

Kees Tillema

ONT GROEVEN

Heilzame effecten van ruwe
behandelingen in organisaties

A large abstract graphic consisting of numerous thin, wavy black lines that create a sense of movement and depth, set against a teal background. The lines are more densely packed and curved on the right side, tapering off towards the left.

Boom

ONT GROEVEN

Heilzame effecten van ruwe
behandelingen in organisaties

Kees Tillema

Boom

Inhoud

Voorwoord	9
Inleiding	11

DEEL 1 TWAALF SLEUTELS TOT ANTIFRAGIEL ORGANISEREN 19

Skin in the game	25
Kleine, zelfstandige eenheden	30
Lokale besluitvorming	37
Kleine fouten versus grote fouten	42
Intelligent knutselen	47
Via negativa	53
Milde stress	59
Werken met vuistregels	65
Optionaliteit	70
Redundantie	76
Positieve asymmetrie	80
Voorliefde voor volatiliteit	88

DEEL 2 ZEVEN VRAAGSTUKKEN ANTIFRAGIEL BEKEKEN 95

Vraagstuk 1: Wendbaarheid en flexibiliteit	99
Vraagstuk 2: Loyaliteit, betrokkenheid en verantwoordelijkheid	106
Vraagstuk 3: Onderling vertrouwen	114
Vraagstuk 4: Beheersdrift en regelzucht	123
Vraagstuk 5: Duurzame inzetbaarheid	132
Vraagstuk 6: Intern ondernemerschap	140
Vraagstuk 7: Strategie	150

DEEL 3

JOUW SOUL IN THE GAME

159

Compassie 163

Onverschilligheid 166

Verbeeldingskracht 169

Eigenzinnigheid 172

Rebelsheid 175

Ten slotte: vuile handen maken 181

Bekentenissen 185

Gebruikte literatuur 187

Over de auteur 191

Persons attempting to find a motive in this narrative will be prosecuted; persons attempting to find a moral in it will be banished; persons attempting to find a plot in it will be shot.

BY ORDER OF THE AUTHOR
Per G.G., CHIEF OF ORDNANCE

(Mark Twain, The Adventures of Huck Finn)

Voorwoord

Kees Tillema schreef een even leesbaar als ongemakkelijk boek. Het wordt geleid door een verlangen om niet clichématig te zijn, iets wat in de advieskundige literatuur uitermate ongewoon is. Hij heeft het verlangen de boel eens flink op te schudden, niet zozeer uit boosheid, maar uit zorg over precies die advieswereld. En het wordt tot slot geleid door een flirt met rebelseheid, want adviseurs zouden, als ze tenminste een knip voor de neus waard zijn, rebels moeten zijn.

In dat laatste zie ik niet alleen een oproep om het plezier in het vak weer terug te vinden, maar ook een oproep om onder alle omstandigheden intellectueel onafhankelijk te blijven. Wie enigszins kijkt naar de ontwikkelingen in het vakgebied weet dat dit laatste altijd een moeilijkheid is geweest. Met intellectuele onafhankelijkheid verdien je mogelijk aanzienlijk minder geld dan met dociel de klant naar de mond praten. De Duitse filosoof Peter Sloterdijk wees er ooit op dat we in een tijdperk leven waarin de mens het adviesbehoeftege wezen bij uitstek is geworden. De dienst – want dat is en blijft een advies: een dienst en niet een product – heeft in zo'n wereld de neiging zichzelf tot in het oneindige te vermenigvuldigen.

De etymologie van het woord 'advies' duidt erop dat hier iets met de ogen gedaan wordt. De adviseur brengt een zienswijze die erbij komt en die een plaats inneemt naast allerlei andere zienswijzen. Hij of zij is, zogezegd, niet meer dan een extra oog. Dat duidt, in alle eerlijkheid, op een bescheiden rol die toegevoegd wordt. Je vervangt niet de andere ogen die er altijd ook zijn, maar je bent slechts een toegevoegd oog, niet meer dan een op zich vrij onbeduidend middel om toch nog eens opnieuw en net iets anders te kijken.

Dat vergeten adviseurs wel eens. Op twee manieren. Enerzijds staan ze toe dat hun ogen niets anders zien dan de ogen waaraan ze iets zouden moeten toevoegen. Ze zitten dan in dezelfde 'groef' als de mensen die ze willen bedienen. Anderzijds denken ze dat hun ogen alle andere ogen vervangen. In dat geval zitten ze vast in hun eigen 'groef'. In het eerste geval druipt de intellectuele armoede en de angst om echt iets toe te voegen ervan af. De adviseur wordt de brenger van clichés. In het tweede geval

is sprake van een soort machtsgreep die alleen gegrond kan zijn in een misverstaan van de bescheiden rol die de adviseur in feite moet hebben. Kortom, of ze willen zich niet onderscheiden van degenen die hun diensten vragen, of ze willen het liefst interim-managers worden en verlaten dan de kaders van het advies.

Beide perversies van het vak leiden tot wat Tillema 'iatrogenese' noemt. Dat is een term die in het verleden – ik denk hier vooral aan het werk van de grote criticus en filosoof Ivan Illich (1926-2002) – gebruikt werd om het verschijnsel aan te duiden dat alle bemoeienissen om mensen gezond te maken vaak allerlei schadelijke en soms ronduit gevaarlijke neveneffecten hebben. Medici kunnen een groot gevaar zijn voor hun patiënten. Illich, die de term in 1976 introduceerde, werd niet moe om precies die schadelijke neveneffecten van medisch handelen te benoemen.

Ik denk dat Tillema hetzelfde wil, maar dan voor adviseurs, die niet voor niets vaak zijn aangeduid als organisatiedokters en dus vanzelfsprekend ook als organisatiekwakzalvers. Hij noemt Nassim Taleb als zijn grootste inspiratiebron, maar bij lezing begon ik steeds sterker het vermoeden te krijgen dat hij niet de Taleb maar de Illich van de advieskunde wil worden.

Dat hangt niet alleen samen met het gebruik van die term iatrogenese, maar ook met de wens om klare en soms ook harde taal te gebruiken, iets waaraan menigeen aanstoot kan nemen, maar ook iets waarvoor Illich – evenzeer een typische rebel – nooit terugdeinsde. Die harde boodschappen – de 'ruwe behandeling', noemt Tillema dat – maakt dit boek in weerwil van zijn toegankelijkheid ook ongemakkelijk.

De paradoxale kunst van de adviseur die Tillema voor ogen heeft, is deze: bescheidenheid verbinden met ruwheid. Alleen zo kun je volgens hem mensen uit de groef van disfunctioneel samenzijn halen. De eerdergenoemde Sloterdijk noemt adviseurs 'Künstler der Enthemmung': ontremmingskunstenaars. Tillema spreekt van 'ontgroevers'.

Dit boek is een manifest. Er staat veel in dat de wenkbrauwen doet fronsen, maar ook veel dat uit het hart gegrepen is. Dit boek 'ontgroeft'.

Prof. dr. René ten Bos

Filosoof, organisatiedeskundige en auteur van onder andere *Dwalen in het antropoceen*, *Het volk in de grot*, *Meteosofie* en *De coronastorm*. Tussen 2017 en 2019 Denker des Vaderlands.

Inleiding

Mensen zijn van nature levenslustig, speels, intelligent, creatief, nieuwsgierig en spontaan. Toch gedragen we ons in organisaties vaak volgzaam, voorspelbaar en saai. We zien deze vernietiging vooral terug bij ambities om te ontwikkelen en te veranderen. Dan wordt telkens weer gekozen voor dezelfde geprefabriceerde recepten, waarin kleurloze stappenplannen en sleetse routines zegevieren. Vandaag de dag helpen die ons niet meer verder.

Uitdagingen op gebieden als strategie, samenwerking, duurzame inzetbaarheid, of onderling vertrouwen gedragen zich immers als zevenkoppige draken in gevecht. We hebben de hielen nog niet gelicht, of de afgehakte kop is alweer aangegroeid. Steeds vaker lijken we vast te zitten in een groef: een repetitieve, niet-functionele manier van denken en handelen.

Wie rondvraag doet, ontdekt ook al snel dat groeven universeel zijn. Zo kampen veel leiders, managers en adviseurs met de efficiencygroef. Rendement wordt dan gedachteloos gelijkgesteld aan efficiency en zaken worden zo veel mogelijk *'just in time'* georganiseerd, in plaats van *'just in case'*. Doet zich vervolgens iets onverwachts voor, dan stellen we verbaasd of zelfs geschokt vast dat we hierop niet gerekend hadden.

De meesten van ons kennen bovendien de maakbaarheidsgroef. We veranderen wat af en doen dan alsof we de uitkomst daadwerkelijk kunnen afdwingen met rapportages, stappenplannen en vooral plannen. En wie kent niet de controlgroef? Allemaal verlangen we naar autonomie, vertrouwen en vakmanschap. Ondertussen verstikken we onszelf met regels, normen, kaders en andere structuren die juist volledig gericht zijn op 'control'. Wie zulke groeven gaat benoemen, legt een ongemakkelijke waarheid bloot: we willen in organisaties vaak heel graag 'anders', maar het lukt ons eenvoudigweg niet.

Niet elk soort organisatie lijkt voor elke groef even gevoelig. Sommige groeven steken vooral de kop op in non-profit- of not-for-profitorganisaties. Andere groeven zijn weer sterker aanwezig in bedrijven. Toch beperken ze zich haast nooit tot één bedrijfstak. Regelmatig lenen sectoren

zelfs groeven aan elkaar uit. Denk alleen al aan het rendementsdenken dat sinds de jaren negentig van de vorige eeuw ineens ook populair werd in bijvoorbeeld onderwijsinstellingen.

Grote organisaties zijn misschien wel de vruchtbaarste voedingsbodem voor groeven. Maar ook kleinere organisaties ontkomen er niet altijd aan. Veel kleinere familiebedrijven kennen bijvoorbeeld een consensusgroef, die hen verhindert slagvaardig in te spelen op nieuwe ontwikkelingen. En heel wat start-ups adopteren op aandringen van investeerders juist groeven óm te kunnen groeien, zoals een vergaande focus op efficiency. Ze worden een speelbal van investeringsfondsen en weten juist daardoor nooit hun ware potentieel te realiseren.

Groeven halen de levendigheid, de vitaliteit uit mensen en organisaties. Iedereen voelt het meteen aan z'n water, als we weer bezig zijn met een rituele dans. En toch doen we voor de vorm gedwee mee. We weten zelf ook niet precies hoe het anders zou moeten. En elke poging daartoe is toch vruchteloos. Want alles en iedereen in de organisatie trekt ons vroeger of later alsnog terug de groef in. We maken onszelf dus maar wijs dat dit er in organisaties 'gewoon bij hoort'.

Dit soort verstarringen beginnen echter steeds meer te knellen. Zo kent de organisatiekunde inmiddels een compleet nieuw deelgebied: het verandermanagement. Dit is alsof je op school een vak invoert dat kinderen leert hoe ze hun hart moeten laten kloppen. Dé basisvoorwaarde voor het bestaan van elke organisatie – het vermogen om te handelen – is een vraagstuk op zich geworden.

Veel veranderkundige interventies en andere organisatiekundige ingrepen bieden bij nadere beschouwing echter even weinig diepgang als de gemiddelde zelfhulpgoeroe die claimt dat hij ons in ons persoonlijk leven gaat helpen om het 'helemaal anders' te doen. Zulke boeken en trainingen zijn niet per se nutteloos. Maar ze zijn wel beperkt van waarde. Organisaties vermijden hiermee doorgaans het werk dat hun écht te doen staat om weer vitaal te worden en zichzelf daadwerkelijk goed toe te rusten op de toekomst.

Groeven maskeren het menselijk onvermogen om de toekomst te voorspellen en te beheersen. Statisticus, wetenschapper, essayist en voormalig beurshandelaar Nassim Taleb illustreert dit op sprekende wijze met

een voorbeeld uit de ornithologie. Lange tijd namen we in Europa aan dat alle zwanen wit zijn, totdat er in Australië zwarte zwanen werden ontdekt. Taleb grijpt dit historische voorbeeld aan om te illustreren dat mensen altijd blind zullen zijn voor gebeurtenissen die in zichzelf uiterst onwaarschijnlijk zijn, maar een enorme impact hebben áls ze zich voordoen.

Psychologen Joseph Luft en Harrington Ingham wezen in dit verband in de jaren vijftig van de twintigste eeuw al op het gevaar van *unknown unknowns*: situaties waarover weinig informatie beschikbaar is en waarmee we ook weinig ervaring hebben. *Unknown unknowns* oftewel Zwarte Zwanen, zoals de aanslagen op het World Trade Center, het succes van Harry Potter en de financiële crisis van 2008, gaan ons voorstellingsvermogen simpelweg te boven. En we kunnen ook niet weten of en wanneer ze zich voordoen. De kunst is dan ook niet, stelt Taleb, om zulke onwaarschijnlijke afwijkingen beter te voorspellen. De kunst is om fundamenteel anders om te gaan met onvoorspelbaarheid.

Taleb richt zijn pijlen vooral op de sociale wetenschappen, zoals de psychologie, de economie en de sociologie. Wetenschappers uit die disciplines trekken voortdurend vergaande conclusies op basis van gemiddelden. Ironisch genoeg blijkt ondertussen juist uit hun eigen onderzoek dat mensen hun eigen vermogen om de toekomst te voorspellen telkens schromelijk overschatten; niet alleen als het aankomt op gebeurtenissen die alles op zijn kop zetten (de Zwarte Zwanen), maar evengoed in de meeste alledaagse situaties. Wat te denken van het bericht van een belangrijke collega waarin hij zijn ontslag meldt? Of die onverwachte nieuwe klantorder die de productieplanning volkomen overhoop haalt? Zonder dat we het doorhebben, stellen we het onbekende gelijk aan het onwaarschijnlijke. Mensen blijken uitzonderlijk gevoelig voor deze denkfout.

Ook vrijwel alle theorieën van de klassieke bedrijfskunde zijn gebaseerd op de aanname dat we de toekomst goed genoeg kunnen voorspellen om deze te beheersen. Verrassend veel groeven waarmee organisaties tegenwoordig worstelen, zijn te herleiden tot dit dogma. Dit verklaart meteen waarom het vaak zo lastig is om aan die groeven te ontsnappen.

Benaderingen zoals agile werken morrelen wel wat aan het idee dat de toekomst met slimme strategieën valt te beheersen, maar komen toch niet verder dan goedbedoelde pogingen om te marchanderen met het lot.

Ze zeggen in wezen: als wij onze werkprocessen nou net wat flexibeler maken en de toekomst zich niet al te onvoorspelbaar gedraagt, dan zal het gemiddeld wel goedkomen. Jammer genoeg laat de werkelijkheid haar oren niet hangen naar dit soort voorstellen.

Als manager, staffunctionaris of organisatieadviseur zien we echter vaak geen alternatief voor de klassieke bedrijfskundige theorieën. Want als we de toekomst niet kunnen voorspellen of beheersen, wat moeten we dan? Waardoor laten we ons dán leiden in onze besluitvorming? We capituleren daarom vaak en halen de oude, voorspelbare stappenplannen en vastomlijnde verandermethoden weer van stal. Zelfs al voorvoelen we dat die ons niet echt verder zullen brengen. We poetsen ze wat op en ze ogen weer bijna als nieuw.

Zo zijn veel organisaties bekend met het 'legepakkenyndroom'. Managers laten complexe vraagstukken dan liever over aan zelfverklaarde 'experts', vaak staffunctionarissen of externe deskundigen. Als hun werk erop zit, veert de organisatie meestal vlot terug in de oude groef. Maar niemand zal de manager daarvoor verantwoordelijk houden. Hij heeft tenslotte enkel het advies van de expert opgevolgd.

Een zonniger variant hierop zal velen minstens zo bekend voorkomen. We richten dan de blik op de wens – de befaamde 'stip aan de horizon' – en keren ons af van de werkelijkheid. Het is voor alle betrokkenen vaak ook gewoon veel fijner om het gevoel te hebben dat we onderweg zijn naar iets moois, dan om de taaie en vaak pijnlijke werkelijkheid onder ogen te zien. We komen zo alleen geen stap vooruit.

Dit betekent niet dat we alle structuren, processen en werkwijzen maar bij het grof vuil moeten zetten. Of dat we in het wilde weg nieuwe initiatieven moeten introduceren. Ontgroeven zónder onderscheidingsvermogen slaat nog geen deuk in een pakje boter. Een hemelbestormend initiatief dat goed functionerende werkprocessen in de war stuurt, doet meer kwaad dan goed. En wie lukraak allerlei franje toevoegt aan procedures, maakt het alleen maar lastiger om te focussen op de échte groef en die te doorbreken.

Ontgroeven gaat met andere woorden niet over het simpelweg 'anders doen'. Of een actie of initiatief ontgroeft, hangt af van maar één criterium: de mate waarin die actie disfunctionele patronen afbreekt. Daarom

moeten we eerst leren onderscheid te maken tussen wat we écht kunnen voorspellen en waar we onszelf op dit punt schromelijk overschatten. Dan pas kunnen we het paradigma van de beheersbaarheid met voldoende onderscheidingsvermogen tegemoettreden. Een goed hulpmiddel hierbij is het Cynefinmodel van Dave Snowden. Dit model onderscheidt vier contexten waarin organisaties kunnen functioneren: een simpele, een ingewikkelde, een complexe en een chaotische context.

In een *simpele context* kan iedereen oorzaak-gevolgrelaties doorzien. Een voorbeeld is een productielijn aan een lopende band. Als een machine hapert of de band sneller loopt dan de medewerkers aankunnen, is voor iedereen direct duidelijk wat er misgaat. In deze context kan een organisatie daarom uitstekend werken met vaste werkprocessen, procedures en protocollen, die de juiste respons beschrijven voor elke denkbare situatie die zich kan voordoen. Problemen zijn te beschouwen als fouten in het proces. We kunnen ze oplossen door *best practices* te ontwikkelen: feiten vaststellen, deze in de juiste volgorde zetten en hierop vervolgens reageren volgens vooraf afgesproken procedures.

In een *ingewikkelde context* zijn gevolgen ook nog te voorspellen, maar daarvoor is wel een grondige analyse en veel kennis en kunde nodig. Daarom vragen we in zulke gevallen experts om advies. De gewenste respons is situatieafhankelijk en kan dus niet in protocollen worden vastgelegd. Fouten ontstaan door inadequate informatie, of omdat informatie vooraf niet goed is geanalyseerd. In de besluitvorming kunnen we ons laten leiden door *good practices*: eerst feiten vaststellen, dan analyseren en dan pas reageren.

In een *complexe context* kunnen we oorzaak-gevolgrelaties alleen nog na afloop achterhalen, omdat de situatie zich in deze vorm nog niet eerder heeft voorgedaan. We hebben dan ook geen baat bij eenduidige werkwijzen en kunnen ons beter laten leiden door *upcoming practices*: eerst uitproberen (experimenteren), dan waarnemen (uitkomsten beoordelen) en dan reageren (flexibiliteit tonen).

In een *chaotische context*, tot slot, zijn oorzaak-gevolgrelaties ook na afloop niet te ontrafelen. Er zijn veel verwarrende en verrassende gebeurtenissen en er is nauwelijks tijd voor overleg. Je kunt alleen nog maar handelen in het moment. Risicobereidheid is noodzakelijk, want er zijn noodsituaties die opgelost moeten worden. Instinctief en snel handelen

zorgt ervoor dat de eerste paniek wordt weggenomen. In deze context kunnen we ons alleen nog laten leiden door *new practices*: eerst handelen (situatie stabiliseren), dan evalueren (resultaten bekijken en checken of de situatie onder controle is) en vervolgens bijsturen.

Steeds minder vraagstukken lijken zich te bewegen in een simpele of ingewikkelde context, terwijl we ze wél zo blijven behandelen. Onze focus op voorspelbaarheid en beheersbaarheid geeft dan slechts een vals gevoel van 'control'. De echte vraagstukken blijven dan onopgelost. Anders gezegd: wie in een *ingewikkelde* context een doortimmerde routekaart ontwikkelt, verstaat zijn vak. De professional die hiermee komt aanzetten in een *complexe of chaotische* context, is echter niet meer dan een charlatan.

Wellicht is hij zich hiervan eerst niet eens bewust. Ons geloof in een maakbare wereld biedt ons immers op korte termijn veel voordelen. Voor de nadelen op lange termijn sluiten we de ogen. Inmiddels kunnen we de hete aardappel niet veel langer meer doorschuiven. De maakbaarheidsillusie is ruimschoots voorbij haar houdbaarheidsdatum. In een steeds complexere, globaliserende wereld komen de economische, maatschappelijke en ecologische grenzen van de maakbaarheid voor ons allemaal steeds duidelijker in zicht. Vroeger of later zullen we daardoor allemaal het gevoel krijgen dat onze antwoorden uitgewerkt zijn.

De huidige tijd vraagt om een ander soort antwoord, dat ons onvermogen om de toekomst te beheersen niet ontkent, maar omarmt. Dan pas kunnen we afscheid nemen van de symptoombestrijding en komen we tot écht heilzame behandelingen van vergroefde organisatievraagstukken. Zo'n ruwe behandeling zal soms pijnlijk zijn, maar brengt ons wél naar de kern van de zaak. En daardoor ontstaat weer ruimte voor levendigheid en groei.

De wezenlijke vraag is dan ook niet: hoe zorgen we dat organisaties onverwachte gebeurtenissen beter kunnen opvangen? Dan redeneren we defensief en houden we de onderliggende groef in stand. De échte vraag is: hoe kunnen we sterker worden van het onverwachte, niet eenmalig, maar bij herhaling? Met andere woorden, hoe kunnen we zó organiseren dat we per definitie meer te winnen dan te verliezen hebben bij gedoe en andere vormen van wanorde?

In deze zoektocht naar nieuwe antwoorden kunnen we inspiratie ontleenen aan het werk van Taleb. Hij maakte niet alleen het begrip 'Zwarte

Zwanen' beroemd, maar muntte ook de term 'antifragiel'. Hiermee duidt hij op zaken en structuren die onder druk niet breken, maar juist sterker worden. Veel van de inhoud van Talebs werk is relatief onbekend. Dat is in zekere zin begrijpelijk. Zijn denken laat zich lastig doorgronden en zit vol schijnbare tegenstrijdigheden. Bij nadere beschouwing blijkt het echter op verrassende wijze buitengewoon toepasbaar op organisaties.

Als we ooit behoefte hadden aan zulke nieuwe perspectieven op organisaties, is het nu. Dit boek wil daarvoor een moedige voorzet zijn. Het is zeker geen uitgekristalliseerd nieuw perspectief dat op een presenteerblaadje wordt aangeboden. Lees het in plaats daarvan als een uitnodiging om een veelbelovende nieuwe manier van denken en werken te beproeven en in de praktijk verder te ontwikkelen. Het is dus geen spoorboekje of receptenboek, maar een manifest. Geen sluitstuk, maar een startschot. En uiteraard bevat het geen enkel tienstappenplan.

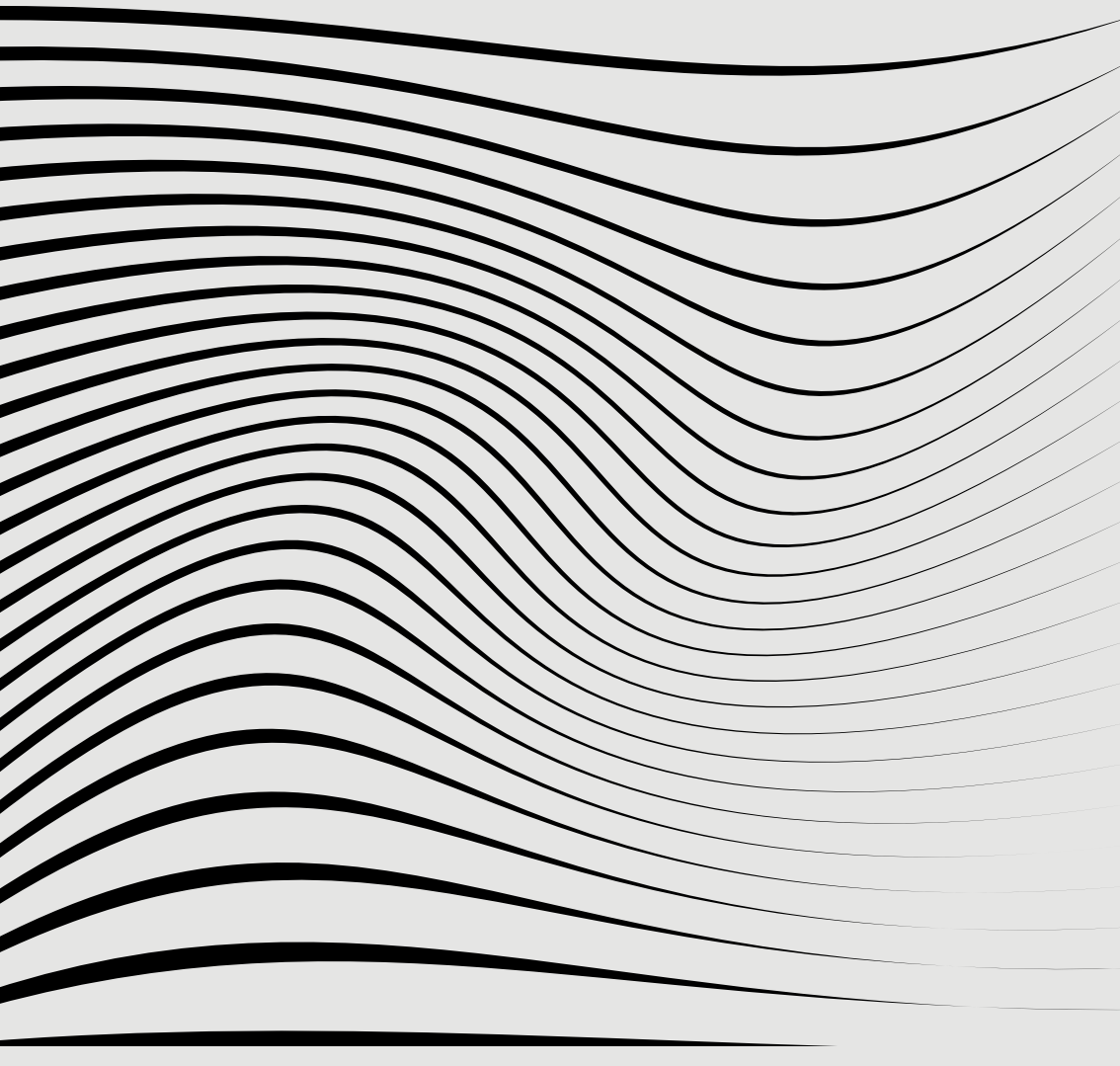
Dit boek is dan ook niet voor mensen die liever jongleren met tot niets verplichtend managementjargon. Zij kunnen beter andere bezigheden kiezen, want zij zullen deze nieuwe denkrichting toch niet gaan praktiseren. Het is evenmin geschikt voor lezers die overal een wetenschappelijke onderbouwing bij verlangen, want dan zouden we weer in de denkfout trappen dat wat niet bewezen is, ook niet bestaat.

Dit boek is geschreven voor lezers die creatieve risico's durven nemen en hun verbeeldingskracht aan het werk willen zetten. Het is een pleidooi voor vitaliteit en menselijkheid, voor meer natuurlijke vormen van leven, werken en organiseren die de broodnodige ruimte bieden aan ontwikkeling en groei. Want wie zich verlost van onnodige ketens en andere ballast, kan lichtvoetiger gaan leven en werken.

In het eerste deel destilleer ik daartoe uit het denken van Taleb twaalf sleutels voor antifragiel organiseren: aanwijzingen die we kunnen inzetten om sterker te worden van het onverwachte. In deel 2 ontwikkel ik hiermee een aantal baanbrekende ideeën voor antifragiel organiseren, vanuit de vraag: wat als alles mogelijk was? In deel 3, tot slot, ga ik dieper in op een aantal persoonlijke eigenschappen die bij antifragiel organiseren goed van pas komen. Want papier is gewillig en de potentie voor nieuwe theorieën oneindig, maar uiteindelijk komt het natuurlijk aan op mensen die de koe bij de horens willen vatten. Op weg naar de magie van de eenvoud.

DEEL 2

ZEVEN VRAAGSTUKKEN
ANTIFRAGIEL BEKEKEN



De twaalf sleutels tot antifragiel organiseren blijven theoretische hersenspinsels zolang we ze niet toepassen. In dit deel gaan we ze daarom in de praktijk brengen. Hiervoor duik ik wat dieper in zeven vraagstukken die in veel organisaties steeds de kop op blijven steken. Elk vraagstuk plaats ik eerst in een antifragiel licht. Daarna opper ik telkens een serie buitengewoon praktisch toepasbare ideeën, die in veel organisaties toch de nodige antifragiele spanning zullen oproepen. De achterliggende vraag is steeds: wat voor soort antifragiele ideeën, ingrepen, interventies of sleutels kunnen dit vraagstuk helpen ontgroeven?

In de geest van het antifragiele gedachtegoed gaat het uiteraard niet om een uitputtende lijst van stapsgewijze interventies die je slechts volgens het boekje hoeft te implementeren om voorgoed sterker te worden van gedoe. Organiseervraagstukken hebben vaak een onbegrijpelijke logica die intelligenter en sluwer is dan die van mensen. Dat kan schuren en frustreren, maar van dit ongemak kunnen we elkaar niet verlossen.

Ook zijn we niet geïnteresseerd in theoretische of praktische ‘bewijzen’. Dat zou de dood in de pot zijn, want dan maken we toch weer de denkfout dat hetgeen wat niet bewezen is, ook niet waar is. En we schieten dan op nóg een manier in onze eigen voet. Juist het ploeteren – knutselen – is per slot van rekening zo kenmerkend voor een antifragiele interpretatie van een vraag, wens of ambitie.

De voorgestelde ideeën zijn kortom anders bedoeld. Lees er smaakmakers in: onorthodoxe voorstellen die eerst en vooral een appel doen op de verbeeldingskracht. Want als ontgroeven érgens om vraagt, dan is het dat. Verbeeldingskracht gedijt niet bij analyse van systemen en patronen. Het vraagt veeleer om het negeren van allerlei irrelevant geworden ballast. Die leidt alleen maar tot benepenheid en gezapigheid, waardoor we via voorgekookte stappen van procedures en gewoonten richting ons pensioen wandelen.

Wie uit zo’n sleur wil ontsnappen, moet vrijelijk kleur en smaak durven toevoegen. En natuurlijk, niet elk experiment oogt even mooi of smaakt even lekker. Maar dat hoeft misschien ook niet. Want een focus op de gemiddelde smaak en voorkeuren leidt hoogstwaarschijnlijk ook alleen maar tot gemiddeld werk en een heel gemiddeld leven. En je stelt je uiteindelijk té laat de vraag wat je óók had kunnen doen.

Als we de gemeenplaatsen in de organisatiekunde willen verlaten, móeten we ons dus wel uitspreken aan de hand van onorthodoxe voorstellen. Veel van die voorstellen leiden onmiskenbaar tot nieuwe vragen, problemen of zorgen. Maar in essentie gaat het daar niet om. Antifragiele voorstellen maken ons bewust van de manier waarop we werken, denken en kijken. Daarmee creëren we een springplank naar een volgende stap.

De interventies die ik in dit deel opper, verschillen in die zin als dag en nacht van de bekende overmatig robuuste aanpak in organisaties. Wie op robuuste wijze in een organisatie ingrijpt, zal immers veelal beginnen om exact de beoogde uitkomsten vast te stellen en daar vervolgens in vooraf vastgelegde, goed meetbare stappen naartoe werken.

Wie een antifragiele interventie voorstelt, richt de blik juist niet op de toekomst. Hij laat elke poging varen om de uitkomsten te voorspellen of te beheersen. Hij weet namelijk dat het onbekende en onvoorstelbare dat organisch ontstaat, de organisatie bijna altijd veel verder zal brengen dan het behalen van welke target dan ook. Wie een antifragiele interventie doet, hoeft dus enkel de huidige situatie onder ogen te zien. Hij erkent dat betrokkenen vastzitten in een groef en heeft de moed om een radicale stap te zetten, waarvan de exacte uitkomst ongewis is.

De antifragiele interventies in dit deel introduceren daarom bovenal nieuwe spelregels. Soms zijn die activerend, soms ook dwingend. Maar stuk voor stuk stimuleren ze meer natuurlijke vormen van interactie, waardoor voor de medewerkers en de organisatie als geheel deuren opengaan die soms lange tijd gesloten zijn geweest. Een echt antifragiele interventie voldoet dan maar aan één criterium: ze biedt de organisatie de kans om uit de groef te komen en zo het vermogen te herwinnen om sterker te worden van gedoe.

Of iets een antifragiele interventie is, kan in die zin ook niet vooraf met zekerheid worden gezegd. Dat hangt volledig af van de context. Bij alle ideeën in dit deel dient de lezer zichzelf daarom de vraag te stellen: kan dit óns helpen om uit een van onze groeven te komen, of is dit een oplossing voor een groef waarmee wij nou net níet worstelen?

Ontgroeven hoeft dan ook zeker niet te gebeuren met een van de ideeën uit dit deel van het boek. Het kan ook gaan om een gedurfde nieuwe combinatie van deze ideeën. Of om een heel eigen idee, dat de lezer nu nog niet kan bedenken, omdat het zo volstrekt ongewoon is, maar in alle opzichten broodnodig blijkt te zijn.

VRAAGSTUK 1

Wendbaarheid en flexibiliteit

Wendbaarheid en flexibiliteit zijn de modetermen van deze tijd in de wereld van organisatiekunde, verandermanagement en leiderschapontwikkeling. Ook in de missies, visies en uitgangspunten van organisaties lijkt het tegenwoordig wel verplicht om deze termen te verwerken. Organisaties stellen zich en masse ten doel dat zij beter willen kunnen omgaan met een wereld die steeds vloeibaarder wordt. Wellicht is dit zelfs het meest prangende vraagstuk waarmee velen in deze tijd worstelen.

Zoals we in de inleiding al stelden, zoekt de conventionele bedrijfskunde bij dit vraagstuk veelal haar heil in concepten zoals scrum en agile werken. De inzet is dan dat de organisatie met onverwachte gebeurtenissen flexibel kan meebewegen en terugveren. De antifragiele benadering verwisselt deze reactieve, ‘managende’ respons voor een proactieve, ondernemende en creatieve respons. De organisatie is niet langer bezig om gedoe te ‘overleven’, maar wordt er daadwerkelijk sterker van.

Wie dit aanlokkelijke vermogen wil ontwikkelen, doet er goed aan eerst eens een nadere blik te werpen op de woorden die we gebruiken. Omdat de termen ‘wendbaarheid’ en ‘flexibiliteit’ volkomen platgetreden zijn, hebben ze haast geen zeggingskracht meer. Gedwee zullen we instemmen met het belang ervan en zullen we zeggen dat we er beslist iets mee gaan doen. Maar wat bedoelen we dan? Hoe doen we dat? En offeren we daarvoor ook wat op? Zelden hebben deze ‘kernwaarden’ in de missies en visies van organisaties merkbare, zichtbare en voelbare consequenties.

Duidelijk is dat wendbaarheid in de context van organisaties vooral een externe oriëntatie heeft. Het geeft aan in welke mate de organisatie in staat is zich aan te passen aan veranderingen in de omgeving, bijvoorbeeld bij de concurrentie of door nieuwe wet- en regelgeving. Wendbaarheid zegt dus iets over het aanpassingsvermogen van een organisatie. Een wendbare organisatie is in staat van richting te veranderen als de omgeving daarom vraagt.

Over de auteur

Dr. Kees Tillema is opgeleid als econoom en bedrijfskundige en heeft zich daarnaast uitgebreid verdiept in de psychologie en psychotherapie. Sinds ruim twee decennia is hij actief als organisatieadviseur, waarvan het grootste deel als directeur-eigenaar van Het Zuiderlicht Managementadviseurs in Groningen.

In zijn advieswerk en in de boeken die hij schrijft, combineert hij op nieuwe manieren intellectuele en wetenschappelijke inzichten met creatieve en onorthodoxe benaderingen uit de psychologie en sociologie. Naast zijn werk als ondernemer en organisatieadviseur is hij verbonden aan de *Executive Master of Finance & Control* van de Rijksuniversiteit Groningen, als docent *management accounting en control*. Daarnaast is hij klassiek musicus en instructeur *full contact* karate.

Dit is een ongemakkelijk managementboek.

Het ontnemt managers de mogelijkheid om zich te verschuilen achter allerlei gelikte methoden, technieken en stappenplannen rondom organisatieontwikkeling. Benaderingen die een aversie hebben tegen wat dit boek juist omarmt: wanorde, onvoorspelbaarheid, gedoe en instabiliteit.

Hoe kunnen organisaties en leiders zich ontwikkelen wanneer ze juist gebruikmaken van het onverwachte, het ongeplande en de volatiliteit van alledag? Kortom, hoe kunnen ze antifragiel organiseren? Dit boek werkt deze vraag uit aan de hand van twaalf sleutels, waarbij inspiratie is ontleend aan Nassim Taleb, de grondlegger van het antifragiele gedachtegoed.

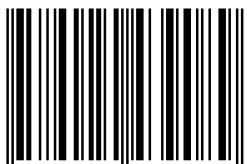
Bedrijfskundige **Kees Tillema** helpt organisaties en leiders om te ontgroeien. Het gaat hierbij vooral om het doorbreken van repetitieve, niet-functionele manieren van denken en handelen. Hij zet de lezer aan het denken met prikkelende en baanbrekende ideeën om organisaties te ontwikkelen en te veranderen. Wat als we alle vaste arbeidscontracten vaarwel zeggen? En wat als we ophouden met meetbare doelen stellen? Wat als we de beste concurrent van onszelf creëren?

Ontgroeien mist bewust de voorzichtigheid van een wetenschappelijke insteek. Het is geen sluitstuk, maar een startschot. Geschreven voor lezers die hun verbeeldingskracht aan het werk willen zetten en vervolgens creatieve risico's gaan nemen.

“Dit boek is een manifest. Er staat veel in dat de wenkbrauwen doet fronsen, maar ook veel dat uit het hart gegrepen is.

Dit boek **ontgroeft.**”

– René ten Bos



9 789024 439089 >

Boomuitgeversamsterdam.nl
Managementimpact.nl