenomen wordt, op dit ogenblik verklaarbaar is met de huidige inzichten in het bewustzijn van een mens.^{iv} De psychologie, aldus Verstaen, heeft eigen methodes nodig om haar werkerterrein te ontginnen in plaats van zich louter op de methodes van de natuurwetenschappen te baseren. Het weer dichterbij brengen van de psychologie bij de comparatieve filosofie kan helpen om op een andere wijze een inzicht te verwerven in menselijk gedrag. Verstaen ziet in het denkmodel van Prof. Ulrich Libbrecht, waar ik mij in dit boek op baseer, een mogelijk canvas om op te werken.

We krijgen zowel maatschappelijk als bedrijfskundig de bevestiging dat kennis en inzicht ontwikkelen in meetbare feiten, schijnbaar de antwoorden bieden op al onze vragen (zolang we ons gedrag en onze emotie als een neurologisch proces beschouwen).

Kennis en inzicht zijn het product van het cognitieve vermogen van onze hersenen. Zeg maar, het deel van onze hersenen dat abstracte dingen kan verwerken. De letters die u nu leest, zijn voor een gemiddelde koe zwarte strepen op een wit blad – hoewel die koe ook de begrippen 'zwart', 'streep' en 'wit' niet zal kennen – maar voor u zijn het tekens die uw hersenen gebruiken om wat ik hier zit te denken, 's avonds aan mijn computer, in u op te nemen. U verneemt, met wat vertraging van de drukker en uitgever van dit boek, wat ik nu zit te denken dankzij het cognitieve vermogen van uw hersenen. De Amerikaanse neurofysioloog Paul MacLean ontwikkelde kort na de Tweede Wereldoorlog het beschrijvende model van de drie lagen voor de hersenen.



En hoewel zijn model aanvankelijk bijzonder algemeen was en we vandaag veel meer gedetailleerd de werking van onze hersenen in beeld kunnen brengen, helpt MacLeans eenvoudige model ons nog altijd inzicht te krijgen in ons menselijk gedrag. Hij deelde de hersenen op in drie grote zones of structuren, die hij bovendien in een evolutie plaatste. Allereerst was er het reptielenbrein, aldus MacLean. Daarmee doelde hij op die delen van de hersenen die zorgen voor al datgene dat we ongemerkt constant doen: ademhalen, onze lichaamstemperatuur meten en dies meer. Hij situeerde deze zone aan de hersenstam, de thalamus. Boven en rond deze hersenstam zit wat hij noemde het 'limbisch stelsel'. Hiermee kunnen we emoties ervaren. Om het met de mooie beeldspraak van Piet Vroon^v te zeggen: als we huilen ontstaan onze tranen om fylogenetische³ redenen in onze hersenstam, maar met ons limbisch stelsel koppelen we er een emotie aan vast. Dit is wat zoogdieren kunnen. Een koe kan verdriet hebben. Maar er is nog een derde zone in het model van MacLean: ons cognitieve brein, de neocortex, dat zich situeert in en om de hersenschors. Daarmee zijn we in staat, Vroon verder citerend, om een idee over de aard en herkomst van ons verdriet te formuleren. Hiermee onderscheiden we ons trouwens van de hierboven geciteerde herkauwende viervoeter. Anders gezegd: ons reptielenbrein zorgt er letterlijk voor dat we handelen. Ons zoogdierenbrein (het eerder gemelde limbisch stelsel)

³ Fylogenetisch: studie van de ontstaansgeschiedenis van een groep organismen (Phyle: stam, Geneis: wording).

is daar een dimmer of versterker⁴ op (verdriet kan ons verlammen en vreugde kan ons een gat in de lucht doen springen – beide zijn voor alle duidelijkheid beeldspraak). Maar met onze neocortex kunnen we nadenken over ons verdriet, onze woede en onze vreugde en dan beslissen wat we ermee zullen doen. Die neocortex is ons managementorgaan. Net omdat we hiermee onszelf en bij uitbreiding de wereld controleren, schrijven we er die almacht aan toe. Hier maken we een kapitale fout. Mijn verstand heeft me al meermaals de juiste weg getoond, maar toch nam mijn reptielenbrein het vaak over. Mijn hersenschors vertelde me wel vaker dat het nu toch wel tijd was om naar huis te gaan, wetende dat er morgen een vroege dag wachtte, mijn limbisch stelsel vond het te plezierig en weerhield alle informatie, zodat ik gerust nog wat aan de toeg bleef hangen. Werd u dan ook, zoals ik, door uw hersenschors gestraft met een stekende koppijn? Dit is een onschuldig voorbeeld. Maar legio zijn de boeken over hoe onze emoties ons rationeel denken overheersen. Daniel Goleman schreef er in 1995 zijn bestseller rond, 'Emotional Intelligence'.^{vi} Zijn krachtige voorbeeld over de moeder die vanuit de emotie haar eigen leven opoffert voor haar kind, zegt overduidelijk dat ons cognitief denken, ons emotioneel ervaren en ons fylogenetisch handelen niet zomaar naar elkaar luisteren. En een strikte hiërarchie is er al helemaal niet. Soms wint het denken, soms ook niet.

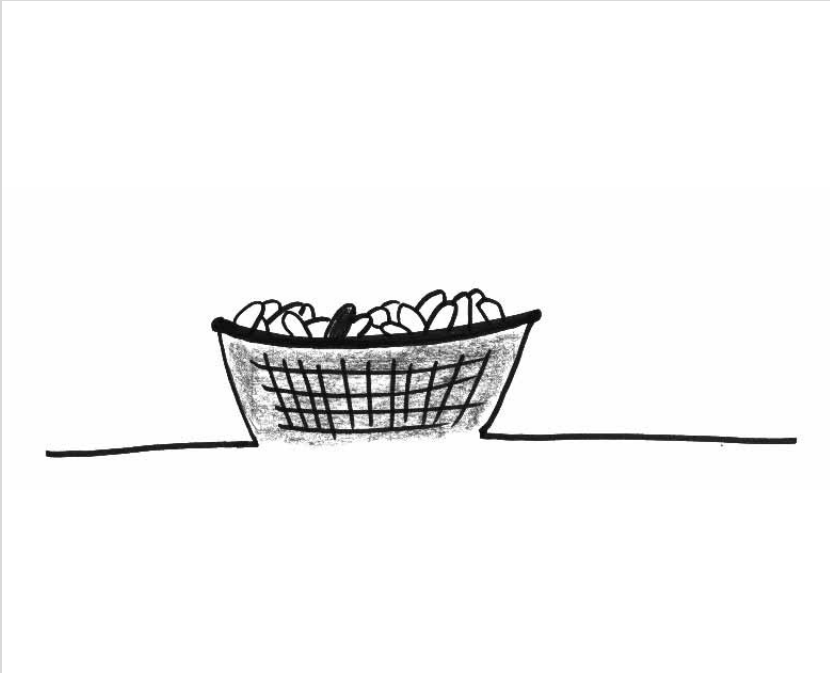
Als ik dat laatste vertaal naar de bedrijfswereld, dan zie ik toch vooral het volgende: een ondernemer start zijn bedrijf vanuit een passie. Met andere woorden, zijn limbisch stelsel stimuleert zijn handelen. Nadat hij goed en wel gestart is, zoekt hij ijverig naar de meest efficiënte en effectieve wijze om zijn winkeltje te laten draaien. Zijn neocortex neemt over. En dat is goed, want met passie alleen komt hij er niet. Hij zou eraan kapotgaan. Hij zou niet ophouden met werken als hij alleen maar aan zijn passie zou toegeven. Maar het is niet omdat zijn neocortex ervoor zorgt dat alles gecontroleerd verloopt, dat hij zijn emoties mag verwaarlozen. De dag dat hij zijn belangstelling voor zijn winkel kwijt is, gaat hij failliet. Hij mag dan nog zoveel goede procedures hebben bedacht, als de goesting weg is, is ook het bedrijf weg.

En laat ons misschien toch ook even stilstaan bij het begin: waar kwam die passie van die ondernemer vandaan? Waarom was hij geïnteresseerd om zijn bedrijf te starten? Een eenvoudig antwoord zou kunnen zijn dat

⁴ Ik heb het beeld van de dimmer/versterker ontleend bij Prof. Dr. Dirk de Ridder, oprichter van het Brai²n research center aan de Universiteit van Antwerpen.

hij gewoon een opportuniteit gegrepen heeft. De ondernemer nam de zaak van zijn vader over. De ondernemer werd plots geconfronteerd met een falende werkgever en besloot zelf de handen uit de mouwen te steken. Het lijkt erop dat je de start gewoonlijk kunt toeschrijven aan een toevalligheid, vaak zelfs banaal. Maar wat maakte dat de ondernemer de stap durfde te zetten en uiteindelijk echt gepassioneerd werd? Wat is passie?

Het model van Ulrich Libbrecht



Suikerboon

Onthutst lag de witte suikerboon in het mandje. Hij begreep helemaal niet meer wie hij was en wie die anderen dan wel waren. Die anderen, dat was de hele verzameling bruine suikerbonen. Toen hij, tijdens het verpakkingsproces, als bij toeval als enige witte boon bij allemaal bruine bonen was terechtgekomen, waren deze laatste danig geschrokken. Wie was die witte boon? En vooral, wat was hij?

De wereld van de bruine bonen werd gedomineerd door de cacao. Aan het percentage cacao werd de status van de boon afgemeten. 70 % cacao was 'echter' dan 50 %, hoewel de 50 % toch populairder was. Maar hij had geen cacao in

zich. Hij was gevuld met een amandelnoot. Hij kreeg aan zijn ogenschijnlijke soortgenoten maar niet uitgelegd dat hij ook een suikerboon was, van een ander type. De bruine bonen konden er zich moeilijk in vinden. Ze hadden dan maar besloten dat hij, de Witte, een boon met 0 % cacao was. De Witte voelde er zich niet goed bij. Hij was een suikerboon en had inderdaad 0 % cacao in zich. Maar hij vond die manier om zich te beschrijven fout, zeker als je status er ook nog eens van ging afhangen.

Plots voelde hij een vorm van geluk en zelfbevestiging. Hij werd als enige gegrepen door het kind dat de boon in de mond stak. Zachtjes zuigend aan de suikermantel. Hij wist weer waarom hij er was.

In dit hoofdstuk zullen we even de wereld van de comparatieve filosofie induiken. Ik wil u laten zien hoe men, en dan bedoel ik vooral Prof. Dr. Ulrich Libbrecht, daar de begrippen ratio en emotie, kennis en beleving integreert in één raamwerk dat dient om de levensbeschouwelijke houdingen die de mens in verschillende culturen aanneemt, te vergelijken. Libbrecht ontwikkelde een model dat ik dan verder in dit boek vertaald heb naar een managementmodel.

Het verhaal van de suikerboon heb ik geschreven om het onderwerp van de comparatieve filosofie samen te vatten. De wereld van de comparatieve wijsbegeerte probeert levensbeschouwingen uit alle hoeken van de wereld met elkaar te vergelijken. Om deze vergelijking te maken heeft Libbrecht een model ontwikkeld. Het valt buiten het bestek van dit boek om de motivatie voor het model toe te lichten^{vii}, maar het verdient weliswaar de vermelding dat Libbrecht gezocht heeft naar een objectief model dat losstaat van de cultuur waarin het werd ontwikkeld, in het geval van Libbrecht de westerse cultuur (aangezien Libbrecht een westerling uit Zulzeke, Oost-Vlaanderen, België is). Dit om te vermijden dat de culturele achtergrond van de wetenschapper de vergelijking zou beïnvloeden. Ons eigen wereldbeeld is immers het onbewuste referentiekader waarmee we andere wereldbeelden vergelijken. De geschiedenis toont aan dat we, meestal zonder het te beseffen, andere culturen snel een lagere waarde geven dan de onze. Zo vonden we zowel de 'negers' in zwart-Afrika als de Indianen in Noord-Amerika primitief vanwege de uiterlijkheden van hun cultuur zoals hun kledij, eetgewoontes en rituelen. Ons westerse wereldbeeld met één christelijke god beschouwden we als superieur, met als gevolg dat we zwart-Afrika zo nodig moesten bekeren, dito Amerika, Australië, ... Dit doet me denken aan mijn bezoek

aan Australië, waar ik geconfronteerd werd met het superieure beeld dat de westerling van zichzelf heeft. Ik citeer een stuk uit mijn reisdagboek dat ik schreef toen ik met de motorfiets in 2002 door het zuidelijke deel van Australië trok.

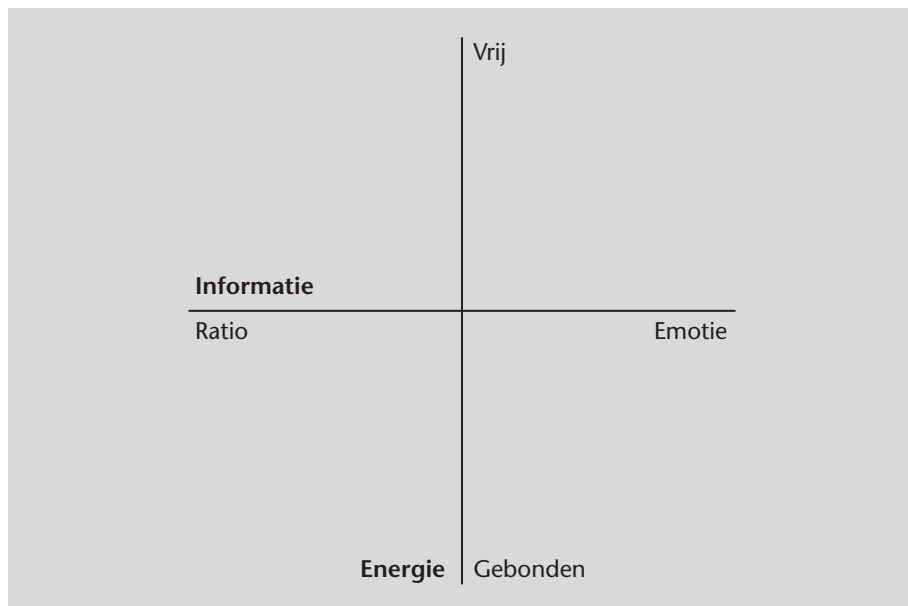
“In Sydney bezoek ik de botanische tuin en loop er tegen een lange muur van opschriften, foto's en verhalen aan. Aan de hand van nieuwe ingevoerde en ook verdwenen planten en bomen wordt de overheersing en later de emancipatie van de Aboriginals toegelicht langs een pad door het park. Terra Nullis, was het beginsel waarop de Engelse kroon zich baseerde om zich Australië eigen te maken: het land dat door niemand bewoond is. Cook had immers gerapporteerd dat de 'paar' Aboriginals die hij had gezien, een begrip dat trouwens een Engelse oorsprong heeft, geen vaste verblijfplaats hadden. Het zou tot 1976 duren vooraleer een erkenning kwam van de Landrechten van deze originele bewoners. Als westerling bekruipt je een schaamtegevoel. We hebben Indianen in reservaten gestopt en Afrikanen als slaaf gebruikt. En de Aboriginals probeerden we uit te roeien door ze langzaam maar zeker te mixen met Europeanen (de tegenovergestelde strategie van Hitler dus). In Australië spreekt men over de Vergeten of Verloren Generatie. Dat waren jonge Aboriginalmeisjes die in de jaren twintig bij hun familie werden weggeroofd, om ze westers op te voeden en dan te laten huwen met geïmmigreerde Europeanen. Zo hoopte men dat de Aboriginals zouden uitsterven. De meesten zagen hun familie nooit terug.”⁵

Ook Chinezen waren naar ons inzicht, voordat we bang werden, een onderontwikkeld volk. Ze eten immers nog altijd met houten stokjes. Maar zoals Libbrecht zegt, wie het standpunt van de Chinees inneemt, die ziet in de westerling een barbaar, want die gebruikt wapens aan tafel. Het zijn voorbeelden van hoe we (en dit geldt ook voor de Chinees die naar het Westen kijkt) onwillekeurig vaak een subjectieve vergelijking maken en geen objectieve.

Libbrecht, wiskundige van achtergrond, ontwikkelde een tweedimensionaal assenstelsel om die gewenste objectieve vergelijking na te streven.

⁵ Een van onze proeflezers verwees ons naar de film 'Rabbit Proof Fence', een Australische film gemaakt in 2002 op basis van waargebeurde verhalen met Aboriginals in de hoofdrol. Deze film belicht minder bekende feiten, die niet in de geschiedenisboeken worden beschreven, maar daarom nog niet minder schrijnend zijn.

Het is een structuur die hij als canvas gebruikt om de verschillende vormen of manifestaties van het levensbeschouwelijk denken op te plaatsen. Die ziet er als volgt uit:



De verticale as is de as van de Energie. De horizontale as is de as van de Informatie.⁶ Energie en Informatie gebruikt Libbrecht als uitgangspunten⁷ om het Aardse leven en hoe het zich uiteindelijk als een cultuur organiseert, mee te beschrijven. Zijn assenstelsel is orthogonaal, hetgeen in de wiskunde wil zeggen dat Energie en Informatie twee 'onafhankelijke' variabelen zijn. Dit zijn variabelen waarbij als je de één verandert, de andere niet via een wetmatigheid beïnvloed wordt. Zo zijn de variabelen lengte en gewicht quasi onafhankelijke variabelen om een mens te beschrijven. Het gewicht van een persoon zegt niets over de mogelijke

⁶ Het snijpunt van de assen is geen 'nulpunt'. Zoals later in de toelichting zal blijken, duidt de horizontale as een dichotomie of tweedeling aan. Het nemen van een positie op deze as duidt dan aan in hoeverre er in de informatie veel emotionele of rationele informatie aanwezig is.

⁷ Met uitgangspunten bedoel ik dat deze parameters aan de basis van de beschrijving van wat wij werkelijkheid noemen liggen. Deze parameters zijn paradigmavrij, zoals Libbrecht zegt. Noch energie, noch informatie zijn een gevolg van een specifiek ingenomen cultureel standpunt. Deze beide begrippen komen overal voor en zijn door iedereen gekend, weliswaar in verschillende bewoordingen.

lengte van die persoon (hoewel heel lange mensen meestal wel wat meer wegen dan een vergelijkbare kleinere persoon, vandaar quasivariabel). De Body Mass Index (BMI) van een mens is dan weer niet-onafhankelijk van lengte of gewicht, aangezien er een relatie is tussen de BMI en zowel de lengte als het gewicht. Net zoals de onafhankelijkheid van lengte en gewicht niet helemaal terecht is, zijn ook Energie en Informatie onlosmakelijk met elkaar verbonden. Energie is geen energie als die zich niet in een of andere vorm van informatie kan manifesteren. Energie en Informatie dus als variabelen (of begrippen) waarmee we onze wereld zullen proberen te beschrijven.

Laat ons via een illustratie van Libbrecht zelf toelichten wat hij met energie en informatie bedoelt. Hij gebruikt graag het beeld van de plant Stinkende Gouwe om zijn basisgedachte te beschrijven. Daarbij geeft hij aan dat de ontwikkeling van de plant als energie in beweging kan worden gezien. Een plant neemt zonlicht op. Een plant is energie gevat in een 'plantenlichaam'. Door het zonlicht gaat de plant groeien en evolueren.⁸ Zonder energie (van de zon) geen evolutie van de plant.⁹ Die evolutie van de plant vertoont een verandering van de vorm (zie tekening). De vorm is de "in-forma"-tie (van het Latijn informare, vormgeven).



⁸ Chemosynthese, waarbij een organisme bij afwezigheid van zonlicht koolstof kan assimileren, buiten beschouwing gelaten.

⁹ Het groeiproces van een plant mag evenwel niet volledig toegeschreven worden aan de zon. De genetische code van de plant, die eigenlijk de plant definieert, is verantwoordelijk voor de mogelijkheid tot groeien met zonne-energie.

Dit, zo zegt Libbrecht, is de essentie van ons aardse bestaan. We ontvangen energie en hiermee evolueren we in verschillende vormen.¹⁰

Bekijken we nu beide assen en het spectrum dat ze beschrijven meer in detail.

De energieas begint onderaan met wat gebonden (immanente) energie wordt genoemd. Bovenaan is de energie vrij, oftevel transcendent. Een korte verklaring.

Een kind wordt geboren. Wie kinderen heeft, die weet dat kinderen vol energie zitten. Veel van deze energie kunnen we echter bij een pasgeborene, deels metaforisch, maar ook letterlijk, als gebonden energie benoemen. Een baby is niet echt vrij. Veel vrije wil heeft een babytje niet. Het zet energie om in geschreeuw als het honger heeft en het stopt als wij, en dan vooral de moeders, het de borst geven. Laat ons het gedrag van de baby een voorbeeld van uiting van gebonden of immanente energie noemen. Bij een baby is de emotionaliteit gericht op overleven. Dit noemen we ego-intentionaliteit.^{viii} Moeders hebben de vrije wil om al dan niet de borst te geven. De baby heeft dat niet. De baby wordt een kleuter die ondertussen al een stuk meer vrije energie bezit, want hij kan kiezen met welk speelgoed hij nu gaat spelen. Als ouder beseffen we vooral via de tiener- en puberjaren dat de vrije energie steeds meer om zich heen begint te schoppen. Om een lang verhaal kort te maken, zodra hij volwassen is, heeft de mens de vrije wil over de wijze waarop hij of zij zijn leven inricht en leidt en kiest hij zelfs een eigen levensbeschouwing. De beperkingen die hem begrenzen, betreffen de regels van de maatschappij waarin hij leeft en uiteraard zijn genetische code (zoals bij de plant), die bijvoorbeeld dicteert dat de mens water nodig heeft om te overleven, of hij wil of niet. Met dit voorbeeld zien we dus het verschil tussen gebonden energie, energie waar alles wat buiten de 'wil' van het subject gebeurt, is bepaald, en vrije energie, zijnde energie die het subject naar eigen inzicht aanwendt en dit niet meer uitsluitend voor zijn persoonlijke (overlevings)behoeften. Hij kan ontroerd worden, empathie ontwikkelen voor de gevoelens van de andere. Zo ontwikkelen de eerder vermelde moeders, en bij uitbreiding ouders, een bijzondere empathie voor hun kinderen die niet meer in relatie staat tot hun eigen behoefte. Meer nog, zoals Daniel Goleman beschrijft in zijn boek 'Emotionele

¹⁰ Later zal Libbrecht toelichten dat we niet alleen energie ontvangen, maar dat we zelf ook energie zijn, in de vorm van een mens gebracht.

Intelligentie^{ix}, deze empathie kan de persoonlijke nood of overlevingsdrang overstijgen. Een voorbeeld hiervan is de ouder die zijn of haar leven in gevaar brengt of zelfs opoffert voor het overleven van zijn of haar kind bij het afstaan van een orgaan. Emotioneel evolueren we van ego-intentionaliteit naar alterintentionaliteit. Libbrecht spreekt hier over "mystiek bewogen worden".

Mijn illustratie met het kind is weliswaar beperkend, want het lijkt alsof ze een gewone evolutie- of tijdsas is: van baby naar volwassene. Dit is niet zo. Je kunt op deze as ook tijdsonafhankelijke energievoorbeelden plaatsen. Zo is een mens, die zich bovenaan de as positioneert, vrijer in energiegebruik dan een dier, dat lager zit. Een dier kan meestal vrij rondlopen, maar doet dit met minder inzicht dan een mens. Bovendien zal een dier leven met de beperkingen van zijn omgeving. Wij proberen deze beperkingen te doorbreken met onze intelligentie (of eerder met ons bewustzijnⁱⁱ). Zo kunnen wij een brug bouwen over een rivier om de appels aan de overkant te plukken, maar een wolf kan niet bij het lam dat aan de andere kant zit. Een dier is op zijn beurt vrijer dan een plant vanwege bijvoorbeeld zijn bewegingsvrijheid. De meeste planten kunnen zich enkel naar de zon richten, maar kunnen niet op stap gaan en kunnen niet kiezen waar ze groeien. Een plant is dan weer minder gebonden dan een steen, die we helemaal onderaan plaatsen. Een steen ligt daar maar te liggen en ondergaat de stralen van de zon (misschien is hij de gelukkigste). Zo kun je de hele natuur op deze as mappen. Ook dit zijn illustraties van gebonden en vrije energie.

Bekijken we nu de horizontale, oftewel de informatieas. Informatie kan worden beschreven als een manifestatie van twee componenten. Er is rationele informatie, zoals cijfers, letters, kennis, en er is emotionele informatie, ook gevoelens genoemd, zoals liefde, vreugde, verdriet, woede. Spontaan associëren we vooral het begrip 'kennis' met informatie. Dit soort kennisinformatie is vandaag het centrale begrip in onze informatiemaatschappij. We gebruiken deze cijfers, letters en feiten om daar een inzicht uit te ontwikkelen dat we dan kennis noemen. Met rationele informatie kan ik wat ik denk of weet aan u doorgeven (denk aan de tekst die u nu leest). Maar u zult het met mij eens zijn dat dergelijke informatie, letters op een blad papier, slechts een stuk is van wat ik echt

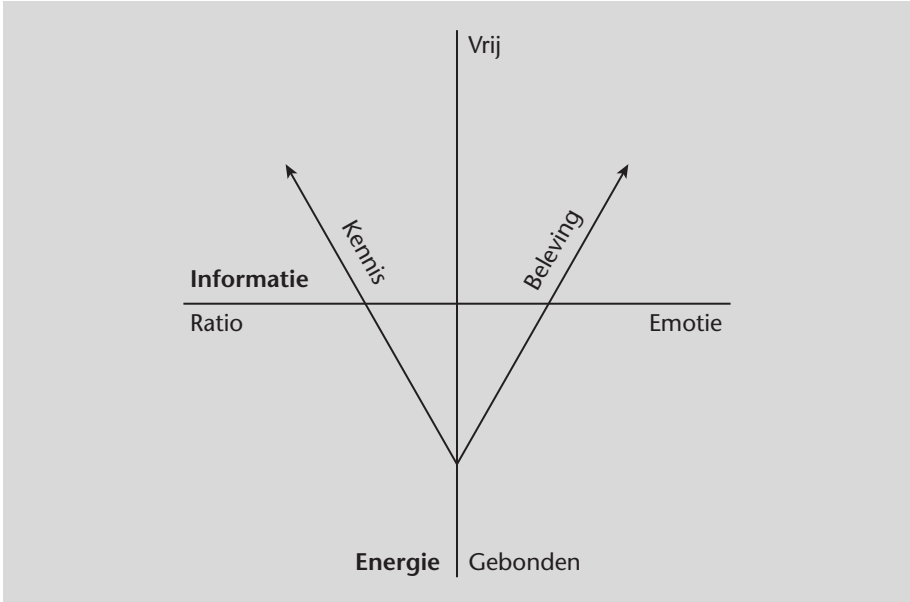
ⁱⁱ Hoewel dat laatste minder evident is als uitdrukking. Het is immers niet eenduidig te beschrijven wat 'bewustzijn' is. In deze context beperken we ons tot de definitie dat het bewustzijn die eigenschap van de mens is waarbij hij bewust is van zichzelf, van zijn 'zijn', vandaar 'bewust-zijn'.

te vertellen heb. Als ik deze tekst aan u zou voorlezen, dan zou u, door de intonatie van mijn stem, de klemtonen die ik leg, het gevoel dat u in mijn dictie ontwaart, extra inzichten verwerven. Nu kun je zeggen dat geluid, klank, intonatie een andere vorm van een feit is, toch is er meer. Als we elkaar spreken, zijn het vaak niet de woorden die vertellen wat er aan de hand is. En de intonatie op zich ook niet. Het is een algemeen, moeilijk te definiëren ervaring tussen ons beiden die mij iets vertelt. Sms en e-mail zijn vandaag media waarlangs informatie zich manifesteert. Ik merk dat we er alles aan doen, denk aan de emoticons, de lettertekens waarmee we uitdrukking willen geven aan onze gevoelens, zoals :-) (een lachend gezicht van opzij bekeken) en :-((een droevig gezicht van opzij bekeken), om onze rationele informatie te vervolledigen met emotionele.

We vinden emoties dus nodig om met elkaar in verbinding te treden. Maar dat wist of voelde u al.

Door op de informatieas de rationele informatie naast de emotionele informatie te zetten, bevestigt Libbrecht dat hij beide types informatie als evenwaardig beschouwt. Hij geeft een soortgelijk belang aan zowel emoties als rationeel denken. Opnieuw kan ik hem hierin alleen maar bijtreden. Als ik buikpijn heb, dan 'voel' ik me rot en kan ik niet functioneren, ook al 'weten' mijn hersenen perfect dat ik mijn maag of darmen niet nodig heb om te schrijven. Zoals Nietzsche zei: "Uw hersenen, het klein verstand, uw lichaam het groot verstand". Ook bij MacLean, waarover ik in de inleiding sprak, merk je een soortgelijk oordeel over wat onze neocortex, ons limbisch stelsel en onze thalamus doet. Ons links situeren op Libbrechts informatieas betekent dat het aandeel rationele informatie groter is dan de emotionele informatie. Ons rechts situeren op de as betekent het omgekeerde: de emotionele informatie is groter dan de rationele informatie.

Eerder beschreef ik kort de levensloop van een mens van baby tot volwassen persoon, lopend langs de energieas (van beneden naar boven). Met de informatieas erbij kunnen we die levensloop langs twee symmetrische paden beschrijven, met name het pad van de kennis en het pad van de beleving.



Als ik opgroeï, dan verwerf ik kennis. Ik leer schrijven en rekenen, ik leer een vak. Via deze weg ben ik in staat om me op termijn vrijer te bewegen. Immers, als ik leer waarom een aardappel groeit, ben ik niet meer aangewezen op het toevallig vinden van mijn levensmiddelen, maar ik kan ze planten waar ik dat wil. Ik maak meteen een vertaling naar de bedrijfswereld: als we de kennis van een medewerker neerschrijven in procedures, dan is het bedrijf minder afhankelijk van de medewerker. Het bedrijf heeft meer bewegingsvrijheid omtrent die medewerker. De weg van de kennis stelt me in staat vrijer te worden.

Mijn groeiproces bestaat echter niet alleen uit het verwerven van kennis. Meer nog, kennis begint meestal als gevolg van een ervaring of een beleving. Ik ervaar dat waar ik achteloos de pitten gooide van een appel die ik opat, er enkele jaren later plots een boom met appelen staat. Ik ga nadenken over deze vaststelling en bouw dus kennis op als gevolg van een ervaring. Ik ontwikkel mezelf dus ook via ervaring. Ook hier is een eenvoudig bedrijfsvoorbeeld verduidelijkend. Om vlot met een heftruck in een magazijn rond te rijden, volstaat het niet om te weten op welke knoppen en pedalen je moet duwen om het ding te besturen en de lasten omhoog te tillen. Je moet ook oefenen, of anders gezegd, ervaring verwerven, om een goede heftruckchauffeur te worden. Jezelf ontwikke-

len langs het ervarings- of belevingspad is minstens even relevant als jezelf ontwikkelen langs het kennispad. We beseffen maar al te goed wat de waarde is van een ervaren medewerker als we die plots moeten vervangen door een jong, onervaren, misschien zelfs slimmer exemplaar.

Het kennispad kunnen we maatschappelijk vertalen als het pad van de wetenschap. We proberen de wereld en hoe die functioneert, te begrijpen via de fysica, de chemie, de biologie enz. En we hebben hierin anno 21ste eeuw reeds een hele weg afgelegd. Deze weg volgen bleek bovendien zeer succesvol, gezien het feit dat we ten gevolge van de wetenschap onze levensverwachting in pakweg 500 jaar tijd bijna verdubbeld hebben. Maar ook in de wetenschap stellen we vast dat we behoefte hebben aan een emotioneel inzicht. Deels omdat we niet alles kunnen verklaren via de wetenschappelijke methode (zie eerder), maar ook omdat we onze wetenschappelijke bevindingen in ons mensbeeld moeten kunnen kaderen. Voorbeelden hiervan zijn de ethische discussies over de gewassen die we met gentechnologie aanpassen, het recente stamcelonderzoek, de discussie over euthanasie enz. We merken dat we een ethische of empathische interpretatie van onze kennis nodig hebben om haar toepassing al dan niet toe te laten.

Het belevingspad kunnen we algemeen vertalen als het pad waarlangs we ons emotioneel hebben ontwikkeld of bevrijd (om te verwijzen naar het ontwikkelen van een grotere vrijheid). Naarmate we langs de emotionele weg hogerop raken, beginnen we te spreken over spiritualiteit of mysticiteit. Meestal associëren we spiritualiteit met religie en dies meer. Met spiritualiteit bedoel ik echter meer dan het hebben van een belangstelling in de hemel of de kosmos. Spiritualiteit vertaal ik als het ontwikkelen van volledig transcendent (vrije) emoties. Een korte dagelijkse illustratie: u ontmoet een persoon die u leuk vindt. De eerste aantrekking is gewoonlijk een aantrekking op basis van de fysieke verschijning van de persoon. Het is immers de enige informatie die u in een oogopslag bereikt. U besluit de persoon beter te leren kennen en warempel, u wordt verliefd. Aanvankelijk op een mooie verpakking. Uw relatie ontwikkelt zich, of met andere woorden u brengt samen veel tijd met elkaar door. U ervaart elkaar, op allerlei vlakken. U doorloopt eventueel een aantal klassieke stappen in het relatiepatroon, zoals verlovings, huwelijk, samenwonen, kinderen. U sprak wellicht uw gevoelens uit ("Ik hou van u") bij het begin van de relatie. Veronderstellend dat deze relatie tien, twintig jaar, ja zelfs vijftig jaar later er nog steeds is, dan stelt u vast dat de betekenis van "ik hou van u" plots een andere, diepere dimensie heeft gekregen.

Uw partner is na vijftig jaar fysiek behoorlijk veranderd, hetgeen trouwens niet uit vrije wil gebeurde, maar gewoon omdat het zo is (de genetische code, weet u wel). U valt niet zomaar meer voor de juiste ogen of het juiste kapsel, u houdt van de persoon om wie hij of zij belichaamt eerder dan zijn of haar tastbare verschijning. U hoeft elkaar zelfs niet meer te spreken om informatie uit te wisselen. Een blik volstaat en soms is dat zelfs niet meer nodig. Uw emoties hebben zich bevrijd van een emotie die gebonden was aan een leuk gezicht, twee mooie borsten of een welgevormd achterwerk, via emoties die in relatie stonden met liefde, aandacht en de morele steun die u al die jaren kreeg, naar emoties die losstaan van welke activiteit dan ook van de andere. U houdt van de andere omwille van de andere, niet meer omwille van wat ze is, of zelfs van wie ze is, maar gewoon omdat ze is. Dit is spiritualiteit. Uiteraard kunt u vergelijkbare emoties ontwikkelen met betrekking tot de natuur, het wonder van het bestaan. Daar vindt men het begrip 'spiritualiteit' vaker terug.

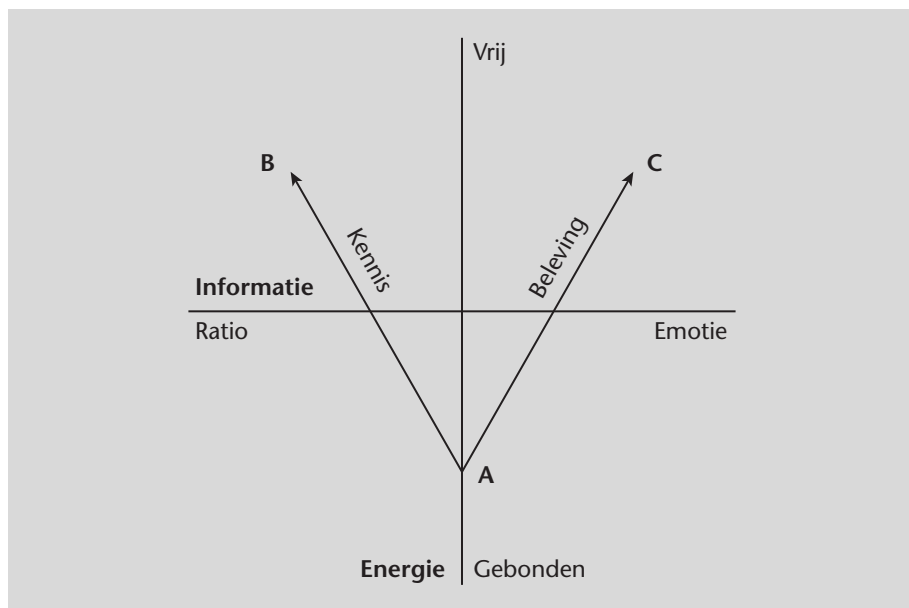
Het kennis- en belevingspad zijn allebei wegen om vrijer te worden, om een hoger niveau van vrije energie te bereiken. Om het met de woorden van Heidegger¹² te zeggen, het zijn manieren om de wereld om ons heen te ont-bergen. We begrijpen de wereld om ons heen steeds beter als we er een inzicht in verwerven. Maar dit is ook zo met gevoel. Als ik de wereld, of misschien gemakkelijker geformuleerd, de mensen beter aanvoel, dan word ik ook vrijer. Vrij, om het met een voorbeeld te zeggen, om gevoelens te kunnen hebben voor iemand meer dan alleen maar vanwege het feit dat ze er leuk uit ziet. Vrij, omdat ik, als ik mijn empathisch vermogen heb ontwikkeld, niet meer de instinctieve behoefte heb om de mond van mijn tegenstander letterlijk dicht te kloppen.

De bovenstaande toelichting betrof het dynamische aspect van Libbrechts inzicht, het model gebruikt om een evolutie te beschrijven. Ik gebruik deze toepassing verder in het boek om de groei van een carrière, een bedrijf of enkele processen in het bedrijf te analyseren.

Het was, zoals eerder gezegd, Libbrechts objectief om levensbeschouwingen met elkaar te kunnen vergelijken. Je kunt in zijn model, uit de twee paden kennis en beleving, drie punten bepalen (hieronder aangeduid met A, B en C), die drie extreme situaties beschrijven van een context,

¹² Martin Heidegger, Duits twintigste-eeuws filosoof. Zijn werk ligt samen met onder andere de inzichten van Friedrich Nietzsche aan de basis van het gedachtegoed van Libbrecht. Heidegger gebruikt 'ont-bergen' als tegenstelling voor het begrip 'verbergen'.

een omgeving, een levensbeschouwing en via mijn vertaling, een bedrijfssituatie.



Op punt A situeert Libbrecht wat hij de Naturaliteit noemt. Een hoofdkenmerk hiervan is dat de mens zich als integraal onderdeel van de natuur beschouwt en deze natuur op hem betreft. Om het met het voorbeeld van de baby uit te drukken: de baby die schreeuwt om moedermelk, krijgt die melk (dit vertegenwoordigt de omringende natuur) voor zijn eigen doel. Het taoïsme is een oosterse wereldbeschouwing die we hier kunnen situeren. Op punt B situeert Libbrecht de Rationaliteit. Een hoofdkenmerk hiervan is dat de mens zich 'afzet' van zijn omgeving, die hij trouwens rationeel probeert te duiden. De wetenschap situeert zich hier duidelijk, maar ook de meeste vormen van onze westerse godsdiensten kun je hier plaatsen. Je hebt de mens en je hebt God, waarbij de mens God definieert als een wezen dat buiten hem staat, zelfs buiten de natuur. Punt C noemt Libbrecht de Mysticiteit, met als hoofdkenmerk dat de mens 'opgaat' in de natuur. Anders dan de natuur te beschouwen als een context die hem ten dienste staat (denk aan de moedermelk), is de mens hier één met de natuur. Je zou dit kunnen beschrijven met de analogie waarbij we een opperste moment van vervoering of extase beleven. We merken geen verschil meer tussen onszelf en de omgeving.

Fysiek is er natuurlijk altijd een grens (de grenzen van ons lichaam onderscheiden ons van onze omgeving), maar emotioneel gaan we op in het geheel. Voorbeelden zijn “opgaan in de uitvoering van muziek en dit helemaal beleven, los van tijd en ruimte”, “vol zijn van verdriet of van vreugde”, ons gevoel bij een orgasme tijdens een seksuele betrekking.

De Nederlandse Cabaretier Toon Hermans maakte in de laatste fase van zijn leven twee theatershows die naar mijn gevoel zeer juist illustreren hoe we mystiek toch kunnen uitdrukken. De eerste show, *Ik Heb Je Lief*, maakte Hermans in 1993, enkele jaren na de dood van zijn zeer geliefde vrouw Rietje. Aanvankelijk kon hij na haar dood de kracht niet vinden om opnieuw op te treden en grappen te maken. De aantrekkingskracht om opnieuw het publiek te kunnen aanvoelen¹³ was uiteindelijk sterker dan het verdriet en zorgde ervoor dat hij zijn mooiste show maakte die volledig was opgedragen aan zijn overleden vrouw. Hermans moest echter na enige voorstellingen de show stilleggen omdat het hem gewoon te veel werd. Hij kon tijdens het lied ‘Lente Me’ plots geen woord meer uitbrengen. Ik citeer een stukje uit de begeleidende tekst bij de dvd* van deze show: de echtheid waar Toon z’n hele carrière in zijn werk naar had gestreefd, had hem ingehaald. Hij wilde steeds dichterbij het punt naderen waar geen sprake meer was van ‘spelen’, maar van ‘zijn’. Einde citaat.

Een kort fragment van de tekst van het lied *Lente Me*:

Lente me, zomer me

September me en winter me

Want ik heb je onophoudelijk lief

Morgen me, middag me

Avond me en nacht me

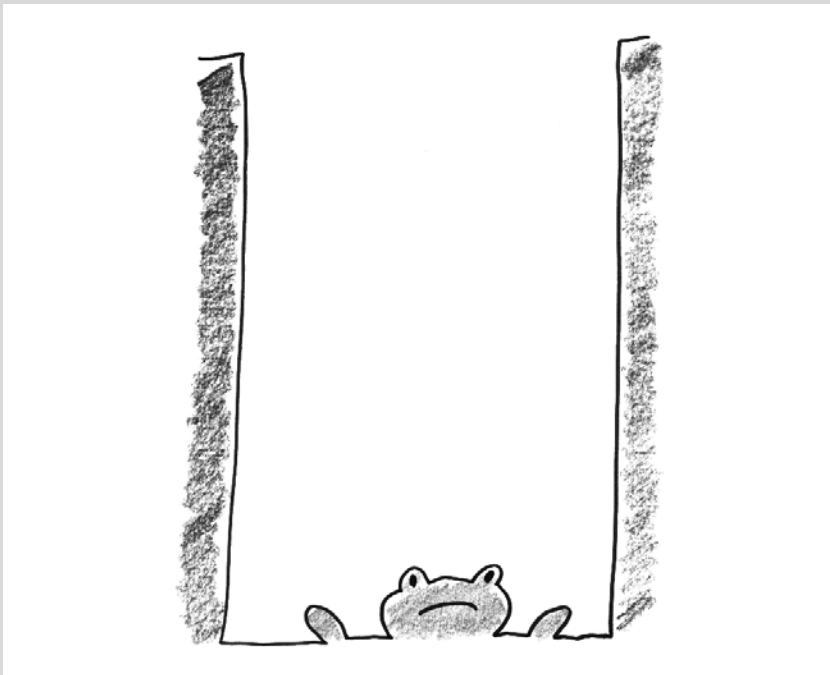
Met andere woorden

Blijf bij me, alsjeblieft

¹³ Toon Hermans trad het liefst alleen live op. Veel van zijn shows kwamen toch op televisie, een medium dat aan het opkomen was tijdens zijn carrière, maar Hermans zal er zijn hele leven naar verwijzen als een instrument dat hem niet ligt en dat niet echt geschikt is voor wat hij doet. Hij kon immers de kijker thuis, in de sofa, niet bereiken, niet voelen, niet in interactie komen.

In zijn volgende en uiteindelijk laatste theatertournee in 1997-1998, bracht Toon zo niet een nog hogere graad van mysticiteit. Hij was 80 jaar geworden. Zijn liedjes zoals 'Zee zijn met de zee' zijn perfecte illustraties van volledig opgaan in het bestaansmysterie. Hij bracht ook in die show enkele van zijn oude komische acts, zoals een goochelnummer, maar nu ontdekte je een bijzondere diepgang die al die tijd verborgen had gezeten in de anders vooral visuele onderhoudende clown. Hij had nu geen masker op, toonde zijn kunstje dat nog steeds even grappig was, maar plots besepte je dat Toon eigenlijk vooral toonde dat alles, het hele leven, eigenlijk een spel, een grap was. Ik herken in de laatste shows van Toon Hermans de uitspraak van Ulrich Libbrecht: *"Het leven is een boeiende vorm van tijdverlies. En dan maar liever op een boeiende wijze mijn tijd verliezen, dan hem op een vervelende wijze nuttig doorbrengen"*. Ik denk dat het leven van Toon Hermans daar een mooie illustratie van was. Toon Hermans overleed op 22 april 2000.

Een managementmodel in de diepte



De kikker en de oceaan¹⁴

Een kikker leefde diep in een put. Hij was er ooit in gesukkeld toen hij die ene keer te ver sprong. Dat kan al eens gebeuren als je wat overmoedig bent. Het was een oude put, die door iedereen was vergeten. Wat aarde, mos en gras en een beetje water dat verdampte wanneer de zon fel scheen en dat opnieuw aangevuld werd als het regende. De put was ideaal. Diep genoeg om beschermd te zijn tegen de belagers vanuit de lucht. De put was het koninkrijk van de kikker. En kikkers zijn al eens graag koning. Daarvoor zijn het kikkers.

¹⁴ Dit verhaaltje werd geschreven op basis van een uitspraak van de Chinese wijsgeer Zhuangzi: "Hoe kun je aan een kikker, die op de bodem van een put leeft, de grootheid van de oceaan beschrijven? Hij zal je niet begrijpen".

Alleen het uitzicht viel wat tegen. De muren waren grijs, steil en glad en boven hem was de hemel gereduceerd tot een blauwe platte schijf. Hij was er sinds de grote, maar ook laatste sprong, sinds kikkerheugenis zeg maar, niet meer uit geweest. En aangezien kikkers een kort geheugen hebben, was hij zelfs vergeten dat hij ooit buiten de put had geleefd.

Nu kwam er op een dag een meeuw voorbij. Dat gebeurde niet zo vaak, want de put lag behoorlijk diep in het achterland. Enkel bij zeer koud weer en als de wind uit het noordwesten kwam, werden meeuwen wel eens landinwaarts geblazen. De meeuw zag de kikker en remde. Hij bleef even cirkelen boven de put, zich ervan vergewissend of hij echt wel een levend wezen had gezien, zo diep in de put. Hij landde op de stenen rand van de ronde schacht.

“Hé, wat zit je daar te doen?”, riep de meeuw naar de kikker, “zit je gevangen?”

De kikker keek omhoog. Dat ging makkelijk, want een kikkerperspectief was hem aangeboren. De meeuw was, vanuit zijn standpunt gezien, een zwart snavelig halffrond silhouet dat zijn mooie blauwe cirkel doorbrak. De poten kon hij niet zien.

“Hoezo, gevangen?”, schreeuwde de kikker terug.

“Moet jij niet aan een poel zitten, of in een weiland?”, vroeg de meeuw.

“Ik zit aan een poel. Mijn poel trouwens. Ik ben helemaal niet gevangen.”

“Wil je er dan niet uit?”, vroeg de meeuw.

De kikker keek verbaasd. Eruit? Waar zou hij dan wel uit moeten? Hij zat toch nergens in?

“Nee, ik moet nergens uit”, zei hij, nu toch met enige aarzelings in de stem.

“Oké”, riep de meeuw, “dan ga ik maar eens terug naar de Oceaan.” En weg vloog hij.

“De oceaan?”, dacht de kikker, “Wat zou dat nu kunnen zijn?”

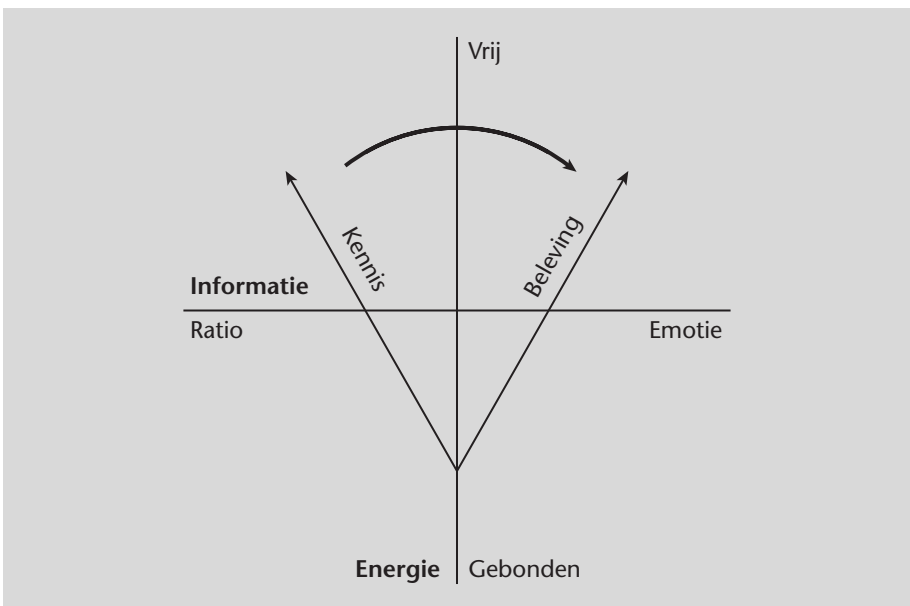
Hij keek rond, sprong in zijn plas en trok enkele baantjes.

Het universele karakter van Libbrechts model maakt dat Libbrecht spreekt van een model in de diepte. Het model beschrijft de dieptestructuur van ons mens-zijn. Deze dieptestructuur staat in tegenstelling tot

allerlei oppervlaktestructuren, zoals de beschrijving van een religie of een levensfilosofie, een samenlevingsmodel, rituelen enz. Ze gaat immers terug tot de onderste laag van wat we zijn: energie in een bepaalde vorm.

Mijn managementvertaling is een vertaling in de diepte. Het model dat ik in dit boek ontwikkel, is geen nieuw model dat ik naast de talrijke andere managementmodellen wil plaatsen. Het is een schema dat zich, gezien haar oorsprong, in de diepte bevindt, op de onderste laag van wat een onderneming is: energie in een bepaalde vorm gegoten. Dit model is geen strategisch model, geen bedrijfsorganisatorisch model, geen marketingmodel, geen accountingmodel. Die zijn, om Libbrechts woorden te gebruiken, oppervlaktestructuren waarin een onderneming zich manifesteert. Mijn model, het Groeimodel, zoals ik het ben beginnen noemen, is een kapstok waaraan we alle verschillende managementuitdagingen kunnen ophangen om daarna te onderzoeken of we die momenteel goed of minder goed aanpakken.

Laten we eerst teruggrijpen naar de basistekening van Libbrecht.



Bespreken we een klassieke evolutie van een onderneming. We bevinden ons onderaan de energieas, daar waar het kennispad en het belevingspad beginnen. De onderneming is een idee dat op een of andere wijze concreet werd gemaakt. In mijn lezingen verwijs ik vaak naar het romantische voorbeeld van de twee studenten die besluiten van hun afstudeerwerk een onderneming te maken. Ze duiken samen de spreekwoordelijke garage van een van de ouders in en zetten zo hun eerste stappen als ondernemers. Het legendarische voorbeeld is het verhaal van Bill Hewlett en Dave Packard, die in 1939 in een garage hun eerste audio-oscillator bouwden, een elektronisch testinstrument dat gebruikt werd door geluidstechnici. Na verloop van tijd werden ze geroemd om hun elektronische labapparatuur. Vandaag is Hewlett-Packard, beter gekend als HP, een toonaangevende speler in de informaticawereld. De kans is groot dat u thuis of op kantoor een HP-kleureninkjetprinter heeft staan. Van Bill Gates, oprichter en eigenaar van Microsoft Corporation, is een soortgelijk verhaal bekend. Dito Steve Jobs van Apple.

We bevinden ons dus in de garage, waar twee toekomstige ondernemers sleutelen aan de toekomst. Ze bouwen een eerste, een tweede versie van hun product. De gebeurtenis is een mix van kennis van de startende partners, maar ook van emoties. Stel de vraag aan iedere ondernemer die zijn zaak startte en hij/zij zal beamen dat er naast kennis eveneens veel emotie aan te pas kwam. Emotie zoals het fundamentele, vaak naïeve geloof in het eerste idee, geweldige frustratie bij de eerste mislukkingen, vreugde bij de eerste centen die binnenkomen. Een start-up bevindt zich dus in punt A (zie eerder) van onze driehoek en zit dus in wat Libbrecht de 'naturaliteit' zou noemen. Het bedrijf betreft, zoals een baby de moedermelk, de omgeving naar zich toe om te overleven. Het trekt kapitaal naar zich toe, klanten, leveranciers. We zitten in een fase van *struggle for life*.¹⁵

Zodra de onderneming gelanceerd is, begint ze kennis te ontwikkelen. Uit de verschillende ervaringen worden lessen getrokken en afspraken gemaakt. Naarmate de tijd verstrijkt, schrijven we hele boeken vol met de kennis over hoe ons bedrijf haar producten maakt en zichzelf organiseert. In de jaren tachtig van de vorige eeuw werden instrumenten zoals ISO-procedures zeer populair, hetgeen eigenlijk gedetailleerde receptenboeken zijn van hoe een bedrijf op een gecontroleerde wijze haar producten en diensten kan maken en verkopen. ISO-procedures zijn de

¹⁵ Libbrecht verwijst naar de verschillende eigenschappen van de drie hoeken van zijn model in het hoofdstuk 'submodellen', beschreven in 'Burger van de wereld' op p. 112 en volgende.

ultieme illustratie hoe men zich langs de kennisweg ontwikkelt. Als we deze weg langs het kennispad volgen, dan komen we volgens Libbrecht in de Rationaliteit terecht. De dualiteit tussen mijzelf en mijn omgeving is hier totaal. Naar bedrijfstermen vertaald is een ISO-gecertificeerd bedrijf perfect in staat zichzelf objectief te beschrijven ten opzichte van zijn omgeving. Het bedrijf heeft een grote graad van vrijheid ontwikkeld, maar die is zeer doelgericht, met name datgene waarvoor haar processen zijn ingericht. Bedrijven in de rationaliteit zijn perfect geoliede machines die effectief en efficiënt hun producten en diensten aan de buitenwereld afleveren. Meteen voelen we hier aan dat in zijn extremiteit geen enkel bedrijf zich volledig rationeel kan positioneren. Mensen zijn immers veel meer dan rationele zoogdieren. Een mens die in een uitsluitend rationele context moet opereren, gaat ten onder. Nemen we een klein extreem, maar tekenend voorbeeld. De meeste bedrijven werken gedurende een goeie tien uur per dag. Tussen 8u 's morgens en pakweg 18u 's avonds situeert zich het gros van het bedrijfsleven (even de ploegarbeid buiten beschouwing gelaten). Indien we volledig rationeel nadenken, dan kunnen we zeer makkelijk de efficiëntie van een onderneming verdubbelen door gewoon de werktijd 24u te maken. Immers, die 14 uur dat er niets gedaan wordt, zelfs geslapen, zijn volslagen nutteloos voor het doel van de onderneming. Deze redenering in ogenschouw nemend, merken we meteen dat dit niet mogelijk is in bedrijven waar mensen actief zijn (zijn er andere?). Niet alleen vanwege een sociale context, maar puur natuurlijk is de mens niet in staat om 24u 7 op 7 te functioneren. Rust en recuperatie zijn nodig, om nog maar te zwijgen van de ruimte die allerlei vormen van gevoel opeisen. Een goedgehumeerde werknemer is meer productief dan een slechtgehumeerde. En hij kan daar zeer weinig aan veranderen, ook al is hij het zich bewust.

Het kennispad is echter wel de best ontwikkelde weg die een bedrijf meestal volgt. Bedrijven zweren bij het kennispad. Kennis, cijfers, getallen, neergeslagen informatie worden als het hoogste goed beschouwd. Medewerkers van bedrijven ondertekenen uitgebreide contracten, waarin staat dat die medewerkers hun verworven kennis niet voor anderen zullen aanwenden. In België betalen bedrijven vergoedingen in overeenstemming met tot zes maanden salaris om een concurrentiebeding bij hun werknemers af te dwingen. Aan patenten en octrooien besteden bedrijven significante budgetten. Het zijn voorbeelden van het 'levens'belang dat we hechten aan kennis. De gigantische ontwikkeling van de computerindustrie die grotendeels over het beheer van kennis gaat, bevestigt dat kennis onze nieuwe religie is. Hele MIS(Management Information Systems)-

of BI(Business Intelligence)-afdelingen worden opgericht met als doel kennis te verzamelen en te analyseren. Externe kennisconsultants zoals die van de bedrijven McKinsey, Bain of Boston Consulting Group leven van het ontwikkelen en aanleveren van kennis aan bedrijven. Rond deze consultants hangt er vaak een sfeer van misprijzen. Zo vinden selfmade ondernemers het meestal niet zo goed met de kennisconsultants. Ze vinden dat deze onderzoekers niet weten waar het in hun business echt om gaat. Wat ze eigenlijk bedoelen is dat het deze kenniswerkers vaak ontbreekt aan een ontwikkelde beleving met het vak dat ze onderzoeken. Hun kritiek is uiteraard terecht. Universele kenniswerkers zoals in de bovengenoemde bedrijven hebben per definitie geen ervaring uit eerste hand.¹⁶ Ze proberen de kloof met de werkelijkheid weliswaar te dichten door zich te organiseren in gespecialiseerde practices die zich op één markt of sector toespitsen, maar dat houdt vooral in dat ze de kennis en de inzichten van veel verschillende bedrijven uit een soortgelijke sector samenbrengen en aggregeren. Dit is nog steeds niet hetzelfde als het ontwikkelen van een echte ervaring in de job die ze bestuderen. Je wordt geen topviolist door zeer veel violen met elkaar te vergelijken, te begrijpen hoe de snaren moeten trillen en te weten welke houtsoort je het best gebruikt om een viool te bouwen. Je moet erop spelen om violist te worden. Toch is het misprijzen misplaatst. De kennis die de consultants gewoonlijk ontwikkelen is van bijzondere 'kennis'kwaliteit. Ze werken met de meest getalenteerde kenniswerkers die er te vinden zijn. Het perspectief dat ik bij hun knowhow zou plaatsen, is dat hun informatie slechts een deel van de realiteit is. Eén deel kunnen ze, als gevolg van wie ze per definitie zijn, niet aanbieden of ontwikkelen.

Op het moment van dit schrijven heb ik er zes maanden opzitten als parttime-installateur van telefooncentrales en camerabewakingssystemen. Hiermee bedoel ik dus dat ik met een schroevendraaier in de hand technische apparatuur installeer en in bedrijf stel. Ik heb deze activiteit uitgevoerd (en ben van plan dit nog even door te zetten) in het kader van een mogelijke toekomstige investering in een onderneming. Naast het bestuderen van de cijfers, het onderzoeken van de klantenprofielen, het analyseren van de markt en haar technologie, vond ik het essentieel om daadwerkelijk te ondervinden wat het is om de job van installateur uit te

¹⁶ Ik zou durven vermoeden dat het probleem makkelijker rijst bij de grotere consultancybureaus dan bij de vele kleintjes. De grote werven, vaak onervaren, mensen aan en leiden ze specifiek op in het leren analyseren. De kleine bureaus hebben vaak hun wieg in de ervaring staan. Een ervaren specialist uit het bedrijfsleven, die beslist zijn ervaring als kennispakket op de markt te gooien, middels een eigen consultancyhuis.

oefenen, om tijdens dergelijke installaties klanten te ontmoeten en met hen door de eerste uren van gebruik van hun nieuwe apparatuur te gaan. Je kunt onmogelijk via kennis en analyse weten dat het bijvoorbeeld zeer moeilijk is om kleuren van elektrische draadjes te onderscheiden als je onder een bureau kabels moet verbinden omdat er niet genoeg licht is. Je fantasie is tevens ontoereikend om te beseffen dat waar je denkt dat een telefooncentrale ophangen pakweg een half uur mag kosten (je boort immers gewoon vier gaatjes in de muur en schroeft het toestel vast), je eigenlijk vaststelt dat dit bijna altijd meer dan 2 uur duurt. De ene keer loop je vertraging op omdat de beton te hard is, de andere keer moet je wachten tot de verantwoordelijke beschikbaar is omdat je met hem toch wilt overleggen hoe hoog het ding nu eigenlijk mag hangen of soms kun je gewoonweg niet beginnen omdat de sleutel zoek is. Door zelf in onmogelijk kleine ruimtes te werken, de meest exotische, maar eigenlijk logische verwachtingen te aanhoren van de gebruikers van wat eigenlijk gewoon maar een telefoon is, begin je te begrijpen wat de job echt betekent. Zo kom je dan, na enkele keren sukkelen, tot de vaststelling dat een bepaald type camera veel meer tijd in beslag neemt om te installeren dan een andere omdat de bijgeleverde schroefjes eigenlijk te klein zijn voor het gewicht dat ze moeten dragen. Dergelijke lessen moeten naar structurele verbeteringen leiden.¹⁷

De hierboven beschreven anekdote is een ontwikkeling waarbij er afgewisseld wordt tussen het ervaringspad en het kennispad. We ervaren een handeling en trekken er een les uit. Het is een pad dat we de facto bewandelen. Als we onze job gewoon doen, dan bewandelen we dit pad. Dit is immers de plaats waar we reëel aanwezig zijn. De evolutie langs beide paden verloopt evenwel verschillend. Het trekken van lessen, het analyseren van situaties brengt ons iedere keer op een hoger vrijheidsniveau. De ene les is de basis voor een volgend inzicht. De ervaringen zijn over het algemeen los van elkaar staande gevallen. Het zijn situaties waarin we onbewust zitten en waarbij we zelden of niet nadenken over wat er ons overkomt. Echte reflectie of stilstaan bij wat ons overkomt, doen we

¹⁷ Van verschillende proeflezers van het manuscript ontving ik achteraf soortgelijke verhalen. Het valt bij elk van deze verhalen op hoe moeilijk het blijkbaar is om de realiteit, hetgeen zich bij een klant op de werkplek voordoet, op papier vooraf te bedenken of te beschrijven. Kostenbesparing wordt vaak aangehaald om de onmogelijkheid om met voldoende klanten te gaan praten, te verantwoorden. Het probleem van het 'ego' kun je tussen de regels van de anekdotes toch ook wel merken. Er ontstaat blijkbaar een terughoudendheid om nog eens de handen uit de mouwen te steken op de werkvloer, zodra men met wit hemd in een managementbureau zit.

niet echt. Als we nadenken is dat vaak rationeel. We proberen lessen te trekken. We gaan de anekdote verwoorden in woorden die samen een rapport of een procedure vormen. Veel minder vaak gaan we onze ervaring verbeelden via een verhaal of een andere vorm van communicatie-overdracht, zodat ook de emotie of de beleving bewaard blijft. Bekijk het als een stukje muziek. Je speelt een liedje. Je kunt dit lied via een notenbalk verwoorden en doorgeven. Maar je kunt het ook doorgeven door het voor de andere te spelen en zo de emotie die het lied losmaakt, overbrengen. Het probleem is dat een notenbalk makkelijk te vertalen valt naar een bedrijfsrapport, maar het zingen van een lied niet.

Het was ooit anders. Van de middeleeuwen tot zeg maar begin twintigste eeuw leerden we het vak als leerjongen. De wereld van de kennis was immers nog niet ontwikkeld. Studeren was eerder weggelegd voor priesters, rechtsgeleerden en bestuurslieden. Zij konden het zich permitteren hun tijd te verliezen met het lezen van boeken en met schrijven. Alle andere burgers moesten eerst en vooral werken, zodat er 's avonds eten op tafel stond. De overdracht van een vak van vader op zoon verliep bijna volledig via de ervaring als gevolg van de afwezigheid van de mogelijkheid om de kennisweg te bewandelen.

Het staat buiten kijf dat we welvarender geworden zijn door aandacht te besteden aan het ontwikkelen en verspreiden van kennis. Het onderwijs-systeem heeft daar als hoeksteen van de kennisontwikkeling mee voor gezorgd. Maar het onderwijs is evenmin vrij van de fout dat het ervaringspad ondergewaardeerd werd. Wie ons onderwijs van dichtbij bestudeert, stelt vast dat de kennisontwikkeling vroeger vooral bestond uit het van buiten leren van de bestaande kennis. En die werd bovendien onvoorwaardelijk als waar aangezien. Pas later is het leren analyseren en inzicht verwerven erbij gekomen. Maar wel met de nodige weerstand. Kennis kunnen herhalen werd altijd al hoger geschat dan zelf kennis ontwikkelen. De reden hiervoor is best te begrijpen. Wie nieuwe kennis ontwikkelt, doet dit meestal door de grenzen van de bestaande kennis af te tasten, of erger nog, door bestaande kennis ter discussie te stellen. En zeggen dat de meester misschien fout is, is niet de beste manier om aan een diploma te raken. Menig wetenschapper werd, soms letterlijk, verbrand omdat hij vanuit *zijn* proeven en ervaring bestaande kennis bevroeg. Uiteindelijk hebben we weliswaar pogingen gedaan om in ons opleidingssysteem ervaring op te nemen. We hebben in onze opleiding stages ingebouwd en we experimenteren volop met praktijkgericht leren. Maar nog steeds voelen we een grote weerstand tegen dergelijke trends. Soms omdat de prak-

tijkgerichte methodes in hun ambitie om ook goed onderricht te geven zich letterlijk te reactionair opstellen ten opzichte van de klassieke leer-methodes. In Nederland, waar men ten opzichte van België vooroploopt op het vlak van ervaringsgericht leren, komt men van een aantal principes terug. Daar wordt aangevoeld dat er soms een gemis is aan theoretische onderbouw. Wetenschap, kennis en theorie heb ik altijd hoog in het vaandel gedragen. Het was voor mij, zoals voor velen, de weg om inzicht te krijgen in wat er rondom ons gebeurde. Maar vanaf dag één van mijn loopbaan was ervaring voor mij een essentieel complement. Toen ik mijn eerste medewerkers moest aanwerven ging mijn aandacht eerst uit naar hun ervaring en pas in tweede instantie naar hun diploma.

Laat ons nu ook de bedrijfswereld plaatsen op het schema van Libbrecht, meer bepaald op de drie extremen, de naturaliteit, de rationaliteit en de mysticiteit. Zoals hierboven al beschreven, bevinden start-ups zich gewoonlijk in de naturaliteit. Een onderneming start meestal in een goed evenwicht van ratio en emotie. Trouwens, start-ups die vooral in de rationaliteit zitten zijn die typische analytisch verzonnen businessplannen als gevolg van het vaststellen van een mogelijke marktopportunititeit. Bedrijven die louter starten op basis van een rationele vaststelling dat hier of daar een marktpotentieel zit, halen het niet. Er is, naast een helder inzicht, nood aan een betrokkenheid met die marktopportunititeit, een belangstelling om er echt voor te willen gaan.

In de rationaliteit situeert zich die onderneming die zijn medewerkers echt volledig heeft ontzield en die zich extreem heeft ontwikkeld tot een geldgenererende machine. Mensen zijn eigenlijk hinderlijk. Het liefste zou men hier machines het werk laten uitvoeren. Die zijn nooit moe, nooit humeurig en in staat om perfect te reproduceren. De mensen werken voor het bedrijf, voor hun salaris, maar eigenlijk weten ze niet echt meer waarvoor ze eigenlijk bezig zijn. Werken is geworden tot een tijd-vullende of eerder tijddodende activiteit die de mogelijkheid geeft om na kantooruren tot leven te komen. De extreem geoptimaliseerde multinationals kun je hier situeren. Vanuit bedrijfsstandpunt bekeken, zijn het eigenlijk eenzijdig functionerende naturaliteitsbedrijven. Ze blijven egocentrisch handelen. Hun vrijheid beperkt zich tot het verzinnen van variaties van hetzelfde. Vanuit werknemersstandpunt bekeken, zitten we in de rationaliteit. Er is een totale onthechting van een doel. De betrokkenheid is nul.

In mysticiteit situeert zich die onderneming die haar medewerkers louter via emotie bezielt en betrokken maakt. Het is moeilijk zich daarbij zeer

concrete ondernemingen voor te stellen. Organisaties die in die richting neigen zijn die bedrijven waarbij er een soort cultusfeer hangt. Apple is een bedrijf dat deels drijft op een gemeenschap van wat men Appleadepten gaat noemen. De CEO, Steve Jobs, heeft een uitstraling die veel weg heeft van een soort goeroe. Je merkt trouwens dat, wanneer er iets met de goeroe scheelt, de hele onderneming onstabiel wordt. Het gerucht dat Jobs ziek zou zijn is soms voldoende om het aandeel van het bedrijf te doen kelderen. Voor alle duidelijkheid, Apple neigt meer naar de mysticiteit dan bijvoorbeeld zijn tegenhangers Microsoft en IBM, maar zit helemaal niet in die onthechte extreme hoek. Ook Prof. Dr. Ir. Gerrit Broekstra verwijst in zijn boek 'Diep Leiderschap'^{xi} naar de karakteristieken van bedrijven die zich langs de belevingsas ontwikkelen. Broekstra beschrijft hoe bedrijven in de naturaliteit egocentrisch denken, m.a.w. steeds op zoek blijven gaan naar meer winst voor zichzelf, terwijl bedrijven die een hogere vrijheid ontwikkelen langs de emoties, meer dan eigen winst nastreven. Ze hebben doelen die buiten zichzelf liggen. Ze zijn alterintentioneel. Verder in mijn boek verwijs ik naar de Deen Thorkil Sonne met zijn bedrijf Specialisterne, die daar een voorbeeld van is. Volgens Broekstra zijn bedrijven die alterintentioneel zijn duurzamer dan de ego-intentionele organisatie. Het enige dat deze laatste immers najagen is een nooit te stillen honger naar persoonlijke verrijking. Zoals Libbrecht ook schrijft, je gaat op den duur ten onder aan de stress als je, na het graven van je derde zwembad of het kopen van je zesde sportwagen, je moet afvragen welke je nu het eerst gaat gebruiken.

Hoe is het nu gesteld met een gemiddeld gewoon westers bedrijf? Bedrijven zijn arm als het aankomt op de ontwikkeling van beleving, ervaring, emotie. Lees een jaarrapport en merk dat het merendeel van wat erin staat, over kennis gaat. Omzetcijfers, kostenplaatjes, marktaandeel zijn de gegevens die centraal staan. De strategie die bedrijven ontwikkelen wordt quasi uitsluitend gebouwd op basis van rapporten vol kennis, meestal aangeleverd door de eerder vermelde kennisconsultants. Ik stel vast dat het hoofdstuk emoties slechts voorkomt als een noodzakelijk kwaad. We beschrijven bijvoorbeeld uitvoerig het strategische en financiële belang van de volgende acquisitie of herstructurering en voegen daar dan aan toe dat we 'toch' ook aandacht moeten hebben voor de weerstand die de mensen weleens tegen dergelijke plannen zouden kunnen hebben. We spreken dan over change management of veranderingsmanagement. Er bestaan boekenkasten vol over het onderwerp. Change management is een vast onderdeel geworden van het curriculum van een managementcursus. Het uitgangspunt van een dergelijke cursus is

bovendien vaak negatief. De chef wil verandering en die is goed, want de chef heeft ze zorgvuldig bedacht. Helaas willen de mensen niet mee, wat had u gedacht. De chef en zijn managers volgen een changemanagementcursus, waarin ze aangeleerd krijgen hoe ze moeten omgaan met de emoties van de medewerkers en die dan zien om te buigen naar een positieve kracht voor de verandering. Op zich is daar niets fout mee. Meer nog, veel changemanagementcursussen vertellen de juiste zaken en helpen mensen die er nood aan hebben om een nieuw inzicht te leren over de gevoelens en het belang ervan voor hun medewerkers. Maar dergelijke cursussen zijn er niet op gericht om de gevoelsinformatie die in een onderneming stroomt, op een professioneler niveau te tillen zoals dat met kennismanagementcursussen wel het geval is, Ze zijn er eerder op gericht om gevoelsinformatie 'onder controle' te houden. En dit is nu net het tegengestelde van het vrijer maken van energie. We proberen emoties te controleren, zodat we ze kunnen blijven controleren.

Het bovenstaande betoog inzake change management gebruik ik hier bij wijze van voorbeeld. De groei aan changemanagementcursussen en de bijbehorende belangstelling heeft dus niets te maken met het ontwikkelen van het emotionele pad. Het is een typisch voorbeeld van hoe we met kennis de 'problemen' van emoties en beleving aan banden proberen te leggen. Hetzelfde geldt voor allerlei technieken en instrumenten van de personeelsdienst, die we vandaag de humanresourcesafdeling (HR) noemen. We hebben technieken en methodes zoals MBTI®, de Myers Briggs Type Indicator, ontwikkeld. Kort gezegd: dit is een methode waarmee we aan de hand van een vragenlijst de persoonlijkheid, het karakter van een mens in een zestienmazig net proberen te vangen. U vult een vragenlijst in en daaruit komt dan een slotsom die vertelt of u een extrovert, introvert, reflecterend, dan wel gevoelsmatig, ... persoon bent. Ik vereenvoudig zeer sterk de methode met deze beschrijving, maar in essentie komt ze wel hierop neer. Met die kennis kan de manager dan aan de slag om zijn samenwerking met de medewerker efficiënter te maken. Als je weet dat iemand eerder een gevoelsmatig type is, kun je hem of haar immers het best anders benaderen dan wanneer hij of zij een eerder analytische reflecterend type is.¹⁸ Op het eerste gezicht lijkt de aandacht die dergelij-

¹⁸ MBTI® is een wijdverbreid toegepast instrument in de bedrijfswereld. Ondanks haar zeer grote erkenning en toepassing, wordt de methode ook ter discussie gesteld. Voordat we overgaan tot het gebruik van deze of vergelijkbare instrumenten, is een kritische reflectie over het gekozen instrument zeker aan te bevelen. In het boek 'De HR-ballon' van Patrick Vermeren, Academia Press, 2007, wordt dit instrument en enkele andere systemen zeer kritisch beschouwd.

ke tests vragen voor zaken zoals de persoonlijkheid van mensen een goede stap op de weg naar beleving. Dit is evenwel niet zo. Systemen zoals MBTI® proberen belevingsinformatie om te zetten naar kennis door ze in tabellen, cijfers en archetypes te gieten. Even los van de juistheid of bruikbaarheid van die systemen is het dan de bedoeling om aan de hand van deze kennis te handelen. Het is een beetje zoals bij veel klantentevredenheidsonderzoeken. Via enquêtes bevragen we onze klanten. Hieruit komen lijsten en vaststellingen, zoals het feit dat een klant ongeduldig wordt als hij merkt dat hij de derde klant is aan de kassa. Zo installeerde men in de supermarktketen Makro en Albert Heijn in het verleden ooit een bel die de klanten konden indrukken als ze vaststelden dat ze vierde in een rij wachtenden zouden zijn.¹⁹ Op basis van het belsignaal zou er dan een extra kassa worden geopend. Dergelijke handelingen hebben geen uitstaans met het aanvoelen van de gemoedstoestand van een klant of met het ontwikkelen van een gevoelsrelatie met die klant. Om het met een eerder voorbeeld te zeggen, de liefde die u hebt voor de partner met wie u reeds vijftig jaar lief en leed deelt, wordt ook niet ontwikkeld door boordtabellen bij te houden die aangeven hoe vaak de aardappelen aangebrand waren, hoeveel keer per jaar uw lievelingsgerecht werd klaargemaakt en hoeveel keer u het juiste geschenk kreeg met uw verjaardag. Erger, u weet ook dat het kerstgeschenk dat u krijgt, afkomstig van het geschenkenlijstje dat vele families met Kerstmis onder elkaar verspreiden, zeer weinig te maken heeft met het krijgen van een geschenk. U krijgt inderdaad effectief en efficiënt iets waar u om gevraagd had, of vreselijker, dat u nodig had. Er gaat geen geld verloren aan een foutief pakje, maar u kreeg geen geschenk. Een geschenk is iets krijgen dat je niet vroeg en dat je toch pleziert.

Laat ons terugkeren naar ons managementmodel in de diepte, het Groeimodel. We stellen vast dat we, nu we het professionele bedrijfsbeleid ontdekt hebben en iedereen voldoende lang naar school is geweest, ons 'scheef' zijn beginnen ontwikkelen. Onze buitensporige waardering voor de wereld van de kennis en het onderwaarderen van de wereld van de emotie heeft ervoor gezorgd dat we bedrijven, zeg maar een maatschappij, hebben ontwikkeld waar de mens zich niet in terugvindt. In bedrijfstermen uitgedrukt, hebben we zelfs de mens geherdefinieerd als een human resource. Letterlijk vertaald: een menselijk instrument dat

¹⁹ Bij supermarktketen Jumbo ging men nog anders te werk. Daar kreeg de vierde wachtende klant het product dat hij kocht, gratis mee (zie http://www.plezierenprestatie.nl/?page_id=16).

ingezet moet worden in een wereld waarin cijfers geoptimaliseerd moeten worden. Het begrip is ontstaan na de industrialisering en automatisering van ons bedrijfsleven. Keren we even terug in de tijd. De verschillende bedrijfsresources, en daarmee bedoelden we dan aanvankelijk vooral de machines en grondstoffen waarover een onderneming beschikte, zouden we via een centraal systeem optimaler gaan beheren. Met de komst van de bedrijfsinformatica ontwierpen we eerst Material Requirements Planning (MRP I)-systemen. Dit waren vooral computer-systemen waarmee we een planning probeerden op te stellen inzake de grondstoffen die we nodig hadden om een product te maken. Later werd dit uitgebreid tot Manufacturing Resource Planning (MRP II)-systemen. Hier werd de planning veralgemeend van niet alleen de grondstoffen tot ook een planning van de nodige machines die we nodig hadden. Later werd dit veralgemeend tot Enterprise Resource Planning (ERP), waarmee we alle bronnen (resources) van ons bedrijf zouden gaan plannen, niet alleen de grondstoffen en machines, maar ook de financiën en uiteindelijk ook het personeel. Het personeel was ongezien een 'resource' geworden, die we moesten plannen om producten te maken. Het merendeel van onze emotionele stroom aan informatie werd langs deze weg uit het bedrijf weggewerkt. In de ERP-systemen was er geen plaats voor emotionele informatie. Opnieuw, zonder het echt te beseffen, zijn we *'scheef gaan groeien'*.

Het Groeimodel illustreert met zijn vorm dat we nochtans allemaal uitgaan van een juiste startpositie. Of het nu de ontwikkeling van een bedrijf is, dan wel de ontwikkeling van uw carrière, bij de aanvang zit het meestal goed in balans. U hebt gesolliciteerd voor de job die u aansprak om wat er van u verwacht werd (de kenniskant) en wellicht ook een beetje omdat het bedrijf u aansprak, het gesprek dat u voerde, goed aanvoelde (de belevingskant). U belde uw partner of moeder, zodra u bericht kreeg dat u werd aangenomen. Uw emoties waren dus prominent aanwezig. U voelde zich bij aanvang goed, u was tevreden met uw taak en uw salaris.

Hetzelfde geldt voor het ontwikkelen van een onderneming. Bij de start zit het meestal goed. Er is geld, er zijn ideeën, er is kennis en goede moed. Zodra we echter op weg gaan, bewandelen we de kennisweg. We beseffen hoe we optimaal geld kunnen verdienen, wat nodig is voor de volgende carrièrestap, welke targets moeten worden gehaald. Dat we 'eens iets tegen onze zin' moeten doen hoort er nu eenmaal bij. Maar vaak ontspoot dit en steken we voor we het weten onze gevoelens in de

kast. Gevoelens, dat is immers voor thuis. Op het werk regeert het verstand. U kent wellicht enkele collega's rondom u die niet gelukkig zijn. Sommigen zijn misschien gefrustreerd, onverschillig, of durven zo nu en dan hun bedrijf eens tegenwerken, als reactie tegen al het onrecht dat hun werd aangedaan. Cijfers^{xiii} tonen aan dat 54% van de medewerkers van een grote onderneming onverschillig is en dat 17% daarbovenop hun bedrijf actief tegenwerken. En dat terwijl zeg maar 99% van alle medewerkers fier was bij aanwerving en vastbesloten was er het beste van te maken.

‘We groeien scheef. Het hoge aantal ontevreden, niet-gemotiveerde werknemers is daar een symptoom van.