

De toezichthouder in de knel?

December 2009

Door: Guus Hustinx

Het nut van toezicht door raden commissarissen en raden van toezicht

Wellicht behoeft het nut van toezicht geen nadere uitleg meer. Tal van schandalen, affaires, een complete financiële crisis, hebben enerzijds laten zien dat het toezicht net zo faalt als de leiding van de betreffende organisaties en anderzijds daarmee aangetoond dat de noodzaak hoog is. Effectief toezicht zou in een aantal recente gevallen erger hebben kunnen, moeten, voorkomen. De noodzaak van effectief toezicht wordt in de publieke discussie inmiddels breed onderschreven. Zowel de politiek, van links tot rechts, alsook bedrijfsleven en maatschappelijke ondernemers, scharen zich achter het idee van verscherpt toezicht. Maar waar gaat het dan om, hoe doe je dat dan en wat zijn de dilemma's die toezichthouders tegenkomen.

Ecologie als toetsingskader

Ik hanteer de stelling dat toezichthouders een ecologisch toetsingskader moeten hanteren: handelt de organisatie ecologisch? Dat wil zeggen: goed voor het gehele (grotere) systeem zowel op de korte als de langere termijn. Dat is niet alleen een ethisch vraagstuk, maar wel degelijk ook een economisch vraagstuk. Als een organisatie, in deze definitie, niet ecologisch handelt raakt het grotere systeem uit balans en komt er een tegenreactie die de balans wil herstellen. En daar hebben we recent meerdere voorbeelden van kunnen zien. De financiële crisis was zo'n tegenreactie uit het grotere systeem van de wereldeconomie, de DSB affaire kan je in dat licht zien en ook de noodleidende auto-industrie leidt aan hetzelfde fenomeen.

Waar toezichthouders nu veelal vooral financieel toezicht houden met solvabiliteit, liquiditeit, aandeelhouderswaarde, etc., als toetsingscriteria, vraagt het ecologische toetsingskader om een veel bredere scope. De financiële toetsing denkt als het ware van binnen naar buiten. Ik noem dat klein denken. Denken vanuit de eigen positie en op de kortere termijn. We kennen allemaal de recente voorbeelden hoe de bonuscultuur ertoe geleid heeft dat er onverantwoorde risico's genomen werden en de stabiliteit van diverse ondernemingen in gevaar werd gebracht. Het ecologische toetsingskader vraagt om schakelen naar groot denken. Denken vanuit het grotere geheel en ook op de langere termijn. Maatschappelijke verantwoordelijkheid is daarmee een toetssteen geworden.

Niveaus van toezicht

Het model van de Logische Niveaus, afkomstig uit de systeemtheorie, geeft een houvast om dat groot denken handen en voeten te geven.

Dat model onderscheidt de volgende hiërarchische niveaus van boven naar beneden:

- Maatschappelijke betekenis, maatschappelijke verantwoordelijkheid, visie
- Identiteit en missie, imago
- Waarden en overtuigingen
- Competenties en financiële mogelijkheden
- Producten en diensten, gedrag
- Markt, klanten en fysieke omgeving

Hogere niveaus omvatten de lagere niveaus, of zouden dat althans moeten voor een gezonde samenhang in een organisatie. De werking van dit model: ingrepen op lagere niveaus (gedrag en vermogen) kosten

minder energie, maar hebben weinig directe invloed op de hogere niveaus (identiteit en maatschappelijke betekenis). Ingrepen op de hogere niveaus vragen meer energie maar hebben wel directe impact op alle lagere niveaus. De verschillende stakeholders van organisaties hebben uiteraard zo ieder hun beelden van een organisatie volgens deze Niveaus. De DSB casus laat zien hoe een imago verschuiving (hoog Logisch Niveau) in zeer korte tijd tot gevolg kan hebben dat een organisatie omvalt. Klanten verliezen het vertrouwen, producten worden niet meer afgenomen, spaarders halen hun geld weg, de financiële basis verzwakt. De bank valt om en verliest daarmee ook zijn maatschappelijke betekenis.

Toezichthouders die geïnformeerd zouden zijn op alle Logische Niveaus en vanuit de beelden van de verschillende stakeholders hadden in veel eerder stadium bij kunnen sturen, in kunnen grijpen. Het had in de DSB-case niet zover hoeven komen.

De dilemma's

En zo raken we aan de dilemma's van toezicht.

Meedenken of aanspreken

Uitgaand van solide informatie op alle Logische Niveaus en vanuit de stakeholders, wat dan? Gaat de toezichthouder meedenken, verbindt hij zicht met het bestuur, of houdt hij afstand en spreekt van daaruit de verantwoordelijke top aan?

Veel commissarissen worden gevraagd, juist vanwege hun kennis en ervaring van producten, markten, strategie, kortom hun inhoudelijke expertise. Deze commissarissen gaan graag meedenken. Als de toezichthouder meedenkt gaat hij letterlijk 'mede' op de stoel van het verantwoordelijke management zitten. Een valkuil, die de plaats van de toezichthouder als het ware vervuult. Er vindt verwarring plaats tussen de rollen van besturen en toezien. Het risico bestaat dat de commissaris als het ware zijn recht op 'aanspreken' verliest.

Aanspreken vereist het houden van afstand. Je eerder verbinden met de andere stakeholders, met het maatschappelijke belang dan met het management. Aanspreken heeft de connotatie van de politieagent, de luis in de pels die hinderlijk gevonden wordt door het management. Kortom aanspreken vraagt innerlijke stevigheid van toezichthouders. Nu wordt die innerlijke stevigheid vaak makkelijker gevonden in de rationeel, formele kant dan in de meer intuïtieve, emotionele kant. Terwijl een deel van de brede toetsing die wij voorstaan juist meer van het intuïtieve vermogen, het inlevingsvermogen, de emotionele intelligentie van de toezichthouder vraagt. Een manier van werken die wellicht not done is in de ongeschreven wetten van toezichtland.

Onafhankelijkheid

Hoe onafhankelijk kan je zijn, als je tot het old boys network behoort? We herkennen dit in de praktijk als het sluiten van een niet-aanvalsverdrag tussen commissarissen en bestuur: 'wij vallen jullie niet al te lastig en in ruil pak jij mij, daar waar de rollen omgekeerd zijn, ook niet aan'. Bestuur en commissarissen houden elkaar de hand boven het hoofd. Het is lastig om ten opzichte van je 'vrindje' onafhankelijk te zijn. Onafhankelijk zijn betekent dat je confrontaties aan moet durven gaan, bereid moet zijn om niet aardig gevonden te worden, dat je juist wel de luis in de pels kunt zijn. Tegelijkertijd moet er wel een open en werkbare relatie met het bestuur gecreëerd worden.

Legitimatie

Als toezichthouder moet je gelegitimeerd worden om je rol te kunnen en mogen spelen. Bestuur en management moet je faciliteren om je rol ook te kunnen pakken. Bestuur en management moeten zo hun eigen tegenspel faciliteren. Tegenspel dat vaak als hindermacht ervaren wordt.

Onafhankelijkheid betekent ook dat de toezichthouder in staat moet worden gesteld om zelf alle relevante informatie te verzamelen en daarin niet alleen gevoed te worden door het bestuur dat ze geacht

worden te 'toezichten'. Eigen informatie verzamelen wordt makkelijk gezien als een motie van wantrouwen aan de directie. En toch ligt daar de kracht van onafhankelijk toezicht

Maatstaven

Toezicht toetst informatie. Geeft betekenis aan informatie. Plaatst informatie in kaders en evalueert dat vervolgens. Maar wie bepaalt de maatstaven? Wie stelt de (kern)waarden, de criteria vast? Hoe verhouden de persoonlijke waarden van een toezichthouder zich met die van het bestuur, met die van de onderneming, die van de diverse stakeholders. Want dat kunnen tegenstrijdige waarden of belangen zijn. De bijzondere uitdaging voor het toezicht bestaat er in om deze concurrerende waarden zichtbaar te maken, ze te benoemen en trachten om die waarden te verenigen. Of, als dat niet kan, dat duidelijk te maken en te kunnen verantwoorden waarom niet.

Het belang van het bestuur

Is deze vorm van toezicht in het belang van bestuur en management? Ja, en zeker op de langere termijn. Omdat organisaties stabiel worden over een langere periode. Tevreden stakeholders komen de resultaten ten goede. Maatschappelijk leed wordt beter voorkomen. Het bestuur wordt scherp gehouden en blijft bij de essentie. Brede maatschappelijke items worden meegenomen in het beleid. Uiteindelijk wordt zo beter gewaarborgd dat bestuurders maatschappelijk verantwoord en duurzaam, kortom ecologisch ondernemen.

Het vraagt, zoals we zagen, moed van bestuurders om zo je eigen tegenwicht te organiseren. Het vraagt ook moed van toezichthouders om deze vorm van toezicht te gaan praktiseren. Uiteindelijk zullen alle stakeholders winnaar zijn.

Is er nog leven na de zeepbel?

september 2009

Door Guus Hustinx

De crises

In deze tijd waar de economische crisis de aandacht doet verslappen voor de andere crises, de klimaatcrisis, de voedselcrisis en de energiecrisis, gaat alle aandacht naar het weer op poten krijgen van de economie. Al die crises zijn wel het gevolg van het economische systeem zoals dat functioneert in het industriële tijdperk. Kunnen we de grote nadelen van het industriële tijdperk opheffen en crises voorkomen door een slimmer besturingsmodel, zoals Donald Kalff meent in zijn boek 'Modern kapitalisme (2009)' of is er een werkelijke omwenteling in denken nodig, zoals Peter Senge stelt in zijn boek 'De noodzakelijke revolutie (2008)'?

Zeepbel

Donald Kalff stelt dat ondernemingen terug moeten naar de basis: het creëren van blijvende economische waarde. In een interview antwoordt Kalff op de vraag waar dan de garantie is dat bedrijven ook goed voor medemens en milieu zullen zorgen: *'Dat gaat vanzelf. Een bedrijf dat puur naar de economische waarde kijkt, is per definitie toekomst gericht. Duurzaamheid is in zijn eigen belang'*.

Peter Senge schetst de metafoor van een zeepbel. Binnen die zeepbel bevindt zich het industriële tijdperk met al zijn paradigma's, de mentale modellen die dat tijdperk overeind houden. De zeepbel bevindt zich in het grotere systeem van de 'echte' wereld, de natuur, het klimaat. Binnen de zeepbel wordt een kunstmatige wereld gecreëerd, die de 'echte' wereld niet in beeld heeft. Zo kan het gebeuren dat de wereldbedreigende nadelen van het industriële tijdperk afgewenteld worden op die echte wereld, zonder dat dit fenomeen binnen de zeepbel zo wordt ervaren. Dat past gewoonweg niet binnen de geldende mentale modellen.

Logische Niveaus

In mijn vorige column introduceerde ik het model van de Logische Niveaus uit de systeemtheorie. Dit model stelt dat er verschillende procesniveaus bestaan, achtereenvolgens: omgeving, gedrag, vermogens, overtuigingen, identiteit en maatschappelijke betekenis. De kern: ingrepen op lagere niveaus (gedrag en vermogen) kunnen problemen op de hogere niveaus (identiteit en maatschappelijke betekenis) niet oplossen. Veranderingen op de hogere niveaus vragen om werkelijke paradigma shifts maar hebben dan wel directe impact op alle lagere niveaus.

Als ik de ideeën van de twee auteurs hieraan verbindt is de boodschap van Senge: om buiten de zeepbel te stappen en te kijken vanuit het grotere geheel is het nodig dat de mentale modellen veranderen: veranderingen op het niveau van overtuiging, identiteit en maatschappelijke betekenis. Ik noem dat in mijn boek, 'Ecologisch veranderen van organisaties (2008)', groot denken. Kalff daarentegen stelt: als we het besturingsmodel veranderen, dan veranderen de mentale modellen vanzelf. In termen van logische niveaus: we veranderen de structuur, niveau van gedrag, vervolgens veranderen de mentale modellen, niveau van overtuiging, en daarmee de maatschappelijk betekenis vanzelf. Dat is dus een illusie. Kalff presenteert een oplossing, die wellicht binnen de zeepbel zijn nut kan hebben, maar dat zal de problemen buiten de zeepbel niet oplossen.

De hardnekkigheid van de mentale modellen binnen de zeepbel laat zich makkelijk illustreren aan de hand van de restauratie die op dit moment plaats vindt binnen de bankenwereld. In hoog tempo wordt de bonuscultuur weer opgetuigd. Kennelijk zijn er bij de veroorzakers geen lessen getrokken uit de kredietcrisis. Kennelijk heeft de maatschappelijke verontwaardiging, buiten de zeepbel van de financiële wereld, nauwelijks tot geen effect op de mentale modellen binnen de zeepbel.

Balans tussen geven en nemen

De wijze waarop in het industriële tijdperk kosten op de maatschappij afgewenteld worden is, kijkend van buiten de zeepbel, ronduit onrechtvaardig. Milieukosten, afvalkosten, opraken van niet regenererbare hulpbronnen, het wordt voornamelijk afgewenteld op de 'echte' wereld. De effecten daarvan zullen vooral door toekomstige generaties gedragen moeten worden. Ondertussen worden anderen op dit moment puissant rijk. De balans tussen geven en nemen, een belangrijk systemisch principe, is grondig verstoord. Er komt een moment dat de zeepbal uit elkaar klapt, zoals ook de internet zeepbel geklapt is, met alle onoverzienbare gevolgen van dien. Tenzij.....?

Maatschappelijke waarde

Het moet dus anders. Het economische systeem moet afgestemd worden op de draagkracht van het grotere systeem van de aarde in de breedste zin. Zonder iets af te willen doen aan een aantal zeer nuttige ideeën die Kallf in zijn boek ontvouwt zou ik er voor pleiten om een forse stap verder te gaan. Ik pleit voor maatschappelijke waarde als grondslag voor organisaties. In maatschappelijke waarde is economische waarde slechts een van de factoren. Kosten die nu sluipend op de maatschappij worden afgewenteld moeten wel meegenomen worden. Wat zou er bijvoorbeeld met de wapenindustrie gebeuren als alle toekomstige oorlogsschade en schade van terroristische aanslagen in de berekening van de kosten zou worden opgenomen? Wat met de auto-industrie als de kosten van CO₂ en fijnstof uitstoot, het opraken van fossiele brandstoffen en zelfs de maatschappelijke kosten van verkeersongevallen meegerekend worden.

In het bepalen van de maatschappelijke waarde moeten ook meer subjectieve aspecten opgenomen worden: 'Wat draagt een onderneming bij aan deze maatschappij?' Wat wordt deze maatschappij beter van deze producten of diensten? Wat is het maatschappelijke nut? Daar zijn wellicht geen objectief, rationele criteria voor te vinden die universeel toepasbaar zijn, maar laat dat maar onderwerp zijn van maatschappelijk debat. Kortom, discussies op het hoogste Logische Niveau van maatschappelijke betekenis.

Het gaat uiteindelijk om de ecologie van het ondernemen. Of gaan we met zijn allen wachten totdat de zeepbel uiteindelijk klapt?

Maatschappelijke waarde als maatstaf voor duurzaam ondernemen

augustus 2009

Door Guus Hustinx

Angelsaksisch versus Rijnlands model

In deze tijd van crises is de oude discussie over het Angelsaksisch versus het Rijnlands model in alle hevigheid opgelaaid. Het Angelsaksische model, waarin het creëren van aandeelhouderswaarde als belangrijkste bestaansgrond van ondernemingen wordt gezien, wordt in de discussie als de boosdoener van de crises gezien. Als alternatief wordt het Rijnlands model naar voren geschoven waar de verschillende stakeholders meer te vertellen hebben en de aandeelhouder slechts een van die stakeholders vertegenwoordigt. In dat model zouden de belangen van werknemers, milieu, breder gezien het maatschappelijk belang, beter vertegenwoordigd zijn en dat zou leiden tot meer maatschappelijk verantwoord en daarmee duurzaam ondernemen.

Economische waarde

Donald Kalff stelt in zijn, 'Modern kapitalisme' (2009) als alternatief voor deze tweestrijd, dat ondernemingen terug moeten naar de basis: het creëren van blijvende economische waarde. Die economische waarde definieert hij als het verschil tussen inkomsten (huidige en toekomstige) en de uitgaven die daarvoor nodig zijn. In een interview antwoordt Kalff op de vraag waar dan de garantie is dat bedrijven ook goed voor medemens en milieu zullen zorgen: *'Dat gaat vanzelf. Een bedrijf dat puur naar de economische waarde kijkt, is per definitie toekomst gericht. Duurzaamheid is in zijn eigen belang'*.

Zonder iets af te willen doen aan de uitermate interessante en nuttige ideeën die hij in zijn boek ontvouwt wil ik met name inzoomen op deze uitspraak. In die uitspraak schuilt een interessante oorzaak gevolg redenering: *Puur kijken naar economische waarde leidt tot toekomstgerichtheid.*

Toekomstgerichtheid leidt tot duurzaamheid en duurzaamheid is in het belang van de toekomstige economische waarde. Een interessante vooronderstelling, want hoe het een precies tot het ander leidt is me niet duidelijk.

Ik ken teveel voorbeelden van het tegendeel om deze vooronderstelling voor waar aan te kunnen nemen.

Onsterfelijkheid

Ik moest aan dit fenomeen denken toen wij op vakantie op de grens van Frankrijk en Italië het weggedrag van, tja vooral toch mannelijke, automobilisten en motorrijders hebben ondervonden. Aan de hand van het aantal kruisjes en foto's met bloemen in de berm kan deze bochtige bergweg rustig als een dodemansweg getypeerd worden. Toch hebben wij met verbijstering gezien hoe een fors aantal weggebruikers daar continu absurde risico's neemt en 'en passant' anderen in gevaar brengt. Wat drijft mensen om dat te doen? Daar had de sjamaan, Don Juan, uit Castaneda's boeken een interessante visie op: Deze mensen denken dat ze onsterfelijk zijn, dat een ongeluk alleen anderen, de sukkel, overkomt, maar hen niet. Ze hebben geen beeld van het grotere systeem waar ze op dat moment onderdeel van uitmaken en invloed op uitoefenen. Zo wordt een werkelijkheid gecreëerd waarin het eigen aandeel en het eigen kunnen, respectievelijk onder- en overschat worden. Datzelfde machoachtige gedrag zie ik vaker terug bij de young potentials en de MD-klienten in ondernemingen. Wij zullen het wel even maken, wij accepteren geen wereldbeeld dat ons aan banden legt. Wij ontkennen een verantwoordelijkheid die

verder reikt dan het eigen persoonlijke succes. Klimaatverandering, milieuvervuiling, opraken van grondstoffen, niets mee te maken.

Jaap Peters, verdediger van het Rijnlandse model, beschrijft hoe hij vorig jaar op een symposium werd uitgejouwd met zijn verhaal over het Rijnlandse model.

In het licht van deze patronen doet de basisvooronderstelling van Kalff enigszins naïef aan.

Maatschappelijke waarde

Toch zou ik nog wel een stap verder willen gaan dan Kalff. Ik pleit voor maatschappelijke waarde als grondslag voor ondernemingen. In maatschappelijke waarde is economische waarde slechts een van de factoren. Maatschappelijke kosten die nu niet door de onderneming worden meegenomen, maar sluipend op de maatschappij worden afgewenteld, zoals bijvoorbeeld milieuschade, moeten wel in die berekening opgenomen worden. Wat zou er bijvoorbeeld met de wapenindustrie gebeuren als alle toekomstige oorlogsschade en schade van terroristische aanslagen in de berekening van de kosten zou worden meegenomen?

Ook mag daarin ruimte zijn voor meer subjectieve aspecten: ‘Wat draagt een onderneming bij aan deze maatschappij?’ Wat wordt deze maatschappij beter van deze producten of diensten? Daar zijn wellicht geen objectief, rationele criteria voor te vinden die universeel toepasbaar zijn, maar laat dat maar onderwerp van maatschappelijk debat zijn: Waartoe is deze onderneming op aarde? Brengt deze onderneming op de korte en de lange termijn meer dan hij, in de breedste zin, kost? Kortom discussies op het hoogste Logische Niveau, ecologiecheck op zijn NLP’s.

Bewustzijn

Maar dan de vraag hoe we daar komen gezien de patronen die ik hiervoor beschreef? Naar aanleiding van de financiële crisis pleit een toenemend aantal betrokkenen voor meer regulering en toezicht. En dat lijkt ook hard nodig. In mijn vorige column pleit ik in navolging van Rudy van Stratum voor accountability. Een enorme stap voorwaarts als dat gerealiseerd wordt. Echter zonder toenemend bewustzijn zullen geen van beide wegen op den duur resultaat opleveren. Bewustzijn dat er meer is dan het eigen belang op de korte termijn. Bewustzijn van je eigen sterfelijkheid maakt je uiteindelijk meer open voor het grotere systeem waar je deel van uitmaakt, van je eigen aandeel in dat grotere geheel, van de ecologie van je handelen, zo leren de grote ‘warrior’ tradities ons. Dat je alleen zelf verantwoordelijk, accountable bent en niemand anders. Geen populaire lessen wellicht. Wel ook de kern van wat NLP zegt.

De ondergang van de vrije markt?

Juni 2009

Door: Guus Hustinx

De Shock Doctrine

In haar boek, 'de Shock Doctrine', analyseert Naomi Klein (2007) haarscherp de excessen van de vrije markt. Zij wijst de Chicago School van Milton Friedman aan als de bakermat van het neo-liberale denken. De essentie van dat denken: laat alles over aan de markt. Dat levert vrije mensen en welvaart (groei) voor iedereen op. Aan de hand van een keur van schokkende voorbeelden laat Klein zien dat de werkelijkheid er anders uitziet. Onderdrukking, werkloosheid en oorlog beschrijft ze als gevolgen van datzelfde denken. Ze laat zien hoe het IMF ruim baan maakt voor het ongebreidelde kapitalisme door de voorwaarden die ze aan haar steun verbindt. Het gevolg: de rijken worden nog rijker de armen worden nog armer. Klein laat ook zien hoe de privatisering van de oorlog werkt. In Irak opereert het grootste huurlingen leger ooit in de geschiedenis. En veel van de operaties van datzelfde leger onttrekken zich zo aan elke democratische controle. Ze laat de effecten zien van de privatisering van de binnenlandse veiligheid in Amerika. Wegvallen van democratische controle, miljarden contracten voor enkele megabedrijven, zoals Haliburton, die daarmee een griezelig schimmige, maar verstrekkende invloed krijgen op de individuele burger. Een huiveringwekkend boek.

Privatisering in Nederland

Ook in Nederland heeft het neo-liberale denken grote gevolgen gehad. Privatisering van spoorwegen, postbrieven en telefonie. Privatisering van vele (deel)taken van de overheid. En is het er kwalitatief beter op geworden, of tenminste goedkoper? De meningen lopen uiteen, maar neigen naar: nee, kwalitatief slechter en zeker duurder.

In de stroom van het neo-liberale denken kunnen we zien dat de geprivatiseerde zorgsector mee wil in de vaart der volkeren. En dat heeft ons onze Nederlandse schandalen opgeleverd: megasalarissen voor de top van tot conglomeraten gefuseerde zorginstellingen en woningcorporaties. Besparingen op de zorg, de handen aan het bed, terwijl de top handelde in kasteeltjes, er megalomane hobby's op nahield. Zoals in de affaire Philadelphia. De toplieden hebben weliswaar ontslag genomen, maar kregen een riant afvloeiingsregeling mee en zijn gevrijwaard van aansprakelijkheid. En deze affaire vormt geen uitzondering.

De privatiseringsdiscussie is nog niet ten einde. Recent hebben rond de verkoop van Essent en Nuon, verhitte discussies plaatsgevonden. Tegenstanders maken vergelijkingen met systeembanken die nu door de overheid overeind gehouden worden. Energie is dermate cruciaal voor de samenleving dat die niet in buitenlandse handen mag komen. De voorstanders belijden het geloof in de vrije markt, alsof er niets gebeurd is het laatste jaar.

De kredietcrisis

De kredietcrisis laat zich in dit zelfde licht lezen: geld met geld maken, hebzucht aangewakkerd door absurde bonusregelingen. De sky was de limit, totdat de zeepbel uiteen spatte. De maatschappij betaalt

de prijs: met belastinggeld worden banken overeind gehouden, grote aantallen mensen verliezen hun baan. De sterk oplopende staatsschuld zal gevoeld worden tot in lengte van jaren. Zoals ik al eerder schreef: de verantwoordelijken ontspringen de dans met riant regelingen of schreeuwen moord en brand dat ze zelf slachtoffer zijn in plaats van dader. De wereld op zijn kop. Zelfs Jeroen van der Veer, scheidend topman van Shell, zegt in een interview met de Volkskrant: *‘de crisis begint met de bankiers, maar uiteindelijk verliezen andere mensen hun baan. Iedereen heeft wel gevoel voor sociale rechtvaardigheid. Dit staat daar dwars op.’*

Systemprincipes

De balans tussen geven en nemen is een belangrijk systeemprincipe. Als die balans in evenwicht is, dan stroomt de energie vrij in een systeem, dan verbinden mensen zich aan de doelen van het systeem. Dan is een systeem ecologisch: goed voor het hele (grotere) systeem, ook op de langere termijn. Als de balans tussen geven en nemen in een systeem sterk verstoord is dan raakt het systeem uit evenwicht. Naarmate systemen complexer zijn zullen verstoringen meer vertraagd zichtbaar worden. Er wordt een schuld opgebouwd, die vroeg of laat ingelost moet worden, of het systeem stort in elkaar. Beiden hebben we zien gebeuren. Het financiële systeem dreigde volledig in elkaar te storten. Als remedie heeft de staat, wij als burgers dus, veel van de opgebouwde schuld, overgenomen. Ook de klimaatcrisis is het gevolg van decennialang meer nemen dan onze planeet kan hebben. Volgende generaties gaan de schuld betalen die er is opgebouwd.

Alle voorbeelden die Klein in haar boek beschrijft, en ook de voorbeelden in de Nederlandse situatie laten zien dat de balans tussen geven en nemen juist verstoord is. Het rijker worden van de rijken gaat direct ten koste van de armen, die armer worden. Het ‘nemen’ van de top van Philadelphia, ging ten koste van de directe zorg. De bankiers die rijk geworden zijn, worden als het ware gevrijwaard door de staat, die hun ‘schuld’ overneemt. De onderliggende boodschap: ik kan meer nemen dan ik geef, dat gaat ten koste van anderen, maar uiteindelijk kom ik er toch mee weg, dus waarom niet?

Klein-denken

Deze voorbeelden zijn tegelijkertijd ook voorbeelden van klein-denken, zoals ik dat in mijn boek, ‘Ecologisch veranderen van organisaties’, beschrijf: denken alleen vanuit de eigen positie en op de korte termijn. Vanuit klein-denken blijven aspecten als de balans tussen geven en nemen buiten beeld. De betrokkene heeft geen zicht op de effecten voor het grotere systeem op de langere termijn, op de ecologie dus. Bankiers die daarop aangesproken werden reageerden verbaasd: ‘het was toch legaal, iedereen heeft toch meegeprofiteerd?’ Persoonlijke verantwoordelijk zijn, accountable, behoort niet tot het klein-denken. Die discussie wordt gereduceerd tot ethiek.

Betekent de huidige crisis nu het einde van het vrije markt denken? Nee, dus. Veel deskundigen stellen dat hebzucht nu eenmaal in de menselijke genen zit opgesloten en dat dus het kapitalisme tegen zichzelf beschermd moet worden: dus toezicht, regulering. Ook Jeroen van der Veer bepleit een hybride vorm: de staat moet hekken om de markt zetten en het bankwezen met meer regels in de greep houden.

Groot-denken

Rudy van Stratum pleit in een artikel: ‘social limits to growth in relatie tot krediet- en energiecrisis’, voor het publiekelijk afleggen van verantwoordelijkheid over een periode van 20 jaar. Hij onderbouwt zijn

betoog met een beeldende ‘toekomst anekdote’ als Boersma, verantwoordelijk voor de verkoop van Essent, voor een commissie moet verschijnen: *‘U was gewaarschuwd voor dit debacle. Die waarschuwingen hebt u aantoonbaar genegeerd. U moet alle bonussen, inclusief rente en wettelijke opslag over de jaren tot aan de verkoop van Essent terug betalen.’*

Van Stratum: ‘de toets der maatschappelijke kritiek kunnen doorstaan, tot in lengte der dagen, daar gaat het volgens mij om. Aannemelijk kunnen maken dat je weloverwogen en duurzaam hebt gehandeld. Dat je maatschappelijk verantwoord hebt ondernomen.’

In systemische termen: aangesproken worden op de ecologie van je beslissingen ook op de langere termijn. En als je in het grotere systeem meer hebt genomen dan je gegeven hebt, als je een schuld hebt opgebouwd: zelf terug betalen. Ik noem dat ‘groot-denken’.

Een cursus ‘groot-denken’ voor (sociaal)ondernemers, hard nodig volgens mij!

Reageren? guus@intens.com

De crisis als duurzame uitdaging?

Hoe gaan ondernemingen om met de uitdagingen van de huidige periode? Zien ze deze crisis ook als een kans om antwoorden te vinden op de aanverwante crises, de klimaatcrisis, de voedselcrisis, de energiecrisis en de watercrisis? Of wordt gewoonweg op oude voet verder gegaan? Ik wil dat aan de hand van het voorbeeld van Shell verder onderzoeken.

Shell

1. duurzaamheid

Shell meldde onlangs dat ze stopt met investeren in windenergie. Reden: *'windenergie worstelt met zijn winstgevendheid'*. Het bedrijf stapte al eerder om dezelfde reden uit de fabricage van zonnecellen. Shell wil zich wel meer gaan concentreren op biobrandstof. Nu is bekend dat de fabricage van biobrandstof in zijn huidige vorm niet duurzaam is. Biobrandstof concurreert met voedsel en dus verdiept het de voedselcrisis. Ook wordt om extra capaciteit te creëren regenwoud gekapt om aan de vraag naar biobrandstof te voldoen. Dat verdiept de klimaatcrisis verder. Daarnaast laten berekeningen zien dat biobrandstof minder aan klimaatbeheersing bijdraagt dan verwacht. Shell neemt, naar eigen zeggen, de beschadiging van haar imago door deze minder groene strategie, voor lief.

2. kostenreductie

Jeroen van der Veer, de topman van Shell, krijgt over 2008 een extra aandelenbonus van 1,4 miljoen bovenop zijn normale bonus en salaris (4,3 miljoen). Dat omdat Shell bijna in de top drie eindigde qua koers in vergelijking met andere oliemaatschappijen. Tegelijkertijd heeft Shell aangekondigd sterk in haar kosten te gaan snijden om de crisis te lijf te gaan. Lees: de aandeelhouderswaarde op pijl te houden, want daar hangen bonus en extra bonus van de top van af. Dat snijden in kosten wordt vooral gezocht in arbeidskosten en gaat gepaard met gedwongen ontslagen. Shell snapt niets van die ophef over de bonus van haar topman.

Stakeholders

De belangrijkste stakeholders van ondernemingen zijn: klanten, werknemers, aandeelhouders en zeker ook de maatschappij in zijn geheel. Je zou veronderstellen dat het de taak van de leiding is om de belangen van deze stakeholders in gelijke mate in balans te brengen en te houden. Immers, zonder klanten geen aandeelhouderswaarde, zonder werknemers geen producten of diensten, zonder aandeelhouders geen kapitaal, zonder maatschappij geen legitimatie van het bestaan van de onderneming. Deze stakeholders hebben elkaar nodig.

Niets blijkt minder waar.

De praktijk laat, net zoals in het geval van Shell, zien dat veel topmanagers uitsluitend focussen op het aandeelhoudersbelang.

Ida Sabelis (2004) deed onderzoek naar het functioneren van topmanagers. Zij stelt: *'Deze mannen zitten juist op die positie omdat het eendimensionale denkers zijn. Dat wordt althans van ze verwacht. Het is niet de bedoeling dat ze gaan reflecteren op de maatschappij en de rol van hun onderneming daarin. Want daar worden aandeelhouders nerveus van.'*

Aan deze focus ligt, volgens de VEB, de vooronderstelling ten grondslag dat als er aandeelhouderswaarde wordt gecreëerd dat automatisch goed is voor de klant en de werknemer. De praktijk van de opkoopfondsen (zie ook mijn column van september 2008) laat juist het tegenovergestelde zien. Klant en werknemer zijn de dupe van hun agressieve strategie. En als het echt

fout loopt wordt de last op de samenleving afgewenteld. In mindere mate zien we dit proces in de meer 'normaal' geleide ondernemingen ook terug.

Logische Niveaus

Laten we het 'geval Shell' eens in het model van de Logische Niveaus plaatsen.

bezieling	een lange termijn visie op de betekenis van energie en duurzaamheid voor de maatschappij en het overleven van de aarde ontbreekt. De eigen maatschappelijke verantwoordelijkheid wordt uitsluitend naar aandeelhoudersbelang vertaald.
identiteit	Imagoschade voor lief nemen. Geen beeld van de eigen rol in de klimaatcrisis. 'Gorilla', politiek cartoonist, tekent het Shell logo als een gebalde vuist die 'tot de laatste druppel' moeder aarde uitknijpt (Volkskrant maart 2009)
overtuiging	Aandeelhouderswaarde als hoogste criterium. Geen meetbare criteria voor klant, werknemer, maatschappij en duurzaamheid. Korte termijn focus. De eigen bonus gekoppeld aan winst.
vermogens	Reduceren van kosten. O.a. door ontslagen. Niet verder investeren in know how op gebied van duurzame energie
gedrag	Uit wind- en zonne- energie stappen. Overstappen op biobrandstof en oliewinning uit teerzanden, waarbij veel CO2 vrijkomt. Als gevolg daarvan verplicht om in dure, energie kostende, CO2 opslag te gaan.
omgeving	Klant en maatschappij: toenemende vraag naar groen en duurzaam. Zorg over de klimaatcrisis.

Van topmanagement met deze overtuigingsstructuur kan natuurlijk ook niet echt verwacht worden dat ze met hetzelfde denken dat de situatie creëert een andere meer duurzame visie op de toekomst ontwikkelt. Interessant is wel om te zien hoe deze interventies op het niveau van gedrag direct het opgepoetste groenere imago ontmaskeren. Shell heeft de laatste jaren miljoenen geïnvesteerd in een groener imago.

Toekomstvisie

Ruud Koornstra, groen ondernemer van het eerste uur, over Shell: *'Shell gebruikt duurzaamheid alleen als marketinginstrument, voor de goede sier. Ze zetten nu alles op biobrandstof. Waarom? Omdat ze die via hun tankstations kunnen verkopen, en stroom niet. Maar anderen zullen beter blijken in biobrandstof. Ook die slag zal Shell verliezen'*.

Koornstra betoogt dat ondernemingen die zich nu niet beraden op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid en van daaruit duidelijke duurzame keuzes maken, hun eigen ondergang tegemoet gaan. In termen van de Logische Niveaus: eerst je maatschappelijke betekenis opnieuw definiëren een visie op de toekomst ontwikkelen en je plaats als onderneming daarin bepalen. Die visie vervolgens uitwerken naar de lagere Logische Niveaus, anders ga je de slag verliezen.

De geschiedenis kent vele voorbeelden van (grote) ondernemingen die verdwenen zijn omdat ze geen visie hadden op de maatschappelijke ontwikkelingen, die de uitdagingen van de tijd en hun eigen rol daarin, niet begrepen. Koornstra: *'Vroegere reders zijn al hun klanten kwijt, er is geen reder ooit een luchtvaartmaatschappij begonnen. Bedrijven van mechanische graafmachines zijn allemaal verdwenen na de opkomst van hydraulische systemen'*.

En in Nederland: waar DSM tijdig op bulkchemie wist over te schakelen, zijn de particuliere kolenmijnen in Limburg geheel verdwenen. Jaarsma kolenhaarden verdween na de invoering van aardgas. Posterijen worstelen om te overleven nu het grootste deel van de post elektronisch via e-mail loopt. E-mail is het exclusieve domein van de telecommaschappijen geworden.

Volgens Koornstra zullen vooral kleine, innovatieve ondernemingen de duurzame uitdagingen van de toekomst oppakken. De ontwikkeling van de ledlampen door Tendris Holding is een voorbeeld hiervan: *'General Electric telt binnenkort bij licht niet meer mee. Osram loopt nu al sterk achter. Philips lijkt als enige zijn business echt te heroverwegen, door nu wel in ledlampen te investeren'*. (Overigens niet in eigen ontwikkeling, maar door te participeren in kleine innovatieve ondernemingen)

Conclusie

In termen van Logische Niveaus zien we dat Shell de vragen uit de markt (omgeving) negeert, interventies doet op de lagere Logische Niveaus en verzuimt op de hogere niveaus te interveniëren. Dat betekent geen verandering, maar zelfs terug naar af. Zo krijgt Sabelis gelijk als ze stelt dat er sprake is van eendimensionaal denken aan de top. Voor zover ik andere 'beursgenoteerde' ondernemingen heb kunnen volgen is mij duidelijk geworden dat er vooral gerestaureerd wordt. Ik heb dat eerder de 'standaardreactie' genoemd: ingrijpen uitsluitend op de lagere Logische Niveaus. Mijn conclusie is dat de 'crisis als duurzame kans' dus vooral van andere, kleinere, innovatieve, ondernemingen moet komen.

Alhoewel Koornstra dus een positieve boodschap heeft, kun je je wel afvragen ten koste van hoeveel verlies zo'n proces zal gaan? Verlies aan arbeid, kapitaal, nog meer vernietiging van het milieu, verdere verscherping van de armoede in deze wereld. Moeten we dan maar werkeloos toezien en wachten tot het allemaal weer goed komt? Kunnen we ons dat permitteren? Als we de klimaatdeskundigen mogen geloven: 'nee dus!

Wat kunnen wij dan, schepselen die niet dagelijks met topmanagers aan tafel zitten?

Ik wil hier nogmaals benadrukken dat we als kritische consumenten meer macht hebben dan we denken. Hier ligt, m.i. ook een mooie taak voor consumentenorganisaties, om ondernemingen de duurzame en groene maat te nemen. Zo kunnen consumentenorganisaties ons ondersteunen in de keuzes die wij maken voor producten en diensten. Wellicht kan zo het belang van klant en milieu leidend worden voor ondernemingen. En mocht je nog aandelen hebben in dit soort ondernemingen.....

Laten we op zijn minst een signaal af geven aan Shell: *Nooit meer tanken bij die lui!*
Misschien worden ze dan wakker.

Reageren? Dat kan per mail naar: guus@intens.org

Schuldig aan of verantwoordelijk voor de crisis?

Door: Guus Hustinx

De bestuurlijke elite aan het woord

De gang van zaken rond de financiële en de economische crisis blijft mij verbazen, om het zacht uit te drukken. Velen zien de huidige crisis als een kantelmoment. Van nu af wordt het anders, beter. We gaan meer groen en duurzaam worden. We krijgen in de woorden van Wouter Bos een vorm van beschaafd kapitalisme. Ik ben er niet gerust op.

Zaterdag 7 maart kopte de Volkskrant: *'zondebokken zoeken is niet nuttig'. De bestuurlijke elite van Nederland likt haar wonden. Niemand wil beamen dat er sprake is van bestuurlijk falen'.*

Een paar citaten:

- *'Dit is een enorme crisis en dus zijn veel mensen schuldig', Aarnout Loudon, oud topman Akzo, president commissaris ABN Amro*
- *'Deze crisis heeft vele vaders', Fokko van Duyn, president commissaris Nederlandsche Bank*
- *'Het systeem heeft gefaald', Lodewijk de Waal, commissaris ING*
- *'Met name het toezicht heeft gefaald', Jean Frijns, oud-directeur ABP, voorzitter van Monitoring Commissie Corporate Governance.*
- *'Er zijn bestuurders in de internationale financiële sector van wie je kunt zeggen dat ze het niet goed gedaan hebben', Jan Kalff, oud topman en commissaris ABN Amro*
- *'Ik schaam me niet, maar er zijn mensen die zich wel moeten schamen', George Möller, bestuursvoorzitter Robeco*
- *'De bonussen hebben het management de verkeerde kant op geduwd. Dat kun je de commissarissen verwijten', Kalff*

Controle buiten zelf

Heb jij ooit gezien dat de bonussen stonden te duwen? Interessant tafereel, toch? Inderdaad, alle uitspraken rieken naar het metaprogramma 'controle buiten zelf': ik kon er niets aan doen, het ligt aan een ander, het systeem, het toezicht, ik heb niets verkeerd gedaan, het waren de bonussen. De oorzaak ligt buiten de betreffende. En zo wordt stelselmatig de eigen verantwoordelijkheid weggeschoven. Deze leiders, die zich zo 'onmachtig' opstellen, worden vervolgens geacht onze huidige problemen op te lossen en nieuwe richtingen in te slaan. Einstein zei ooit: 'je kunt problemen niet oplossen met hetzelfde denken dat ze gecreëerd heeft'. In termen van Logische Niveaus: deze bestuurders hebben een stelsel van overtuigingen en criteria, dat kon leiden tot gedrag dat de huidige crisis veroorzaakt heeft (ook al ontkennen ze dat zelf). Het kan gewoonweg niet dat met datzelfde stelsel van overtuigingen de huidige problemen opgelost worden. De weigering om verantwoordelijkheid te nemen toont dat op zich al aan. Als oplossing voor de gerezen problemen doet onze elite het volgende: er wordt een commissie benoemd uit het Old Boys Network, dat spreekt vanzelf, die een code, normen en gedragsregels, moet opstellen voor bestuurders en commissarissen. Een ingreep op het niveau van gedrag en binnen de bestaande manier van denken. En de naleving moet gecontroleerd worden *'via zelfevaluatie, maar wel in een goed systeem'*. Juist, weer niveau van gedrag. Groeit jouw vertrouwen in een werkelijke omslag al?

Tegelijkertijd lezen we dat ING, terwijl het over 2008 een verlies leed van 730 miljoen Euro, toch bonussen uitkeert voor 750 miljoen, betaald door de belastingbetaler, zoals velen het zien. Het salaris van de topbestuurder van DSM, dat door vraaguitval in zwaar weer verkeert, steeg met 130%. Bij ASML, waar werktijdverkorting is ingevoerd en ontslagen dreigen, steeg het inkomen van de topman met 36%.

Het komt vanzelf weer goed

'Uiteindelijk komt alles weer op zijn pootjes terecht', stelt Loudon, de man die als president commissaris verantwoordelijk was voor de uitverkoop van ABN Amro en daar zelf miljoenen beter van geworden is.

Daar doen anderen nog een schepje bovenop:

President van de Nederlandse Bank, Wellink: *'de huidige financiële crisis lijkt op een*

griepedemie...soms is de enige optie om de epidemie te laten uitrazen en de schade te beperken'.

Rabo topman Heemskerk: *'laten we blij zijn met die crisis, krimp is gezond. Deze recessie is een nuttige correctie'*

Om duidelijk te maken wat hier gebeurt wil ik een zijstapje maken naar het debat dat tussen Martin van Creveld en Mient Jan Faber plaatsvond, naar aanleiding van Creveld's boek: 'Oorlog is een vorm van sport'. Van Creveld verheerlijkt oorlog en vergelijkt oorlog met sport: *'Sport is emotie en oorlog is het summum van emotie'*. Faber repliceert: *'Bij van Creveld passeren de slachtoffers de revue als randverschijnsel. Als collateral damage. Nergens in zijn boek krijgen de slachtoffers een gezicht...De emoties die opgeroepen worden door al het onschuldige bloedvergieten en die zich samenballen in de schreeuw: "nooit meer oorlog", laat van Creveld niet toe'*.

Ik kan me niet aan de indruk onttrekken dat dit mechanisme in de uitspraken over de crisis ook een rol speelt. Goed betaalde geleerden en / of andere belangrijke heren, wiens positie onbedreigd is, doen ferme uitspraken over het nut van deze crisis: *'laat het maar uitrazen, dan komt het wel weer goed, uiteindelijk worden 'we' er sterker van.'* De slachtoffers blijven buiten beeld.

Afschuiven van de last

Want hoe zit het met al die mensen die nu ontslagen worden, al die (kleine) ondernemers die failliet gaan, hun huis uit gezet worden? Hoe 'eerlijk' is het dat zij de prijs betalen, terwijl de verantwoordelijken hun handen in onschuld wassen? Dit is een dynamiek die we in systemen kunnen herkennen als 'afschuiven van de last'. Bij het afschuiven van de last, wordt in het systeem de balans tussen geven en nemen verstoord. Die verstoring van het evenwicht leidt uiteindelijk tot een tegenbeweging. Het systeem wil het evenwicht herstellen. Echter in de tijd kan dat wel sterk vertraagd optreden.

Je kunt dus de vraag stellen hoe het komt dat de verantwoordelijken er zo makkelijk mee weggomen, dat de samenleving deze 'collateral damage' zo makkelijk voor lief neemt? Hoe komt het dat er geen massademonstraties zijn, stakingen of andere vormen van verzet? Omdat er sprake is van een vorm van ideologische verhulling: 'het systeem heeft gefaald en moet aangepast worden. De verantwoordelijken dragen geen schuld, het is hen ook overkomen'. Over de 'slachtoffers' wordt niet gesproken, die krijgen geen gezicht. Om Mient Jan Faber te citeren: *'Het slachtoffer wordt van zijn identiteit ontdaan, heeft daarmee geen recht van bestaan.'* De slachtoffers schamen zich, alsof zij de 'losers' zijn, alsof zij zelf hun eigen ellende veroorzaakt hebben. Ook in die zin nemen zij de 'last' over. En dus komen de slachtoffers (nog) niet in beweging.

Schuld en verantwoordelijkheid

Ik ben het er mee eens dat 'schuldigen zoeken' niet zo nuttig is. Maar dat is nog iets anders dan verantwoordelijkheid nemen. En dat is wat ik niet zie gebeuren: verantwoordelijkheid nemen. De last wordt afgeschoven op anderen, op de samenleving. De verantwoordelijke zit er nog, kent zichzelf een salarisverhoging toe en roept dat de crisis uiteindelijk een zege is. En daarom ben ik er niet gerust op dat het goed gaat komen.

En toen?

Wat kunnen wij nu zelf, wat ligt nu binnen onze controle in deze complexe situatie?

Een aantal jaren geleden heeft de affaire rond Shell met de Brent Spar laten zien dat een consumentenboycot zeer effectief kan zijn. Op internet circuleerden afgelopen weken oproepen om, naar aanleiding van de 'bonusaffaire' bij ING, als consumenten massaal ons geld daar weg te halen. We kunnen als consument dus selectief worden welke producten en diensten we waar afnemen. Zijn dat ondernemingen die hun maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen? Zitten daar leiders die bereid zijn om 'accountable' te zijn. Durven ze transparant en open te zijn? Werken ze groen en duurzaam? Ik denk dat het ook helpt om op allerlei manieren te verkondigen dat het anders moet, om ons te laten horen, waar dat maar mogelijk is. Juist door onze NLP bril kunnen we de ideologische verhulling die er plaats vindt namelijk goed ontmaskeren.

Daarnaast kunnen we nagaan hoe we zelf met onze verantwoordelijkheden omgaan. Hoe nemen we die? Laten we zeker beginnen om zelf het goede voorbeeld te geven.

Guus Hustinx is partner in Intens, een bureau dat veranderingsprocessen in organisaties begeleidt en NLP-trainer bij het IEP

Het 'grote graaien' en het ineenstorten van het financiële systeem

Door: Guus Hustinx

Inleiding

In het veld van systeemopstellingen worden drie wetten of principes van systemen beschreven. Matthias Varga von Kibed noemt deze principes de grammatica van systemen:

- Ordening
- Balans tussen geven nemen
- Recht op een plek

Als deze principes in een systeem in balans zijn dan functioneert een systeem optimaal. De leden van het systeem verbinden zich aan het systeem, aan de doelen en aan elkaar, de energie in het systeem stroomt vrijelijk.

Het is bijzonder om deze systeemprincipes toe te passen op de financiële crisis, zoals die zich de afgelopen tijd heeft ontrold. In deze aflevering: het grote graaien.

Twee citaten

'Wouter van Dieren, milieudeskundige, bedenker van de term flitskapitaal:

'Die financiële jongens waren in een ander universum terecht gekomen dat ze voor de werkelijkheid aanzagen. Het zijn op de beurs geen beleggers meer, het zijn casinospelers. Dat had niets meer te maken met de werkelijke economie. De financiële economie is in piramidespelen en hebzucht verdampt en gedegenereerd tot een graaicircus. Levensgevaarlijk voor de planeet en voor het creëren van waarde. Het moest kennelijk eerst zo'n idioterie worden, voordat de mensen het zagen. Zoveel verdriet in de wereld, veroorzaakt door dat foute model.'

Herman Wijffels, bewindvoerder Wereldbank:

'Sinds het kapitalisme zegevierde op het communisme zijn alle remmen losgegaan. Dat heeft ruim baan gemaakt voor al die deregulering. Die lui op Wall Street voelden zich de koningen van het universum. Nu, je ziet wat daar van gekomen is. Eerlijk gezegd is die hele hypotheekcrisis een grote roofpartij geweest.'

In deze twee 'beschouwingen' van de huidige crisis worden twee systeemprincipes zichtbaar:

Een verstoring van de balans tussen geven en nemen en een verstoring van de ordening.

De ordening

Als 'koningen van het universum' hebben de topmensen in de financiële wereld niet meer begrepen wat hun 'juiste' plaats was in het systeem. Zij hebben zich groter gemaakt dan past binnen de ordening van het systeem. En dat heeft zo lang kunnen duren omdat velen hebben meegeprofiteerd. De 'aanstichters', zoals ze nu genoemd worden, werden tot koningen gekroond. Ze creëerden immers geld met geld en iedereen leek er beter op te worden. Dus konden zij hun gang gaan, werd in de ordening ruim baan voor hen gemaakt om te doen wat ze deden, ontbrak iedere kritiek en werden de sporadische tegengeluiden weggewuifd of gebagatelliseerd. De meeste van hen komen vooralsnog in financieel opzicht goed weg, maar zijn in de publieke opinie wel van hun voetstuk gevallen. Sommigen kloppen nu deemoedig aan bij de overheid voor steun en zitten met schuldbewuste blikken voor de camera's. Diegenen die voorheen zo met ze wegliepen diskwalificeren even hard mee. De ordening wordt hersteld, maar ten koste van wat? En wie betalen uiteindelijk de prijs?

De balans tussen geven en nemen

De balans tussen geven en nemen was in deze wereldwijde zeepbel volledig verstoord. Er werd geld verdiend zonder dat daar werkelijke economische waarde tegenoverstond. Er werd dus meer genomen dan dat er gegeven, toegevoegd werd. Dat kun je constateren op het macro niveau, maar ook op het micro niveau. Als voorbeeld: Rijkman Groenink ontving 30 miljoen euro voor de uitverkoop van ABN-Amro, een beloning voor het falen van bestuur, zoals de critici het formuleerden. Een dergelijke ernstige verstoring van de balans tussen geven en nemen zal uiteindelijk altijd leiden tot uitputting van het systeem en daarmee tot escalatie van het systeem.

Met de escalatie van het totale financiële systeem wordt nu ook de reële economie, aangetast. In systemische termen: met elkaar vervlochten systemen worden in de escalatie van het financiële systeem meegetrokken. Wijffels en van Dieren spreken in dit verband over de financiële crisis, de klimaatcrisis, de voedselcrisis en de energiecrisis als aan elkaar verwante crises. Gevolgen van een decennia lange wereldwijde verstoring van de balans tussen geven en nemen op deze planeet. En gevolgen van een verstoring van de ordening in datzelfde systeem.

Paradigmaverandering

Beiden zijn optimistisch en verwachten een paradigmaverandering waardoor een nieuwe orde ontstaat waarin we teruggaan naar het creëren van echte waarde, naar duurzame economie, naar een economie die bijdraagt aan de samenleving in zijn totaliteit, die binnen de grenzen van het draagvermogen van de aarde blijft. Waar niet meer genomen wordt dan past. Boeiend hierin is dat deze optimistische visie ook een visie is die in NLP termen ecologisch is: goed voor het hele systeem, ook op de langere termijn. Een degelijke paradigmaverandering vraagt echter wel een bijzondere omschakeling van alle betrokkenen.

Van klein naar groot denken

Deze crisis kon ontstaan omdat de betrokkenen alleen vanuit de eerste waarnemingspositie dachten en handelden. Zij hadden dus geen zicht op wat de effecten zijn voor anderen in het wereldwijde systeem. Zij hadden daarmee ook geen zicht op de (langere termijn) effecten in het grotere geheel. Wij noemen dit 'klein denken'. Alleen denken vanuit de eigen positie en de eigen belangen op de korte termijn. Wat dus nodig is, is het schakelen naar de vierde waarnemingspositie, de systeempositie. Dan is het mogelijk om de effecten op het hele systeem te overzien, ook op de langere termijn. Vanuit de systeempositie is het mogelijk de ordening in het systeem waar te nemen en de eigen plaats daarin. Tevens wordt de balans tussen geven en nemen zichtbaar, kan de ecologie bewaakt worden. We noemen dat 'groot denken'. Denken vanuit het grotere geheel waar je zelf onderdeel van bent. Als we het zo formuleren wordt ook duidelijk dat we in termen van Logische Niveaus op het hoogste niveau zijn aanbeland: spiritualiteit: 'groot denken', gedreven vanuit verbondenheid met het grotere geheel, een gepaste eigen plek in het systeem, de ecologie bewaken van het geheel, ook op de langere termijn, verantwoordelijk voor de eigen positie en tegelijkertijd voor het geheel.

We hebben als NLP-ers de gereedschappen, de visie, de drive. We kunnen het zelf en de anderen leren. We zijn al met velen. Dus: 'Be careful, it's dangerous out there. But, let's go and do it!'

De visie in deze column is afkomstig uit het boek: Ecologisch veranderen van organisaties, Speelveld der Verandering. Guus Hustinx en Mieke Laarakkers (11-2008). Barneveld, Nelissen. ISBN 90-244-18190

De actualiteit, Fortis en de effecten op het systeem

Door Guus Hustinx

In mijn column van september j.l. heb ik de ecologiecheck besproken bij organisatieveranderingen. Aan de hand van onder andere de overname van ABN-Amro door Fortis heb ik laten zien hoe in het systeem tegenkrachten ontstaan als de veranderingen niet-ecologisch zijn. Dat wil zeggen: niet goed voor het gehele systeem zowel op de kortere als op de langere termijn.

De huidige actualiteit met de reddingsactie van Fortis door een gedeeltelijke nationalisatie en de verkoop van ABN-Amro, bevestigt dat met een ongekende dramatiek. De kredietcrisis heeft ongetwijfeld de situatie rond Fortis verder op scherp gezet. Toch is de conclusie van deskundigen dat Fortis zich vooral verslikt heeft in de overname van ABN-Amro. En wat was de drijfveer van deze overname? Persoonlijk succes, status, en revanche gevoelens bij de top van Fortis, zo blijkt uit een analyse van Jeroen Smit (auteur van 'Het drama Ahold', 2004 uitgeverij Balans).

Systemniveaus

Om in systemische termen te kunnen begrijpen wat er nu gebeurt, is het nuttig om het begrip systeemniveaus te introduceren. Complexe systemen kennen meerdere systeemniveaus. Een hoger systeemniveau is meer abstract dan een lager en 'omvat' alle lager gelegen niveaus. In gezonde systemen zijn de verschillende systeemniveaus op elkaar afgestemd, bestaat er een natuurlijke verbinding. In de situatie van Fortis is met name dat principe verstoord. De huidige crisis heeft niets van doen met de interne situatie van het bedrijf, maar is ontstaan uit de dynamiek tussen de top van Fortis en de aandeelhouders. Die crisis gaat om vertrouwen. Deze vertrouwenscrisis is vervolgens overgeslagen naar het systeemniveau van de klanten. De klant reageert door massaal zijn spaargeld weg te halen. Zo zien we een systeem, waar de onderlinge verbinding en de afstemming tussen de verschillende systeemniveaus verbroken is en dat dreigt te escaleren.

Urgente verandernoodzaak

Er ontstaat nu een sterke druk op het systeem. Er is een enorme urgentie om in te grijpen. Niets doen brengt immers het voortbestaan van de hele organisatie in gevaar. De consequenties van de problemen in de hogere systeemniveaus worden echter nu, maar zeker ook in de toekomst, wel overgedragen op de rest van het systeem: reorganisaties, banenreducties, vergaande kostenbesparingen, etc. Denk aan de effecten van het per direct stopzetten van de integratie van ABN-Amro. Intern worden deze consequenties ervaren als een niet-systeem eigen verandernoodzaak. Het is een verandernoodzaak die buiten de eigen controle valt en niet gerelateerd is aan de intern ervaren werkelijkheid.

De effecten in het systeem

De medewerkers zijn als het ware slachtoffer van irrationele processen, waar ze zelf geen enkele invloed op hebben. En dat roept gevoelens van machteloosheid en onrechtvaardigheid op. Als medewerker heb je volgens de socioloog Zygmunt Bauman (Liefde is het eerste slachtoffer, 2005. de Volkskrant) in dit proces de keus: *'calculerend het spel meespelen en waar je kunt de regels zelf bepalen, oftewel het risico lopen om buiten het spel geplaatst te worden. In organisaties heeft deze calculerende medewerker, of hij*

nu aan de top zit of meer aan de onderkant, uiteindelijk een negatieve invloed. Hij is namelijk alleen gecommiteerd aan zichzelf en gaat geen langdurende en zeker geen altruïstische relaties aan.'

Escalatie van het systeem

Waar organisaties toch al onder druk staan vanuit de buitenste systeemniveaus, ontstaat er dus extra druk van binnenuit. De organisatie gaat suboptimaal of slecht functioneren. Ik ken de voorbeelden, waar in dergelijke processen organisaties in een vrije val terecht komen. Het systeem wordt instabiel en escaleert. Stabilisatie op de hogere Logische Niveaus is dan het enige dat de organisatie nog kan redden, zo leert de systeemtheorie. De kapitaalinjectie in Fortis door de Benelux-overheden was niet zozeer bedoeld om een faillissement te voorkomen, dat was (nog) niet aan de orde. De ingreep was vooral bedoeld om het vertrouwen van klant en aandeelhouder te herstellen. Vertrouwen, een criterium op een hoog Logisch Niveau.

Wat leert deze systemische analyse van de situatie rond Fortis ons nu? Het toont eens te meer de kwetsbaarheid en het niet-ecologische karakter van het extreme aandeelhouderskapitalisme. Wellicht heeft de kredietcrisis als positief gevolg dat de aller-scherpste kanten daar via wetgeving vanaf geslepen worden.

Persoonlijke dilemma's

Daar echter zijn de medewerkers van de betrokken organisaties nu niet mee geholpen.

Die blijven voornamelijk in een soort 'dubbel bind' zitten:

- Als ik loyaal blijf aan de organisatie en haar (nieuwe) doelen, dan werk ik mee aan de afbraak van wat ik de afgelopen jaren mee heb opgebouwd. Dan verloochen ik waar ik voor sta en werk mogelijk mee aan mijn eigen ondergang. Dat voelt als onrechtvaardig en oneerlijk.
- Als ik voor mezelf kies, dan ga ik calculeren, laat het achterste van mijn tong niet meer zien en doe niet meer dan strikt noodzakelijk. Als ik dat doe verdwijnt mijn passie en mijn drive. Dan doe ik de organisatie tekort. Ook dan verloochen ik alles waar ik voor sta en dus mezelf.

Onderhandelen tussen gedeelten kan mogelijk uitweg bieden uit dit dilemma.

Je kunt ook werken met de creatieve èn-èn vraag: 'hoe kan ik loyaal blijven aan de organisatie en tegelijkertijd ook aan mezelf?' Dat kan interessante nieuwe perspectieven opleveren.

Een andere weg uit de 'dubbel bind' is om vanuit het grotere geheel te kijken, wat Robert Dilts de 4^e waarnemingspositie noemt: 'ik snap hoe het systemisch werkt; ik kan zien wat mijn positie in het systeem is; ik heb de keus: de situatie te accepteren en vervolgens aan te pakken wat binnen mijn controle ligt of ik accepteer de situatie niet en neem de consequentie en stap op'. Dat klinkt misschien rigoureuus, maar het effect is wel dat je zelf de verantwoordelijkheid voor je eigen situatie weer op je neemt en dus uit de slachtofferrol stapt. De situatie wordt er niet anders op, je wordt zelf wel sterker binnen de gegeven omstandigheden.

Voor het (hogere) management van organisaties waar deze processen spelen ligt hier een uitdaging om de persoonlijke dilemma's bij zichzelf en bij de medewerkers te erkennen en te faciliteren in het uitwerken van daarvan. Want alleen met gecommiteerde medewerkers kan de negatieve spiraal, die hoe dan ook ontstaat, omgebogen worden.

De visie in deze column is afkomstig uit het boek: Ecologisch veranderen van organisaties, Speelveld der Verandering. Guus Hustinx en Mieke Laarakkers (2008). Barneveld, Nelissen. ISBN 90-244-18190

De actualiteit: overnames, private equity en opkoopfondsen. Een ecologiecheck.

Door Guus Hustinx

Binnen NLP hanteren we het begrip ecologie, dat stamt uit de systeemtheorie. Een verandering in een systeem is ecologisch als het goed is voor het gehele systeem, ook op de langere termijn. Als een verandering niet ecologisch is ontstaat er in dat deel van het systeem waarvoor de verandering niet goed is, een tegenbeweging, of meerdere, die probeert de verandering bij te buigen of af te stoppen. Als NLP-ers gebruiken we in het NLP-gesprek de ecologiecheck bij het toetsen van de vormvoorwaarden en bij de future pace.

Mijn observatie is dat bij organisatieveranderingen deze ecologiecheck goeddeels ontbreekt met alle individuele en maatschappelijke schade van dien. Ik wil dat aan de hand van twee voorbeelden laten zien.

Voorbeeld 1: De overname van ABN-Amro door Fortis.

Tegen de wil van de top van het bedrijf (alhoewel die later wel met grote afkoopsommen werden gemasseerd) en de werknemers werd het bedrijf overgenomen door een banken trio en vervolgens opgesplitst en onderling verdeeld. ABN-Amro Nederland werd door Fortis ingelijfd. Fortis heeft inmiddels de zakelijk bank van ABN-Amro doorverkocht aan een derde partij: DB. Aan de klanten werd niets gevraagd.

Inmiddels is een forse ontslagronde aan de gang (5000 banen). Angst is de organisatie binnen gedrongen. 'Wanneer is het mijn beurt, is er nog wel een plek voor mij, wie ben ik nog in deze organisatie, wat is mijn waarde?' Het zijn vragen die de direct betrokkenen zichzelf stellen. Vragen op een hoog Logisch Niveau, die de motivatie van de werknemers sterk onder druk zetten.

Om een vestigingsdirecteur te citeren:

Ik heb jarenlang mezelf het schompes gewerkt, met hart en ziel voor de zaak. Ik heb alles gedaan om dit bedrijf mee op te bouwen en dan worden we nu als een tweedehandsje, overbodig geworden binnen de nieuwe strategie, in de etalage gezet. Wat de gek ervoor geeft. En dadelijk worden we met een andere eigenaar opgezadeld, die natuurlijk snel zijn geld terug wil verdienen. Dat gaat zeker ten koste van de kwaliteit waar we hier jaren zo hard aan gewerkt hebben. En onze klanten, waar we het ten slotte van moeten hebben. Waar blijven die? Denken ze nu echt dat al die klanten dit zo maar zonder slag of stoot slikken. Ik verwacht dat belangrijke klanten straks gaan lopen. Dat vergroot de druk voor ons nog meer. En dat allemaal voor het belang van de aandeelhouders. Voor dat korte termijn belang van snel geld verdienen. Ik geloof het verder wel. Zodra zich een kans aandient ben ik hier weg.'

De vraag naar het effect op de klanten werd bij deze inlijving niet gesteld. De vooronderstelling luidde dat het de klant niets uit zou maken. Je kunt je afvragen of klantbinding werkelijk zo gering is? Het antwoord op deze vraag kwam vorige week uit een heel andere hoek: Rabobank meldt bij de presentatie van haar halfjaarcijfers dat alleen al in de eerste 7 maanden van dit jaar 17 miljard aan spaargeld van voormalig ABN-Amro bij haar is ondergebracht. Ook verwacht Rabo de zakenbank van Nederland te worden nu Fortis dat deel van ABN-Amro heeft doorverkocht aan DB.

Is de aankoop van ABN-Amro door Fortis een ecologische verandering? Mijn conclusie is dat de systemische effecten niet voorzien waren. Wordt de aankoop van ABN-Amro zo een kat in de zak voor Fortis? Het begint erop te lijken.

Voorbeeld 2: De werkwijze van opkoopfondsen en private equity

Opkoopfondsen gaan er van uit dat bedrijven meer waard worden door ze te saneren en/of samen te voegen met branchegenoten. Zodra de hogere marktwaarde gerealiseerd is wordt het bedrijf met boekwinst doorverkocht. De hoge overnameprijs waarmee de oorspronkelijke aandeelhouders verleid worden financieren ze door zo veel mogelijk schuld aan te gaan: 80 to 90% van de transactiewaarde. Het overgenomen bedrijf wordt opgezadeld met de schuldenlast tegen extreem hoge rentelasten (15% rente is geen uitzondering). Dat heeft twee effecten: de kwaliteit van het product of de dienst komt zwaar onder druk te staan door vergaande bezuinigingen, dus de klant betaalt het gelag en door saneringen verliezen grote aantallen werknemers hun baan. Die laatste kosten worden op de samenleving afgewenteld. Deze bedrijven lijden door de hoge rentelasten op papier miljoenenverliezen. Deze verliezen worden, overigens geheel legaal, afgetrokken van de belasting. Zo loopt de staat gigantische inkomsten mis. Vervolgens gaat wereldwijd ruim 15% van de opgekochte bedrijven binnen enkele jaren failliet. Uiteindelijk betaalt de staat ook die schade voor een groot deel. Rond de kredietcrisis zien we hetzelfde fenomeen.

De maatschappelijke kosten lopen naar schatting in de miljarden. Pikant detail is in deze dat de vakbond als vertegenwoordiger van de werknemersbelangen hier heel dubbel inzet. Aan de ene kant zijn de vakbonden vanuit werknemersbelang tegen en spreken ze van 'leegzuigen' van bedrijven. Aan de andere kant staan de pensioenfondsen, waar de vakbond medebestuurder is, die hebben aangekondigd de komende jaren hun investeringen in privat equity te verhogen van 12 naar 21 miljard euro. Ook een interessante ecologische kwestie.

Inmiddels is er een maatschappelijke discussie op gang gekomen die de praktijken van de opkoopfondsen aan banden wil leggen. In termen van Logische Niveaus kun je stellen dat de maatschappelijke betekenis, het hoogste Logische Niveau, van opkoopfondsen ter discussie staat. Hoe komt de werkwijze van deze opkoopfondsen door de ecologiecheck heen? Ook hier zien we een maatschappelijke tegenbeweging vanuit de vakbonden, de politiek en een groeiend bewustzijn bij burgers rond de maatschappelijke effecten, maar zeker ook rond het directe eigen belang als klant. Als voorbeeld daarvan kan ik het kabelbedrijf Ziggo noemen waar, sinds de overname door twee opkoopfondsen, de service naar de klant en het geboden product sterk verslechterd zijn. Grote aantallen klanten lopen weg. Uit de jaarcijfers blijkt dat het slecht gaat met Ziggo.

Conclusie van de ecologiecheck op deze twee voorbeelden:

- De korte termijn prevaleert boven de langere termijn en dan met name de korte termijnwinst voor de aandeelhouders.
- De negatieve effecten op andere delen van het systeem, zowel op de korte als op de lange termijn worden niet meegenomen of worden gewoonweg niet belangrijk (genoeg) gevonden.
- Een belangrijk deel van de kosten wordt afgewenteld op de maatschappij.

Ik besef dat ik in deze column vooral de huidige toestand analyseer. Ik geef geen antwoord op de gewenste toestand. En dat zijn we natuurlijk als NLP-ers wel gewend. In mijn volgende column wil ik de effecten op het systeem zelf nader uitwerken en aandacht besteden aan de weg hieruit, voor zover die binnen onze eigen controle valt.

De visie in deze column is afkomstig uit het boek: Speelveld der Verandering, ecologisch veranderen in organisaties. Auteurs: Guus Hustinx en Mieke Laarakkers. Verschijningsdatum: november 2008.

Logische Niveaus en organisatieverandering

Door Guus Hustinx

Dynamiek in systemen en de Logische Niveaus

In mijn vorige column heb ik organisaties gedefinieerd als netwerken van relaties. In die netwerken ontstaan allerlei onbewuste en vaak onbegrepen krachten: de dynamiek in het systeem.

De dynamiek kan vele vormen aannemen:

- Positieve krachten, zoals bijvoorbeeld, 'een voor allen en allen voor een', de dynamiek die hechte samenwerking genereert.
- Krachten die de organisatie suboptimaal maken, zoals bijvoorbeeld, 'ieder voor zich', de dynamiek die niet tot samenhang leidt.
- Destructieve krachten die de organisatie kunnen laten escaleren, zoals bijvoorbeeld, 'de strijd om de macht'.

De dynamiek in het systeem ontstaat uit de criteria en de overtuigingen, die de leden van dat systeem hebben. De dynamiek in het systeem bepaalt in hoge mate de flexibiliteit waarmee het systeem reageert op belangrijke externe invloeden, bijvoorbeeld: de markt stort in, de beurs keldert, de concurrenten kapen de belangrijkste klant weg, milieuwetgeving noopt tot aanpassing.

Het model van Logische niveaus leent zich uitstekend ervoor om deze processen beter te begrijpen

Het model van de Logische Niveaus

Verandering, zowel bij de mens, als ook in meer complexe systemen vindt plaats op meerdere niveaus. En de betekenis van verandering verschilt sterk op die verschillende niveaus. Ook de impact is anders. Ook in de complexe systemen die organisaties vormen zijn de Logische Niveaus als hiërarchie werkzaam. Zij laten zich als volgt omschrijven:

Bezieling	(visie, maatschappelijke betekenis)
Identiteit	(missie, zelfbeeld)
Overtuiging	(overtuigingen en betekenissen, kerncriteria)
Vermogens	(competenties, mensen/middelen, kwalitatief en kwantitatief)
Gedrag	(procedures, structuur, processen, output)
Omgeving	(locatie, fysieke omgeving, markt, klanten, concurrenten)

De principes van deze hiërarchie luiden als volgt:

- Iets veranderen op een hoger niveau heeft vanzelf een benedenwaarts effect en veroorzaakt verandering op de lagere niveaus.
- Verandering op lagere niveaus kan, maar hoeft niet noodzakelijkerwijs de hogere niveaus te beïnvloeden.
- Veranderingen op hogere niveaus vragen meer energie, maar zijn wel effectiever dan ingrepen op lagere niveaus die makkelijker gaan, maar minder impact hebben.

De dynamiek in systemen ontstaat dus op het niveau van Overtuiging en op het niveau van Identiteit (ik kom daar in een volgende column nog op terug) en werkt uiteraard door op alle onderliggende Logische Niveaus. Naar de competenties die al dan niet ingezet worden, naar het onderlinge gedrag van de leden van het systeem en dus in de output. De markt reageert daar vervolgens weer op en zo is de cirkel rond. Waar de cirkel begint, ooit begonnen is, is niet zo'n relevante vraag. Daarmee worden toch vooral

'schuldigen' gezocht, simpele, liefst externe oorzaken die onszelf vrijpleiten. De oorzaken kunnen en zullen zich op meerdere logische niveaus tegelijkertijd afspelen. Daarbij spelen juist de hogere niveaus een grote rol. Beperkende beelden van visie en missie spelen nagenoeg altijd een significante rol als er een negatieve dynamiek in het systeem werkzaam is.

Als we met de dynamiek in organisaties aan de slag gaan dan werken we dus op het niveau van Overtuiging. En zoals het model van de Logische Niveaus ons zegt: als we daar werkelijke veranderingen weten te bewerkstelligen, dan zal dat grote impact hebben op de lagere niveaus van vermogens en gedrag. Het opsporen van de dynamiek en die ombuigen tot een positieve, bekrachtigende dynamiek levert dus een krachtige hefboom op in de praktijk. De aanpak is even simpel als ook lastig in de praktijk: benoem en erken de dynamiek, erken je eigen aandeel in die dynamiek, neem verantwoordelijkheid voor je eigen aandeel. Verander vervolgens je aandeel. Alle ecologische verandering in organisatie start bij het individu. En met voldoende kritische massa kan er vervolgens veel tot stand komen.

Interventies in systemen

Interventies in organisaties vinden bijna altijd alleen op de lagere Logische Niveaus plaats.

We herstructureren, we herontwerpen het productieproces, we voegen afdelingen samen of splitsen ze juist. Ingrepen op het niveau van Gedrag. Dat kan effecten hebben op het naastliggende hogere niveau. Bepaalde vermogens zullen meer of juist minder tot hun recht komen, maar verder strekt de impact zelden.

Er wordt ingegrepen op het niveau van Vermogens door mensen te ontslaan of juist aan te nemen. En zeker, dat zal effecten hebben op de naastliggende niveaus. Zeker op het lagere niveau van de output, maar heeft ook effecten op het hogere niveau van Overtuiging. Veiligheid of vertrouwen kunnen een item worden. De dynamiek kan versterkt worden of van karakter veranderen. De effecten zijn er dus wel, maar ongepland, toevallig, als positief of negatief bijeffect. Interventies in systemen zullen altijd effectiever zijn als er op meerdere Logische Niveaus tegelijkertijd interventies gedaan worden.

Een totaal aanpak ziet er dan als volgt uit:

Los eerst de problemen op de hogere niveaus op: zorg voor een heldere en gedragen visie en missie, waar mensen zich aan willen en kunnen verbinden, pak de dynamiek aan, geef die een positieve focus en laat de kernspelers daar hun eigen verantwoordelijkheid in nemen. Verbind je zelf met hart en ziel daaraan en leef het ook. Dat vormt een solide basis om zaken op de lagere Logische Niveaus aan te pakken.

De visie in deze column is afkomstig uit het boek: Speelveld der Verandering, de onbegrepen organisatiedynamiek als hefboom. Auteurs: Guus Hustinx en Mieke Laarakkers Verschijningsdatum: najaar 2008.

NLP in organisaties

Door Guus Hustinx

Door het IEP ben ik gevraagd om de columns te gaan verzorgen over NLP en business. Nu ligt juist daar mijn passie, en ik durf ook te zeggen enige expertise, dus dat vormt een mooie uitdaging.

En zo startte ik met de vraag aan mezelf: NLP en business, waar heb ik het dan over?

Laat ik voorop stellen dat ik de term business minder gelukkig vindt. Die suggereert namelijk het exclusieve domein van private ondernemingen. En dat zou jammer zijn, want in de publieke ondernemingen, bij onze overheden en haar instituties speelt zich veel interessants af en ik kan me niet aan de indruk onttrekken dat ze daar ook wel wat NLP kunnen gebruiken.

Ik wil het dus liever hebben over NLP in organisaties.

Wat is dat eigenlijk, een organisatie?

Over organisaties spreken we alsof het 'dingen' zijn. Dat is een vorm van denken, die op het wereldbeeld van de Newtoniaanse fysica gebaseerd is. De organisatie wordt gezien als een machine, die je aan en uit kan zetten, die je sneller of langzamer kan laten lopen, waarin je onderdelen kunt vervangen, of die je in zijn totaliteit kan vervangen. Op dat denken is het grootste deel van de theorieën over management en organisatieverandering gebaseerd. Het creëert, naar mijn mening, de illusie dat organisaties maakbaar zijn.

Tegelijkertijd wijst onderzoek uit dat 70% van de reorganisaties niet de resultaten opleveren die gepland waren, wat een nette manier is om te zeggen dat een reorganisatie mislukt is. Bij fusies ligt dat percentage nog hoger. Dit leidt in de praktijk tot een volgende reorganisatie die wederom niet de gewenste resultaten oplevert, die dan met weer een ingreep gerepareerd moeten worden en zo voort. Dit fenomeen herkennen veel managers in onze trainingen, als hun dagelijkse realiteit. Kennelijk valt die maakbaarheid van organisaties toch tegen.

Organisatie als nominalisatie

In NLP herkennen we de term organisatie als een nominalisatie. We beschrijven levende, dynamische processen als een ding. Het woord organisatie klinkt alsof je het in een kruiwagen kan doen. De taal verraadt de manier van denken, verraadt het wereldmodel dat achter het denken over organisaties zit. Als we die beperking in ons wereldmodel willen opheffen staan we als NLP-ers, voor de uitdaging om de organisatie te denominaliseren. Dus een organisatie zien als een verzameling van dynamische en levende processen.

Harde en zachte processen

We kunnen onderscheid maken tussen 'harde' processen, zoals ICT, productieprocessen, informatieprocessen en aan de andere kant, 'zachte' processen zoals, communicatie tussen mensen, samenwerkingsprocessen, motivatie van mensen, commitment tussen mensen.

Laten we zo'n hard proces als ICT eens nader beschouwen. Het ICT proces vindt plaats via de computers, servers, de verbindingen tussen al die elementen en de software nodig om het geheel te laten functioneren. Het ICT proces staat en valt verder bij wat de gebruikers er mee doen. Als ik als medewerker niet gemotiveerd ben en als gevolg daarvan in de baas zijn tijd, op internet aan het

freewheelen ben, dan helpt de ICT niet bij de 'productie', maar opent juist de mogelijkheid om te ontsnappen. In de kern komen we dus toch weer op een 'zacht' proces terecht.

Dragende processen

Mijn stelling is dat de zachte processen in organisaties de 'dragende' processen zijn.

En dan gaat ons NLP hart sneller kloppen want van die zachte processen weten we in NLP het een en ander af.

NLP kan dus een wezenlijke bijdrage leveren aan gezonde organisaties, juist op het gebied dat de traditionele organisatiekunde laat liggen. Dan openen zich drie gebieden: het intra-persoonlijke, het inter-persoonlijke en het hogere systeemniveau: de organisatie.

Het intra-persoonlijke en het inter-persoonlijke

Bij het intra-persoonlijke is de vraag aan de orde hoe ik zelf functioneer. Hoe ben ik gemotiveerd? Hoe congruent ben ik? in welke mate kan ik mijn hulpbronnen daadwerkelijk inschakelen? NLP heeft op dit intra-persoonlijke gebied een schat aan technieken en interventies om de persoonlijke performance te optimaliseren.

In het inter-persoonlijke gebied staat mijn relatie en de communicatie met de anderen centraal. En ook op dit gebied biedt NLP een gereedschapskist aan communicatie technieken.

Het hogere systeemniveau

Als we naar een hoger abstractieniveau schakelen en door de NLP bril de organisatie als geheel beschouwen, zien we een complex systeem dat gevormd wordt door de veelheid van relaties die tussen de betrokkenen in dat systeem bestaan. Die relaties trekken zich niet noodzakelijkerwijze iets aan van de formeel beschreven relaties. Zo kennen we allemaal het verschijnsel dat de informele macht een ander verloop neemt dan de formele. Een kenmerk van die relaties is dat het onbepaalde relaties zijn. Met onbepaald bedoel ik dat ze geen vaste vorm hebben, dat ze continu aan verandering onderhevig zijn. Dat vraagt van de leden van een systeem dus het vermogen om continu af te stemmen op elkaar en hun onderlinge relatie opnieuw te ijken. Ik zal later in een volgende column beschrijven hoe je met name door met criteria te werken dat handen en voeten kan geven.

Logische Niveaus

Al die processen in organisaties staan in een onderlinge verhouding met elkaar, zijn niet willekeurig. Die onderlinge verhouding is te begrijpen aan de hand van het model van de Logische Niveaus. Robert Dilts beschrijft de Logische Niveaus als een hiërarchie van procesniveaus binnen een individu of een groep. De functie van ieder niveau is om interacties op het eerst lagere niveau te synthetiseren, te organiseren en richting te geven.

Dit model geeft ons een prachtige manier om de complexiteit van de onbepaalde relaties in organisaties te begrijpen en ordenen. En gelukkig, omdat we als NLP-ers praktisch van aard zijn, geeft het ons handvatten om op een positieve manier die relaties te sturen en richting te geven.

In mijn eerst volgende column zal ik daar dieper op ingaan.