

Nieuwe tijden, andere organisaties

Over de huidige paradigma-verschuiving in de samenleving
en wat dat betekent voor uw organisatie

MARCEL DOUMA & HENK VAN DER HONING

Dit boek verscheen eerder onder de titel:
Wij, het volk van de vindere van dingen
©Marcel Douma, Henk van der Honing, 2014

1^e druk, oktober 2014, 2^e druk, augustus 2016
3^e geheel herziene druk, september 2021

ISBN13: 9789065238733

NUR: 800/801/807/808

Vormgeving: Eugenie van Dam van Isselt
Omslag: Eric Weijman, NU Reclame, Zwolle
Tekstadvies: Nienke van Oeveren
Verkoop & distributie: www.vanbrugboeken.nl

Meer weten? www.doumavanderhoning.nl

Alle rechten voorbehouden. Deze uitgave mag worden verveelvoudigd, worden opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of in enige vorm of op enige andere wijze hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, of opnamen, worden gebruikt, wanneer u de in het economisch verkeer normaal gangbare rechten respecteert, waaronder het gebruik van volledige bronvermelding. Neem om alle twijfel weg te nemen contact op met Uitgeverij van Brug.

De uitgever aanvaardt geen aansprakelijkheid voor welke schade dan ook ontstaat tijdens of door het gebruik van deze uitgave. Deze uitgave is met de grootste zorgvuldigheid samengesteld. Noch de auteur, noch de makers, noch de uitgever stellen zich echter aansprakelijk voor eventuele schade als gevolg van eventuele onjuistheden en/ of onvolledigheden in deze uitgave.

Nieuwe tijden, andere organisaties

**Over de huidige paradigma-verschuiving in
de samenleving en wat dat betekent voor uw
organisatie**

*Is it something rare and new, or is it something old?
(Uit: Laugh and walk away, The Shirts, 1979)*

*Dit is geen tijdperk van verandering, maar een verandering van tijdperk
(Jan Rotmans)*

*Come gather 'round people
Wherever you roam
And admit that the waters
Around you have grown
And accept it that soon
You'll be drenched to the bone
If your time to you
Is worth savin'
Then you better start swimmin'
Or you'll sink like a stone
For the times they are a-changin'*

(Uit: *The times they are a-changing*, Bob Dylan, 1964)

Inhoud

Voorwoord	6
DEEL 1: What's going on?	10
Hoofdstuk 1: De opkomst van het internet en globalisering	11
Hoofdstuk 2: En toen kwam de kredietcrisis	19
Hoofdstuk 3: ... vervolgens de Corona-crisis	31
DEEL 2: Een Paradigma-shift	37
Hoofdstuk 4: Een fundamentele verschuiving	38
Hoofdstuk 5: Maatschappijbrede bewustwording	50
Hoofdstuk 6: Over individuele bewustwording	64
DEEL 3: Omgaan met de nieuwe realiteit	87
Hoofdstuk 7: Nieuwe kernthema's voor samenwerkingsvormen	88
Hoofdstuk 8: Authentiek Leiderschap	97
Hoofdstuk 9: Delend Ondernemerschap	111
Hoofdstuk 10: Waardengestuurde Verbinding	130
Hoofdstuk 11: De β -organisatie	149
Slotwoord: Einde van de Ego-economie, het begin van ...?	156
Nabeschouwing	162
Onze eigen verhalen	164
Bronnen van inspiratie	171
Over de auteurs	174

Voorwoord

‘Panta Rhei’ (Alles stroomt), schreef de Griekse wijsgeer Heraclitos tweeënehalf millennium geleden. Deze filosofische uitspraak lijkt een gemoedelijk en gelijkmatig kabbelend beekje te beschrijven. In de huidige tijd stroomt alles ook, maar heeft het meer iets van een wilde stroomversnelling. De meesten zullen dit herkennen; er is haast en complexiteit. We voelen dat we grip verliezen op ons leven en onze omgeving. Veel mensen worden onrustig en zoeken houvast bij predikers van de eenvoudige oplossingen.

Wat is er aan de hand in de wereld?

We bevinden ons in, wat wij een ‘Tussentijd’ noemen; een chaotische overgangperiode naar een nieuwe tijd. Een tijd waarin de grondslagen van ons denken fundamenteel kantelen en ‘weef fouten’ worden hersteld. Er is sprake van een zogenaamde ‘paradigmashift’. De Nederlandse hoogleraar Jan Rotmans spreekt van ‘een verandering van tijdperk, in plaats van een tijdperk van verandering’. In een dergelijk tijdsgewricht ontstaan boeiende en ingrijpende bewegingen op verschillende abstractieniveaus. We zien op het persoonlijke (micro-) niveau bijvoorbeeld de groeiende behoefte aan mystiek en zingeving, op het organisatie- c.q. regionale (meso-) niveau een groeiend leger ZZP-ers en wankelende nationale banken en tenslotte de globale (macro-) bewegingen, waarvan slim opererende hedgefondsen in de financiële economie en de toenemende druk op democratieën voorbeelden zijn. Deze bewegingen zijn geen onafhankelijke ontwikkelingen; ze beïnvloeden elkaar vaak wederzijds en zijn daarom voor ‘de leek’ soms wat lastig te ontwarren.

In de komende hoofdstukken brengen wij deze schijnbaar ongrijpbare, actuele ontwikkelingen met elkaar in verband en duiden deze als symptomen van een dieperliggend proces van maatschappelijke verandering. Vervolgens slaan we een brug naar het praktische dagelijkse handelen van mensen in samenwerkingsverbanden.

In dit boek mengen we macro-economische en bedrijfskundige met filosofische en psychologische invalshoeken. Wij willen geen nieuwe theorie, model of norm voorschrijven, maar aangeven welke betekenis de gesignaleerde beweging zou kunnen krijgen voor mens, maatschappij en organisatie. Geen zekerheid dus, maar wel een aantal hanteerbare veronderstellingen.

Ons dagelijkse werk richt zich op de aandachtsgebieden 'leiderschap, organisaties, samenwerking en conflicten'. Bij het beschrijven van de huidige paradigmashift hebben we ons het volgende afgevraagd: Gezien de ontwikkelingen in de wereld en in de economische omgeving, wat worden de belangrijkste elementen waar leiders, bestuurders en andere relevante spelers mee moeten dealen? Wat zijn de criteria op basis waarvan zij moeten beslissen? Wie zijn die leiders en beslissers dan? En wat betekent het voor (samen) werken en organiseren in het dagelijkse leven?

In onze beschouwing komen we in de eerste plaats tot de conclusie dat de huidige tijd een tijd is waarin individuele en collectieve bewustwording in balans komt met de menselijke rationaliteit. Andere relevante constatering is dat leiderschap 'democratiseert' en dat ondernemerschap geen aangeboren eigenschap is maar een ontwikkelbare kwaliteit. Tot slot zullen we verbinding eerder als een doel dan een middel voor samenwerking herkennen. Deze drie thema's zullen samen de belangrijkste pijlers van de toekomstige netwerken, organisaties en andere samenwerkingsvormen zijn. We bundelen die in een 'β-organisatie' (lees: bèta-organisatie); een samenwerkingsvorm die wendbaar is, steeds in ontwikkeling en daarom 'nooit af'.

De Vinders van Dingen

Het mixen van verschillende invalshoeken en abstractieniveaus is een uitdaging gebleken en vraagt soms om een uitgebreidere uiteenzetting van begrippen. We bezigen bijvoorbeeld regelmatig de term Ego, maar hanteren een andere benadering dan die in de volksmond onder ego wordt gebezigd. Als wij over Ego praten, dan gaat het NIET over mensen die zich ‘opblazen’ om groter en belangrijker te lijken maar over het ‘construct’ Ego, de wijze waarop we onszelf als individu definiëren. We leven ons leven namelijk met ‘een verhaal’ over onszelf, in de psychologie wel eens aangeduid als ‘zelfbeeld’. Het zelfbeeld bestaat uit het geheel van overtuigingen, ideeën en herinneringen over wie we zijn. Deze hoeveelheid denk-inhouden samen duiden we als ons Ego. We verdedigen dat Ego met een voortdurende stroom van meningen; we vinden overal wat van. Dat maakt ons een ‘Volk van Vinders van Dingen’. Dit stevig verankerde gedragspatroon heeft grote invloed gehad op hoe wij de wereld zien en op basis waarvan we die hebben vormgegeven, vaak als managementvraagstuk. Dat geldt ook voor hoe we nog steeds omgaan met elkaar en voor de overmaat aan (ook wettelijke) regels en structuren van samenleven en -werken die daaruit voort zijn gevloeid. Maar vooral ook voor het onbewuste grote belang dat we eraan hechten. Wij noemen dat geheel de Ego-economie, een fenomeen waaraan met de genoemde paradigmaverschuiving een einde komt.

De paradox van de ‘zieners’

Voordat we van wal steken willen we eerst twee belangrijke kanttekeningen maken. Op de eerste plaats zijn wij er ons van bewust dat wij alles wat wij beschrijven vanuit ons eigen westerse perspectief komt. Enige nuancering is daarom op zijn plaats als het gaat over andere delen van de wereld, zoals bijvoorbeeld Afrika. Op de tweede plaats beseffen we ons dat ook wij zelf prominente leden van het Volk van de Vinders

van Dingen zijn. Er zit daarom iets paradoxaals in een boek wanneer de schrijvers ervan als een soort zieners het einde van een Ego-economie aankondigen en vervolgens beweren dat zij weten wat er te doen staat in deze tussentijd. In eerdere tijden van chaos stonden vaak allerlei zieners op die de vele zekerheidszoekers achter zich schaalden met gedachten over wat de juiste weg was om te bewandelen. En dat willen we liever niet zijn. Wij werden ons steeds meer bewust van de valkuilen van de voortdurende vindingen, ook die van onszelf, maar die zijn blijkbaar nodig om tot inzicht te komen. Met het beschrijven ervan menen wij daaraan een bijdrage aan anderen te kunnen leveren. Daarom hebben we toch besloten door te gaan met schrijven.

Dit boek is voor iedereen die iets met besturen, veranderen of vormgeven van organisaties heeft en voor alle mensen die er interesse in hebben. We willen hen inspireren en een richtinggevende handreiking doen in deze tijden van hevige verandering. En erop te wijzen dat het (zoals vrijwel alle dingen in het leven) in essentie niet om iets nieuws, maar eerder om iets heel ouds gaat.

In deze derde herziene druk hebben we de sprookjes en de quotes uit de vorige drukken weggelaten en tekstblokken met wetenswaardigheden in de hoofdtekst opgenomen. Het hoofdstuk over basisbewegingen hebben we toegevoegd aan de opsomming van inzichten. We menen dat deze wijzigingen de leesbaarheid ten goede zijn gekomen. We hebben tevens een hoofdstuk over de coronacrisis toegevoegd en daar waar nodig de inhoud geüpdatet. Het doet ons goed daarbij te constateren dat dit boek sinds de eerste verschijning nauwelijks aan actualiteitswaarde heeft ingeboet.

Veel leesplezier.

Marcel Douma en Henk van der Honing
Zwolle, juni 2021

DEEL 1

WHAT'S GOING ON?

Hoofdstuk 1

De opkomst van het internet en globalisering

De razendsnelle, exponentiele technologische ontwikkelingen en de opkomst van het internet versnelden elkaar en maakten intensievere handelstromen over de wereld mogelijk. Globalisering kwam in een stroomversnelling, met alle gevolgen van dien.

We kunnen het ons bijna niet meer voorstellen, een wereld zonder internet. De huidige tieners weten niet beter, de twintigers hebben nog de ‘gewone’ mobiele telefoons zonder gekleurde schermpjes meegemaakt en Pc’s die er uit zagen als ouderwetse televisies; die met een echte beeldbuis en een kast met een disktestation en allerlei draden onder de tafel. De dertigers kennen nog een wereld met floppydisks en een mobiel-arme tijd met hoogstens piepers en ‘Kermits’ waarmee je slechts bij de spaarzame zendpalen op parkeerplaatsen langs de weg naar de boodschapper kon terugbellen. Een vertegenwoordiger van ons had nog een hele koffer met een satelliettelefoon met accu aangeschaft, voor meer dan 2000,= gulden (dat is nu ongeveer een zelfde waarde in euro’s) die een vermogen per belminuut kostte. De veertigers beleefden nog een periode zonder mobiele telefoons en de vijftigers kenden nog een tijd waarin alle telefoons nog met een draad aan de muur zaten en zagen de introductie van de PC’s en de zestigers maakten nog mee dat de eerste computers in de bedrijven werden geïnstalleerd. Privé kon er een Commodore gamecomputer worden aangeschaft met een geheugen van wel 256 kB en later wel 512 kB. Ja, je leest het goed: kilobyte. Mijn (Marcel) 90-jarige vader vond het gebruiken van een computer destijds zinloos ‘omdat het zijn tijd wel zou duren’. Hij is nog steeds digibeet en verstuurt als een van de weinigen in Nederland nog acceptgirokaarten in een envelop naar de bank om betalingen te doen.