



# Hersenenwerk, netwerk, maatwerk

## TOEKOMSTVISIE VOOR ARBEIDSRELATIES MET PROFESSIONALS

Het huidige tijdsgewricht vertoont steeds meer kenmerken van instabiliteit. Toch is er meer orde in de chaos dan verondersteld, al is het maar omdat mensen zelf nadrukkelijk begrensd zijn in hun mogelijkheden door de werking van hun hersenen. De nieuwe zekerheid bij veranderen schuilt in maatwerk op basis van de menselijke maat. Nu en in de toekomst.

door Rob Vinke en Klaas Schouwstra

**D**e recente geschiedenis toont grote aardverschuivingen in het denken en handelen van mensen. Friedman toont in *De aarde is plat* (2006) dat sinds het omvallen van de Berlijnse muur in 1989 en de start van de internetrevolutie in 1995 er een gigantische verdichting is opgetreden in tijd van handelen en de fysieke ruimte die daarvoor nodig is. Werk stroomt steeds eenvoudiger over de aarde naar die plek waar het handelen de meeste waarde toevoegt. De technologische revolutie, via internet in een superversnelling gebracht, heeft grote gevolgen voor de realiteit van het dagelijks werk. Alle systemen werken bovendien steeds efficiënter, waardoor het digitale, het mobiele en het persoonlijke steeds meer samengaan via de virtuele werkelijkheid en elkaars werking flink versterken.

Mensen en organisaties profiteren niet allemaal op gelijke wijze van deze revolutie. Er ontstaan voorlopers en achterblijvers voor wie, zo stelt Toffler, de wereld met verschillende snelheden draait. Deze excellente futuroloog schrijft in zijn boek *Revolutionaire rijkdom* (2006) onder meer over slakken en snelheidsduivels. De snelheidsduivels zijn de bedrijven die met een snelheid van 160 km per uur naar de toekomst sprinten; helemaal achteraan kruipt met 1½ km per uur het juridische systeem (zie figuur 1).

Daartussen vinden we onder andere het gezin (100 km per uur), de overheid (40 km per uur) en het onderwijs (15 km per uur). Op de snelweg naar de toekomst veroorzaken snelheidsverschillen grote problemen tussen deelnemers aan het verkeer. Wat voor de een te snel gaat, gaat voor de ander juist te traag.

In ieder systeem en bij iedere snelheid moeten mensen met hun begaafdheden het verschil maken. Het is dan ook een kernvraag hoeveel ruimte er in veranderprocessen is voor de menselijke maat. Iedere deelnemer gaat met zijn eigen voertuig en met zijn eigen regels de snelweg op, terwijl mensen ook worden geacht in meerdere voertuigen tegelijk te zitten. Deze flinke verschillen in snelheid en regels tussen de deelnemers, komen samen bij de

mensen die ze moeten managen en mensen die gemanaged moeten worden. Als we dat proces niet goed aanpakken, komt de menselijke maat in de verdrukking.

### Afstand

Omdat we er van nature op ingericht zijn om vanuit drie geheel verschillende hersengebieden te reageren op prikkels, kan veranderen nooit langs één cognitieve meetlat plaatsvinden. De dominante plaats van het verstand bij veranderen is de hoofdoorzaak van het mislukken van veel veranderingen. Tot in detail uitgewerkte stappenplannen blijven teveel boven de boordeknoop hangen. Cognitief klopt het allemaal wel, maar mensen voelen geen eigenaarschap, geen verbinding met de verandering – en dus nemen ze er afstand van, omdat ze afstand voelen en op afstand worden gehouden.

In *The heart of change* (2002) komt Kotter na uitvoerige analyse tot de conclusie dat de verbinding zoek is tussen zien, voelen en veranderen. Technisch kloppen de stappenplannen wel, stelt hij – van het kweken van urgentiebesef en het vormen van een richtinggevende coalitie, via het ontwikkelen van een visie en strategie en het communiceren van de veranderingsvisie tot het creëren van breed draagvlak voor de verandering, het boeken van korte-termijnresultaten, het consolideren van de verbeteringen en het verankeren van de nieuwe werkwijzen in de cultuur. Echter, dit alles is niet voldoende voor succes. We moeten voelen en denken.

Dat brengt ons bij Vroom. Boeiend is diens beschouwing in *Tranen van de krokodil* (1989) over de ontwikkeling van het menselijke brein. Die evolutie, zo stelt hij, is te snel gegaan. Er zijn in onze hersenen drie systemen actief die elkaar niet begrijpen. Mede daardoor worden mensen bestuurd door een gedifferentieerd brein dat aan wetten van verschillende orden moet gehoorzamen.

Het oudste deel van onze hersenen, de hersenstam, regelt de fysieke processen waar niet over nagedacht hoeft te worden, zoals hartritme en ademen. Een systeem van latere evolutie is het gebied van de middenhersenen, het limbische systeem, waar de emotie, het plezier en de motivatie werkzaam zijn. De gedragssturing vanuit dat gebied is vaak gekoppeld aan zintuiglijke indrukken. Het nieuwste gedeelte van de hersenen, de neocortex, is het speelterrein van de verstandelijke vermogens. Dat levert keuzen, op basis van omgevallen boekenkasten, die verlopen via tijddintensieve denkprocessen. Qua gedrag is de werking van de hersenstam het snelst. Dan volgt met enige vertraging de werking van het limbische systeem en veruit het traagst is de werking

# WAT VOOR DE EEN TE SNEL GAAT, GAAT VOOR DE ANDER JUIST TE TRAG

van de neocortex. Het voornaamste probleem zit hem in het feit dat de drie hersengebieden nauwelijks informatie aan elkaar doorgeven. Veranderingen mislukken omdat het hoofd, het hart en de handen van betrokkenen onvoldoende in de verandering verankerd zijn. Veranderingen verstoren het breekbare evenwicht tussen de drie realiteiten en produceren veel onrust, die vaak door angst wordt gedreven. Johnsons boek *Op reis door je brein* (2007) ondersteunt deze conclusies nadrukkelijk door veel gerichte praktijkwaarnemingen en studie.

De werking van het limbische systeem en de rol van het emotioneel geheugen maken duidelijk dat we bij noodzakelijke veranderingen meer aandacht moeten geven aan de beleving, de motivatie en de emotie.

## Web van netwerken

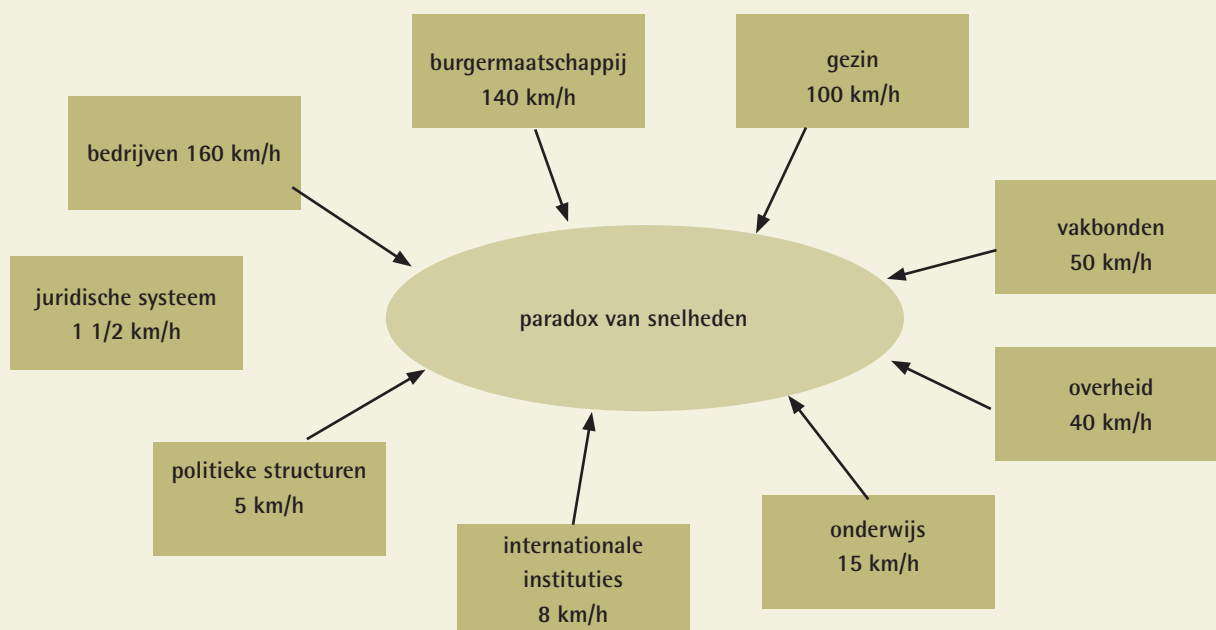
In welke context werken en veranderen we in de wereld van overmorgen? Laten we eens proberen om ons een beeld te vormen van het jaar 2030. Tegen die tijd zijn computersystemen net zo snel en machtig geworden als de menselijke hersenen zelf, en dat zet de menselijke maat nog meer onder druk. Met zulke beelden van overmorgen krijgt morgen een hoger realiteitsgehalte. In 2030 is nog maar veertig procent van de Nederlandse populatie jonger dan vijftig jaar en hebben we dus een land met een dominante generatie van vijftigplussers – ook binnen organisaties.

Het pensioen is tegen die tijd waarschijnlijk afgeschaft omdat het onbetaalbaar is geworden, en iedereen werkt gewoon naar vermogen door vanuit een veelvoud aan werkverbanden. Wat betekent dat voor de samenleving? Waar eten we van? Niet van de landbouw of industrie en zelfs niet van de kenniseconomie. Veel logischer is het die dingen te doen waar we ook nu goed in zijn: Nederland vakantieland, waterland, internationale rechtspraakland, leer- en trainersland. Het aantal grote organisaties is drastisch afgenomen en in Nederland fungeren we als spin in een oneindig web van netwerken. De zzp'er met zijn netwerk is de dominante organisatievorm geworden en daarmee vertoont de samenleving steeds meer overeenkomsten met de wijze waarom onze hersenen in neurale netwerken georganiseerd zijn.

Iedereen is ondernemer met zijn of haar eigen talent. In het jaar 2030 zijn veel meer generaties aan het werk dan anno 2008 (zie tabel 1).

Kennis blijft van groot belang voor onze samenleving. Maar de jonge generaties Y en Z hebben met weinig energie en inbreng veel kennis via internet opgespoord en vaak zonder kritische reflectie overgenomen. Die kennis is in een ander tijdsgewricht opgebouwd en had nog een natuurlijke intrinsieke waarde en kwaliteit, maar heeft weinig praktische waarde als er geen passend referentiekader bij de gebruiker aanwezig is. De hooggeprezen Generatie Z blijkt stevig over het paard te zijn getild want haar toegevoegde waarde

Fig. 1 De paradox van snelheden volgens Toffler (2006)



Tab. 1 Generaties aan het werk in 2030

- Generatie V = Stille generatie: (geboren tussen 1925-1940) is 90-105 jaar
- Generatie W = Babyboomers: (geboren tussen 1940-1955) is 75-90 jaar
- Generatie X = Harde werkers: (geboren tussen 1955-1970) is 60-75 jaar
- Generatie Y = Uitnutters: (geboren tussen 1970-1985) is 45-60 jaar
- Generatie Z = Einstein/Screenagers/'leners': (geboren tussen 1985-2000) is 30-45 jaar
- Generatie A = Verbinders: (geboren tussen 2000-2015) is 15-30 jaar
- Generatie B = Vernieuwers: (geboren tussen 2015-2030) is 0-15 jaar

dooft snel uit. Deze webgeneratie kan via Google snel het antwoord op alle vragen vinden, deelt die kennis graag en twijfelt geen seconde aan de waarde van de eigen woorden. Daarmee worden die woorden waardeloos.

Bij generatie Y is het grote opdrogen van kennis begonnen. Deze generatie leerde vooral de bestaande kennis uit te nutten en te koppelen aan een sterke ik-gerichtheid. Hier is het nieuwe leren doorgebroken, en al spoedig werd kennis iets wat je opzoekt. Begrijpen zagen zij als een artefact van de oudere generaties, dus saai en overbodig. Hiermee startte ook het bovenmatig opwaarderen van de rol van het management en het devalueren van de rol van professionals.

De generatie Z heeft het nog bonter gemaakt. Het uitnutten is tot de kunst van het ongebreideld lenen geworden. Omdat kennis voor niets te vinden is op internet, is de informatie eigenaarloos en mag je ermee doen wat je maar wilt. In de jaren voorafgaande aan 2030 heeft dat tot een tomeloos graaien geleid en is de kennisvernieuwing tot stilstand gekomen. Toch is er hoop. Omdat het grote graaien leidt tot steeds meer leegte, verschijnen nieuwe generaties (A en B) die het verbinden van kennisbronnen en het vernieuwen daarvan voor hun rekening nemen. In het proefschrift van Bontekoning, *Generaties in organisaties* (2007), worden de generatieverschillen en de effecten daarvan op de ontplooiing van organisaties weergegeven. Bontekoning belicht de situatie tot 2007, wij trekken de lijnen door tot 2030 en creëren daartoe beelden van twee nieuwe generaties (A en B) die een evolutie van de voorgaande generaties vormen, als hoop voor de toekomst.

### Volstrekt achterhaald

Wie gaat de vernieuwingen en de samenwerking tussen generaties sturen? Is daar nieuw leiderschap bij nodig? En waarover moet de ideale leider beschikken? Zoeken we naar een schaap met honderd poten?

Er zal in ieder geval aandacht moeten zijn voor de menselijke sturing vanuit de drie eerder genoemde kerngebieden in de hersenen. Multiculturaliteit is een factor van belang geworden en we moeten goed letten op het onderscheid tussen masculien, feminien en androgyn leiderschap. We zoeken in de nieuwe tijd met nieuwe uitdagingen nog immer vanuit oude concepten naar de best passende eigenschappen. We maken de denkfout mensen te selecteren op hun *fit* met de organisatie en functie van vandaag. Markten en omgevingen veranderen zó snel dat organisaties en hun structuren haast per definitie achterhaald zijn. Taken en verantwoordelijkheden wisselen en kantelen zó ingrijpend, dat er steeds minder eenduidige functies vallen te definiëren, laat staan blijven bestaan. Om het nog complexer te maken zijn de verschillen tussen (generaties van) mensen en hun ontwikkelsnelheid zó groot, dat het idee van een langdurige fit tussen de kennis, competenties en houding van mensen en een functie of organisatie volstrekt achterhaald is.

Veel beter is het om te zoeken naar de nieuwe leiderschapsfunctie en de aandacht te richten op de wijze van allocatie van talent. We moeten leren denken in kansen en projecten in plaats van in organisaties en functies. Het zijn de professionals die, in verbinding met de klant, direct toegevoegde waarde leveren. En diezelfde professionals werken minder vanuit een permanent dienstverband en vastomlijnde functies en steeds vaker - al dan niet als zelfstandige - op projectbasis en in netwerken. Managen gaat daarom niet meer over het aansturen van medewerkers in het nastreven van vooraf gedefinieerde taken. Het gaat om samenwerken via netwerken, in projecten die via wederzijdse communicatie tot stand komen, en voor elk project wordt de professional geselecteerd die het meest geschikt is. Vanwege de grote onvoorspelbaarheid en dynamiek neemt het relatieve belang van kennis en aansluiting op vooraf gedefinieerde functie-eisen af en worden motivatie en leeren verandervermogen de belangrijkste selectiecriteria. Vervolgens gaat het erom de professional te faciliteren in het bereiken van de (project)doelstellingen en in de persoonlijke ontwikkeling. Dat betekent een omslag van managen naar leiderschap.

Maar het leiderschap komt uitdrukkelijk ook bij de professional zelf te liggen. Iedereen is ondernemer van zijn of haar eigen talent. Werk verandert en is niet permanent of gegarandeerd. De professional weet waar zijn passie en kracht liggen en is zelf verantwoordelijk voor zijn ontwikkeling en het vinden van werk dat daar optimaal op aansluit. We moeten dus allemaal aspecten van de leiderschapsfunctie zelf gaan invullen. Als ons dat lukt, kunnen we de zoektocht naar de nieuwe leiders staken - dat zijn we immers zelf.

## VERANDERINGEN MISLUKKEN OMDAT HOOFD, HART EN HANDEN ONVOLDOENDE VERANKERD ZIJN



## Nieuw soort wederkerigheid

Veranderen en leiding geven moeten we als professionals dus vooral zèlf doen. Voor HRM ligt er de schone taak dat mede mogelijk te maken met voortdurende aandacht voor de menselijke maat. Universele oplossingen bestaan niet. Per generatie en persoon moet invulling worden gegeven aan determinanten voor het organisatieklimaat zoals keuzeruimte, aandacht en resultaatfocus. De manier waarop leiderschap wordt ingevuld is bepalend voor de resultaten, het begaafdheidsklimaat en de veerkracht om met veranderingen om te gaan. Het gaat om een nieuw soort wederkerigheid die kracht geeft voor de toekomst. Een mooi uitgangspunt: iedereen verantwoordelijk voor zichzelf en voor zijn fit. Hoe fitter, hoe aantrekkelijker. Een arbeidsrelatie vanuit kracht. En kracht aan beide kanten leidt noodzakelijkerwijs tot wederkerigheid. Waar een arbeidsrelatie vanuit eigen kracht wordt aangegaan, ontstaat gelijkwaardigheid, ruimte voor elkaars belang, voor integratie van lange en korte termijn – voor passendheid over en weer.

Dat alles vraagt durf, visie en volharding. De grootste uitdaging hierbij is het loslaten van ons denken in organisaties en functies en onze behoefte aan 'control' over processen en mensen (lees: macht) en efficiency. Om te denken in projecten, waarbij leiderschap draait om een combinatie van resultaatfocus en het vinden en faciliteren van (de ontwikkeling van) talent.

Veranderen en leiding geven gaan we zelf doen op basis van onze menselijke maat. Het is de verwachting dat HRM, leiderschap, management, communicatie en HRD steeds meer naar elkaar toe

zullen groeien. HRM moet bij die integratie een leidende rol spelen omdat het talent van mensen het verschil maakt en HRM daarin kerndeskundige is.

Prof. dr. R.H.W. Vinke is hoogleraar personeelwetenschappen aan Business Universiteit Nyenrode en directeur van RVC, een onafhankelijk organisatieadviesbureau.

K.O. Schouwstra BC MHD is HRM-consultant, verbonden aan Human Horizons Consulting, een onafhankelijk HR-adviesbureau. Ook is hij redacteur van *Gids voor Personeelsmanagement*.

### Literatuur

- Bontekoning, A. (2007), *Generaties in organisaties*. Academisch proefschrift, Universiteit van Tilburg.
- Friedman, T. (2006), *De aarde is plat*. Nieuw Amsterdam, Amsterdam.
- Johnson, S. (2007), *Op reis door je brein*. Scriptum, Schiedam.
- Kotter, J. (2002), *The Heart of Change*. Harvard Business School Press, Boston.
- Toffler, A. (2006), *Revolutionaire rijkdom*. Contact, Amsterdam.
- Vroon, P. (1989), *Tranen van de krokodil*. Ambo, Baarn.
- Vinke, R. & K. Schouwstra (2006), *HRM, let op de menselijke maat*. In: *Gids voor Personeelsmanagement*. Jaargang 85, nr. 1, blz. 13 t/m 16.

Een samenvatting van dit artikel is te vinden op [www.gidsonline.nl/?m=article](http://www.gidsonline.nl/?m=article)

# WE MOETEN DENKEN IN KANSEN EN PROJECTEN IN PLAATS VAN IN ORGANISATIES EN FUNCTIES