Ondertussen

Leike van Oss
Jaap van 't Hek

in de organisatie

Mediawerf

Ondertussen

Met bijdragen van:
Harrie Regtering
Adrie van den Berge
Yvonne Burger
Ber Damen
Edu Feltmann
Dick van Ginkel
Joep Schrijvers
Paul Valens
Aris van Veldhuisen
Wilfred Verweij

Mediawerf

Ondertussen

Leike van Oss
Jaap van ’t Hek

in de organisatie

Amsterdam, februari 2012

Ontwerp en vormgeving:
Houdbaar grafisch ontwerp – bno

ISBN 978-94-90463-12-0

Donker Curtiusstraat 87
1051 MC Amsterdam
tel. 020-4687126

INHOUDSOPGAVE

1.

ONDERTUSSEN: EERSTE VERKENNING

Je bent directeur en druk bezig met een reorganisatie die gaat zorgen voor krimp èn voor gedelegeerde managementverantwoordelijkheden. Je denkt dat je alle formele stappen gezet hebt, gezorgd hebt dat mensen geïnformeerd zijn en waar mogelijk ook nog hebben kunnen meedenken. Net voordat je het reorganisatieplan ter besluitvorming voorlegt, besluit het hele management het vertrouwen in je op te zeggen. Iets wat je precies wilde voorkomen met alles wat je deed.

Je geeft leiding aan een managementteam binnen een gemeente. In dat team liepen de conflicten hoog op. Je denkt dat jullie deze ondertussen hebben uitgesproken, dat je vertrouwen hebt gewonnen en gezamenlijkheid hebt gecreëerd. Je gaat ervan uit dat dat de gezonde basis is om te blijven werken en om zo ook vertrouwen binnen de organisatie als geheel verder op te bouwen. Vlak voordat je als interim-manager vertrekt, ontstaat er een bestuurlijke crisis, valt het college van B&W en wordt er een nieuw college gevormd. Met het wisselen van de personen, verschuift het machtsspel en vlamt het conflict opnieuw op.

Je hebt samen met een collega hard gewerkt aan een groot en langdurig project. De laatste maanden is er meer spanning op komen te staan, omdat de planning krapper werd en omdat partijen waarvan jullie afhankelijk zijn steeds te laat hun deel aanleveren. De cumulatie ervan maakt het project moeilijk stuurbaar. Je collega, die goed is in onderhandelen, neemt de complexe onderhandelingen voor zijn rekening. Samen hebben jullie alles onder controle. Twee weken voor de ople-

vering, belt je collega je huilend op. Hij zit er helemaal doorheen. 'Burn out', zegt de dokter. Door zo geconcentreerd te werken aan het project, blijk je alle signalen van je collega te hebben gemist. In plaats van als projectleider je project in de hand te hebben, loopt het geheel uit de klauwen.

(Interim-)managers en adviseurs hebben voortdurend te maken met de ingewikkelde dynamiek tussen 'de organisatie zoals 'ie is' en de doelgerichte plannen die het sturend en coördinerend deel van de organisatie daarover maakt. Het leidt ertoe dat zaken die voor jou buiten beschouwing vielen, onverwacht binnen beschouwing komen.
Zoals volgens John Lennon het leven je overkomt terwijl je plannen aan het maken bent, overkomt je in een organisatie hetzelfde. Het is iets dat gebeurt terwijl je bezig bent met iets anders. Het gebeurt Ondertussen.
Ondertussen gaat over verschijnselen en gebeurtenissen die zich aan de rand van ons blikveld of ons bewustzijn afspelen. Het gaat om datgene wat zich in de schaduw van ons handelen afspeelt. We zien het wel, maar we kijken niet. We beschouwen het niet als relevant voor datgene waar we mee bezig zijn. Of we zien het niet, omdat we nu eenmaal met iets anders bezig zijn. Op dat moment beïnvloeden de gebeurtenissen uit het Ondertussen ons, hoewel we dat niet verwacht hadden.

1.1 Waarom nu Ondertussen?

Kijk je naar ontwikkelingen in maatschappij en organisaties, dan zie je dat in de afgelopen decennia categorieën en clusteringen die vroeger hielpen een ordelijke wereld te creëren, nu niet meer werken. Er zijn nauwelijks nog zuilen, heldere rollen en zekerheden. Stabiele maatschappelijke verbanden brokkelen af. Oude autoriteiten zijn van hun voetstuk gevallen. Politieke partijen verliezen leden, omroepen hun achterban, maar ook de voetbalclub heeft moeite iemand te vinden die de lijnen wil krijten. Marketeers constateren dat segmentatie in categorieën consumenten steeds moeilijker wordt, want ook consumenten houden zich niet aan de oude indelingen. De ene avond laten ze pizza komen en de volgende avond eten ze in een sterrenrestaurant.
Meer en meer worden instituties en mensen gedwongen om zich zonder helder kader te verhouden tot gebeurtenissen om hen heen. Er is dus meer onvoorspelbare ruimte en daardoor minder zekerheden. Met alle technologie bewegen we ons naar een beeldcultuur waarin impressies belangrijker zijn dan diep doorwrochte inzichten of goed opgebouwde teksten. Voor sommigen is een site die hoog op Google komt betrouwbaarder dan een verklaring uit de wetenschap of van de regering. Contextloze verklaringen worden bijeen gezapt uit de informatieovervloed.

Alessandro Barrico verkent in zijn boek 'De Barbaren' (2010) aan de hand van een aantal essays wie de hedendaagse barbaren zijn die bijdragen aan de teloorgang van ons cultuurbesef. Als hypothese stelt hij dat er geen sprake is van barbaren, maar van een 'mutatie'. De mens moet zich op een andere manier verhouden tot de wereld dan hij tot nu toe kon, zoekt naar manieren om dat te kunnen doen en creëert daarmee ook ander cultuurbesef. Kern van dat nieuwe cultuurbesef is het verbinden van veel oppervlakkige snelle ervaringen in een wereld die vol zit met mogelijkheden.
Dat wat zich voordoet, kan steeds minder makkelijk vanuit vaste kaders geduid worden. De randen van ons blikveld bevatten gebeurtenissen waartoe we ons, steeds opnieuw, plotseling moeten verhouden. De snel veranderende wereld en cultuur dwingen ons gevoeliger te worden voor het Ondertussen.

GOOGLE IN JE HOOFD

Googelen is in korte tijd een werkwoord geworden. Het betekent iets opzoeken op internet. Google lijkt op de index van de oneindige encyclopedie en bibliotheek die www genoemd wordt. Als je iets zoekt, begint dat vaak met het intikken van het betreffende begrip, 'ondertussen' bijvoorbeeld. Het resultaat lijkt op een neutrale ordening van pagina's waarin dat begrip een belangrijke rol speelt. Een feitelijke, complete en neutrale opsomming van wat beschikbaar is. Maar zo is het niet.
Google wil graag advertenties verkopen. Die advertenties verkopen het best als ze zo precies mogelijk bij de doelgroep komen. Dus houdt Google bij wat je zoekt en waar je naar doorklikt. Fijn, want doordat Google je leert kennen, krijg je steeds preciezer die sites die het antwoord op je vragen hebben. Klimaatsceptici zullen sites treffen van sceptici en de bezorgden zullen ook gesterkt worden in hun zorgen. Je ontsnapt er niet aan dat Google jou anders informeert dan anderen. Daarmee wordt Google een verlengstuk van je hoofd, van wat je al wist, van hoe je al keek. Waar onze eigen waarneming al vernauwd wordt door onze bestaande referentiekaders, doet Google er nog een schepje bovenop.
Zelfs als je weet dat Google dit doet, ben je je er niet altijd bewust van dat het gebeurt. Tenzij je heel actief en continu alert verder gaat zoeken dan Google je neus lang maakt.

1.2 Wat is Ondertussen?

Het Ondertussen heeft als belangrijkste kenmerk dat het zich niet in, maar net buiten het blikveld van de betrokkenen bevindt. Ondertussen is een omgevingskenmerk, maar het is geen algemeen omgevingskenmerk. Het lijkt als bijproduct te ontstaan van het blikveld, de focus of de wereld die mensen (alleen of met elkaar) creëren. Toen we onze zoektocht startten, gingen we ervan uit dat Ondertussen iets te maken had met de complexiteit van onze wereld en met het onvermogen om die in zijn geheel te overzien en er rekening mee te houden. Maar alles wat zich om ons heen afspeelt Ondertussen noemen, helpt ons niet te begrijpen op welke manier Ondertussen leidt tot die onverwachte invloed op ons eigen handelen. We moeten het begrip dus preciezer definiëren.

Afhankelijk van je positie

Ondertussen gaat op de eerste plaats over het individu. Het is verbonden aan degene buiten wiens blikveld dat Ondertussen valt. Wat het Ondertussen is, is dus afhankelijk van wie welke uitsnede in zijn waarneming maakt. Dat wat net buiten die waarneming valt, is het Ondertussen. Het wordt alleen maar jouw Ondertussen als het op de een of andere manier gerelateerd is aan jou en je handelen, als het relevant is voor en invloed heeft op jou. Zo heeft ieder naast een unieke kennis van en kijk op de wereld ook zijn eigen unieke Ondertussen.

Het ingewikkelde is dat het Ondertussen voor het individu zelf niet zichtbaar is. Het is onderdeel van het leven waar hij zelf inzit, maar dat hij zelf niet overziet. Hoe het Ondertussen in een leven een rol speelt en waar het zich bevindt, is goed te zien in situaties waarin we een leven vanuit een metapositie kunnen beschouwen, zoals in een boek of een film. Als lezer/kijker hebben we een andere positie ten opzichte van het leven van de hoofdpersoon dan de hoofdpersoon zelf. Boeken en films kunnen zo spannend zijn, omdat we deels net zo weinig weten als de hoofdrolspeler en chocola moeten maken van wat er om hem heen gebeurt, en deels omdat we meer weten dan de hoofdrolspeler. We krijgen immers informatie die niet aan de hoofdrolspeler bekend is. Die informatie is het Ondertussen voor de hoofdpersoon en ontvouwt zich in de loop van het verhaal aan hem. Maar wij zien als lezer vaak een fractie eerder dan de hoofdpersoon wat er aan het gebeuren is.

Regisseurs en auteurs vormen doelbewust hun film of boek zo dat de parallelle werelden en de gebeurtenissen daarin zichtbaar zijn voor de lezer. Zo speelt de filmregisseur met informatie door bijvoorbeeld vroeg in de film even in te zoo-

men op een sjaal aan de kapstok die later de sleutel tot de oplossing van de moord blijkt te zijn. Hij haalt iets van de achtergrond naar de voorgrond. De personages in de film hebben niets in de gaten, maar de geoefende filmkijker weet dat de sjaal wel eens vol betekenis kan zijn. Als later in de film iemand gewurgd wordt met de sjaal weet de kijker nog aan welke kapstok die hing. In het echte leven zou zo'n sjaal je natuurlijk heel gemakkelijk kunnen zijn ontgaan.
De auteur van een roman kan spelen met tijd, plaats en handeling. Hij kan verbanden leggen die in het gewone leven niet te leggen zijn. Hij kan betekenissen creëren die de personages nog ontgaan. Hij kan dingen naast elkaar zetten die we in het gewone leven na elkaar beleven.
Met deze mogelijkheden kunnen regisseur en auteur werelden en periodes parallel laten zien.

In het echte leven hebben we geen vertellers om ons heen die ons ons Ondertussen laten zien. We merken er pas iets van als een gebeurtenis uit het Ondertussen tot ons bewustzijn doordringt.

Het meeste dat in ons Ondertussen gebeurt, is onproblematisch, gaat zijn gang en heeft geen gevolgen of effect. Het zijn gewoon de gebeurtenissen om ons heen. Maar er kan ook een gebeurtenis uit het Ondertussen voortkomen die zich onverwacht aan je voordoet. Dat kan gaan om een positieve of een negatieve gebeurtenis, maar in beide gevallen gaat het om iets, dat door dynamieken die zich buiten je blikveld bevonden, binnen je blikveld zijn effect heeft. Het is die gebeurtenis, die relevant is voor jou en die voortkomt uit de wereld om je heen, waardoor dat Ondertussen relevant wordt.

Ruimte en tijd

Omdat het Ondertussen deel van de complexe wereld is en een link heeft met specifieke spelers, heeft het een plaats- en tijdaspect in zich. Het is iets dat in de ruimte of in de tijd zijn invloed op jouw wereld uitoefent.
Neem eerst het Ondertussen dat zich heel ver weg van je bevindt. Een Ondertussen waarvan de gebeurtenissen in de loop van de tijd effect kunnen hebben op jouw wereld, maar die zo ver weg liggen, dat je niet eens weet dat het dìe gebeurtenissen zijn die het effect bewerkstelligd hebben. Een ontwikkeling die je met de beste wil van de wereld gewoon niet kòn waarnemen door een te grote afstand of tijd. Als op dit moment een asteroïde met duizelingwekkende vaart op weg is naar de aarde, dan kan dat straks van grote, misschien wel beslissende, invloed zijn op hoe het met je verder gaat. Het gebeurt terwijl je je -van geen kwaad bewust- bijvoorbeeld gewoon een boek zit te lezen. De asteroïde

bevindt zich door zijn afstand (ruimte) en door zijn enorme snelheid (tijdsdimensie) ver buiten het gebied dat we kunnen kennen (naar Bill Bryson 2006). Iets soortgelijks geldt voor het ontstaan van een resistente bacterie in een ziekenhuis in Malawi, de spreekwoordelijke vlinderslag in het Amazonegebied die een orkaan in de VS laat ontstaan, of de liefdevolle conceptie van wat later een wrede dictator in België zal blijken te zijn. Allemaal mogelijk zeer relevante ontwikkelingen, maar volstrekt onkenbaar en onvoorspelbaar.
Alhoewel dit 'verre ondertussen' erg relevant kan zijn voor onze wereld en hoe het daarmee verder gaat, laten we het in het kader van dit boek buiten beschouwing. Het laat echter goed zien dat Ondertussen zich afspeelt in een ruimte- en tijdsdimensie rondom iemands handelen: iets wat elders of eerder plaatsvond, kan onverwacht van invloed zijn op datgene waar je mee bezig bent.

Voor dit boek zijn we geïnteresseerd in het Ondertussen net om mensen heen. Een Ondertussen waaruit gebeurtenissen voortkomen die in de loop van de tijd een wending krijgen die van invloed is op het handelen van betrokkene.

Buiten de schijnwerpers van de managementsturing

Ondertussen in de organisatie heeft te maken met het onderscheid tussen de werkelijkheid van alledag en de doelgerichte managementwerkelijkheid. In organisaties hebben managers de rol om focus te kiezen en richting te geven. Dat maakt dat zij een specifieke uitsnede maken van alles wat er in een organisatie gebeurt. Hun blik is daarbij vaak gericht op die elementen van een organisatie waarvan verondersteld wordt dat daarmee afgemeten kan worden hoe het met de organisatie gaat. Dat beperkt hun blik en maakt dat er veel buiten hun focus valt. Ze worden geholpen door dashboards, cockpits, jaarplannen, maraps, mto's en andere instrumenten. Het lastige van die instrumenten is dat ze weergeven wat je ingeeft te willen weten. Daarmee sluiten ze ook informatie uit. Ze geven geen zicht op al die dingen die niet benoemd zijn, maar er wel zijn. Als je als automobilist lang op je dashboard kijkt, kan die grote beuk aan de kant van de weg je helemaal ontgaan. De doelgerichte focus van de manager en de behoefte in organisaties om gesloten verantwoordingsverhalen te kunnen geven, beperkt de blik op wat er Ondertussen allemaal in organisaties gebeurt.

Voor dit boek zijn we geïnteresseerd in dat wat buiten die schijnwerpers van de managementsturing valt.

De stille kracht van de organisatie

Ondertussen is ook een kracht in zichzelf. Een kracht die iets te maken heeft met het feit dat de organisatie en de mensen erbinnen oplossingen vinden voor vraagstukken en verstoringen, ook zonder ingrijpen van veranderaars en managers. Eerder verzuchtten wij 'Je moet er niet aan denken dat medewerkers echt letterlijk gaan doen wat het management opdraagt'. Dan krijg je situaties die zich ook voordoen bij bijvoorbeeld stiptheidsacties.
Gelukkig werkt de organisatie ondertussen ook nog gewoon door. Het feit dat al die mensen zelf blijven nadenken over hoe iets werkt en hun handelen daarop afstemmen, maakt dat de organisatie een stille kracht kent die Ondertussen zijn werk doet. Het is het levend systeem dat door zelforganisatie -ongeacht het management- gewoon doorfunctioneert en innoveert. Het is dit kenmerk dat we in dit boek als eigenschap van het Ondertussen willen verkennen.

NOORD-ZUIDOPLOSSINGEN

Ria Braspenning

De aanleg van de NoordZuidlijn in Amsterdam kenmerkt zich door een aantal spraakmakende affaires en problemen in het proces. Door de Amsterdamse Dienst Milieu en Bouwtoezicht (DMB) werd ik gevraagd om te kijken hoe het toezicht op de NoordZuidlijn verbeterd kon worden. Eén van de problemen die om een oplossing vroeg was de procedure 'Ontheffingverlening overlast'. Die was een eigen leven gaan leiden.
De Dienst NoordZuidlijn, dagelijks toezichthouder, moet beoordelen of werkzaamheden leiden tot te veel overlast voor omwonenden buiten de reguliere werktijden. Als dat verwacht wordt, dan moeten zij bij DMB een ontheffing aanvragen. DMB beoordeelt het verzoek en kan voorwaarden opleggen om de overlast te beperken.
Gaandeweg werd altijd ontheffing aangevraagd voor de avonduren. Met alle bureaucratische rompslomp van dien. We spraken af dat er meer maatwerk nodig was en kozen voor een duidelijker procedure.
Twee maanden later werd ik gebeld met het verwijt dat wij, DMB, ons niet aan de nieuwe werkwijze hielden. Er zouden spontaan ontheffingen worden verleend zonder dat ze werden aangevraagd! 'Bureaucratie van de bovenste plank', werd me gezegd. Navraag leverde het volgende beeld op. Twee betrokken medewerkers van de gemeentelijke diensten (DMB en de Dienst NoordZuidlijn) bleken op hun gebruikelijke wijze contact te hebben met elkaar, in de bouwkeet, over de mogelijke overlast die verwacht werd als er in de avonduren een aantal werk-

zaamheden moest worden verricht. Ze kenden elkaar al langer in het werk. Bovendien kende de DMB-medewerker uit ervaring de betrokken bewoners. Hij kende hun dag- en nachtritmes en wist wie welke kritiekpunten had. Na het overleg in de bouwkeet bleek hij de bewoners te bellen, een extra voorziening te regelen en vervolgens zelfstandig een ontheffing te regelen. Bewoners tevreden, medewerkers tevreden, procedure met meer maatwerk. Maar ontheffing verleend zonder dat er een aanvraag voor gedaan was. Dat ook. Ondertussen.

1.3 Het wegglippende Ondertussen

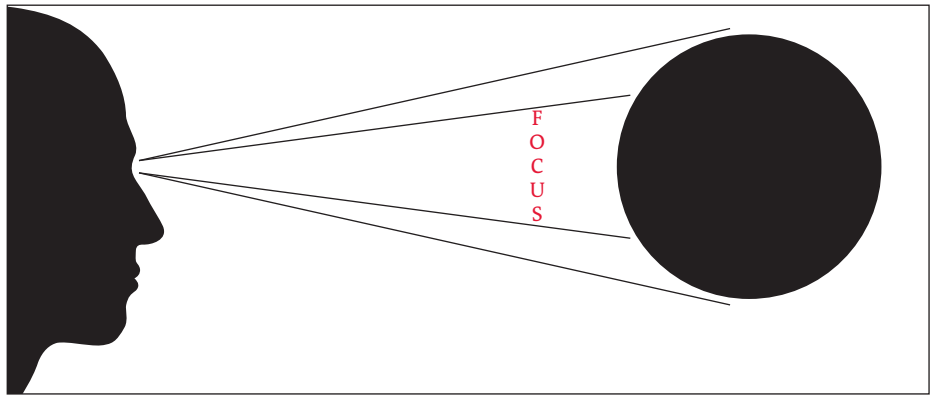
Het Ondertussen toont zich eigenlijk pas in een Ondertussengebeurtenis: een gebeurtenis die zich onverwacht aan ons voordoet. Ondertussengebeurtenissen zijn situaties in het nu, die voortkomen uit voorafgaande gebeurtenissen, waarvan de samenhang en het belang (te) laat tot je doordringen. De voorboden ervan schemerden in je bewustzijn, maar je gaf er geen aandacht aan, en later bleken ze van groot belang. Het gaat om momenten uit het verleden, die je toen vaag aan de randen van je blikveld hebt gezien, waarvan je je misschien hebt afgevraagd of je er niet iets mee moest, of waarbij een alarmbelletje ging rinkelen waar je toen niet op hebt gereageerd. Iets dat alweer weg was uit je bewustzijn, maar dat zich op een later moment ineens aan je voordeed.
En het gaat om die situaties in het heden, waarbij je je realiseert dat door samenlopen van omstandigheden iets is ontstaan dat zich niet meer laat terugdraaien naar het moment dat het nog losse gebeurtenissen waren. Ondertussengebeurtenissen zijn dus die situaties in het nu waarin tot je doordringt dat er dingen samenhangen die je daarvoor niet als samenhangend zag.

De Ondertussengebeurtenis ontstaat, omdat iets uit het vagere, grotere beeld om je heen doordringt tot je blikveld. Hiervoor zijn twee redenen aan te wijzen:

1. Het kan gaan om een gebeurtenis uit het Ondertussen die zoveel impact heeft dat je aandacht er wel naartoe moet. Als, door een samenloop van omstandigheden, een gebeurtenis zich onverwacht voordoet kun je niet anders dan je eigen kijk op de wereld herschikken. De context dringt zich op een andere manier aan je op dan je gewend bent, en dwingt je tot heroverwegen en anders beschouwen.
2. Het kan ook gaan om een verschuiving in je eigen cognitieve wereldbeeld, waardoor je anders naar de wereld gaat kijken. Met een schok dringt dan tot je door dat je altijd ‘verkeerd’ gekeken hebt. Niet omdat de wereld om je heen ineens zo anders reageert, maar omdat jij ineens tot andere inzichten komt.

Iets in de eigen cognitie verandert, waardoor je kijk op de wereld verandert. Er valt een kwartje dat eerder nog niet gevallen was en dat er nu voor zorgt dat je de wereld anders aanschouwt.

Het Ondertussen bevindt zich buiten ons blikveld. Een deel zien we aan de randen van ons blikveld schemeren, maar onze aandacht is er niet op gericht. Hoe ons blikveld zich verhoudt tot ons Ondertussen, is het best te schetsen vanuit de positie van de toeschouwer. Als toeschouwer zie je een actor ergens naar kijken, en zie je ook dat er meer is dan de actor in ogenschouw kan nemen. Je zou dat als volgt kunnen schetsten:



Afbeelding 1.1: blikveld en focus

Wat de actor het scherpst ziet, is datgene waar hij op gefocust is. Daarnaast is een grotere wereld aanwezig die hij niet scherp of niet ziet. Je kunt immers niet alles waarnemen. Ook wat binnen het blikveld ligt, is niet geheel scherp. Je kunt dit het best vergelijken met onderstaande foto: als je je aandacht richt op de bloem zie je het veld met bloemen minder goed. Je weet dat dat veld er is, maar je neemt het niet echt in ogenschouw. Laat staan dat kleine veranderingen je opvallen.

Afbeelding 1.2: voorgrond - achtergrond

In dat wat zich buiten je blikveld bevindt, ontwikkelt zich het Ondertussen. Daarmee is Ondertussen datgene wat altijd in de schaduw van je aandacht staat. Je aandacht kun je verleggen, de schaduw is er altijd. Juist omdat het Ondertussen steeds ontglipt aan je waarneming is de Ondertussengebeurtenis een belangrijke ingang om Ondertussen te begrijpen: het opent een poort tussen twee werelden die -vaag begrensd- doorgaans voor elkaar gesloten zijn.

1.4 Hoe gaan we om met het Ondertussen?

Het is niet zo dat we ons helemaal niet bewust zijn van het Ondertussen of dat we er niet aan gewend zijn. Er gebeuren immers voortdurend dingen om ons heen waar we achteraf een verklaring voor maken.
In de periode dat we het boek schreven, hebben we met veel mensen gesproken over Ondertussen. Het viel ons op dat er verschillende soorten redeneringen zijn over gebeurtenissen uit het Ondertussen, zoals:

- Toeval: veel van de ontwikkelingen die zich als Ondertussengebeurtenis voordoen -en die je dus niet verwacht- noemen we toeval: samenlopen van omstandigheden of onverwachte gebeurtenissen die nooit voorspelbaar kunnen zijn. Over het toeval is heel veel meer te zeggen. Dat doet Joep Schrijvers in zijn bijdrage verderop in dit boek.
- Wilsrationalisatie: als de onverwachte gebeurtenis, die je mogelijk gewoon toeval zou kunnen noemen, een aspect betreft waar je zelf graag credits voor wilt, is de verklaring voor de gebeurtenis vaak 'de wil' van betrokkene. Je hebt er hard voor gewerkt, of je hart gevolgd, en daarom is het gelukt. Tjakka! Of niet hetzelfde gebeurd zou zijn met minder wil, weten we niet.
- Gedragsrationalisatie: we zoeken in de gebeurtenis soms ook een logische verklaring voor ons eigen gedrag. Door verstandelijk en bewust redeneren vinden we een verklaring voor wat we doen. 'Ik wist dat hij me niet mocht. Mooi dat ik op tijd was. Hij heeft me die gemene streek niet kunnen leveren.'
- Reconstruerende verklaring: we brengen achteraf samenhang aan in de gebeurtenissen waarmee we geconfronteerd worden. We brengen verbanden aan die we niet (bewust) zagen of konden zien toen de gebeurtenissen zich voordeden. De samenhang doet zich achteraf redenerend en betekenisgevend aan ons voor. 'Door de val van Lehmann Brothers brak de kredietcrisis uit.' Er is een verband tussen beide gebeurtenissen, maar we kunnen dat verband pas achteraf zien. En eigenlijk weten we helemaal niet zeker of er wel zo'n rechtstreeks causaal verband is. We weten immers niet wat er gebeurd zou zijn als Lehmann Brothers niet gevallen zou zijn.
- Hogere machten: het is de wil van God of Allah of zoals Shakespeare het typeerde: 'Er is meer tussen hemel en aarde dan uw geest kan bevatten, mijn vriend Horatio!'

De genoemde rationalisaties en verklaringen zijn niet onwaar, in die zin dat het onzinnig bij elkaar bedachte causale redeneringen zijn. Het zijn verbindingen die mensen leggen tussen gebeurtenissen, normen, waarden en overtuigingen, om op die manier een voor zichzelf afdoende verklaring te vinden voor die dingen die onverwacht, verrassend of niet direct door eigen controle gebeuren.

Jan van Hooff, emeritus hoogleraar Ethologie, zei eens in een marathoninterview voor de VPRO-radio dat de mens door zijn cognitie niet anders kan dan overal en altijd betekenissen bouwen. We hebben verklaringen nodig om in de wereld te kunnen bewegen. Deze vorm van rationaliseren, die we verderop in dit boek zullen leren kennen onder namen als causale intuïtie en retrospectieve verhalen, hebben we nodig om de wereld om ons heen te begrijpen.

1.5 Facetten van Ondertussen

Wij kennen het Ondertussen drie verschillende facetten toe die voortkomen uit drie mechanismen waarmee we Ondertussens creëren. Mensen creëren hun eigen blikveld en maken daarmee een individueel Ondertussenfacet. Mensen zijn sociale wezens en leven en werken samen. De tussenruimte die ontstaat door hun interactie, is het tweede Ondertussenfacet. En tot slot komt een deel van het Ondertussen voort uit de discrepantie tussen de werkelijkheid van alledag enerzijds en de modellen, theorieën en afgeleide voorspellingen die we over die werkelijkheid hanteren anderzijds.

Eigen waarneming

In een complexe wereld, kunnen mensen niet alles overzien. We maken daarom steeds uitsneden van de complexe werkelijkheid. We worden daarbij geholpen door datgene wat we geleerd hebben. Zo schotelen we onszelf onbewust voorgeprogrammeerde selecties van de werkelijkheid voor die ons begrenzen in ons handelen en in onze blik op de wereld. Je opvoeding bijvoorbeeld is richtinggevend voor hoe je de wereld om je heen interpreteert. Datzelfde geldt voor onze opleiding.
Uitsneden van de werkelijkheid ontstaan niet rationeel of logisch, en ook niet volledig op grond van eigen cognitieve verwerking. Beelden worden gecreëerd op basis van wat je kunt overzien, je overtuigingen, je historie en je emoties. Je neemt slechts waar wat je van betekenis vindt en je vindt slechts van betekenis wat je waarneemt. Je ziet (hoort, voelt, ruikt) dus alleen wat je herkent en je herkent alleen dat wat je ziet. P.F. Thomèse zei hierover in de Albert Verweylezing 2011:

"Als je zeker wilt zijn dat iemand je verstaat, moet je hem vertellen wat hij al weet, moet je hem bevestigen in zijn kennis en ervaring van de wereld. Anders weet hij niet waarover jij het hebt. Je moet identiek worden om elkaar te begrijpen."

Het is zoals de oude grap van de reisleider die in de bus zegt: 'Als u nu links kijkt, ziet u rechts niets'. De ruimte tussen datgene wat we zien en wat buiten ons blikveld valt, is het Ondertussen.
Het eerste facet van Ondertussen wordt dus gecreëerd door hoe individuen naar de wereld om hen heen kijken.

Interactie met anderen

Erving Goffman (1959) schetst het samenleven van mensen als een toneelstuk, waarbij iedereen zijn rol op het podium speelt. En waar voor iedereen ook coulissen zijn om even uit je rol te kunnen stappen. Mensen creëren een theater voor andere mensen en gedragen zich in de coulissen anders dan op toneel. Dus vertellen we het ene wel en het andere niet, maken we het ene gedrag zichtbaar en verbergen we het andere. Zo leven we in een wereld van podia en coulissen, van verhullen en onthullen en van geheimen die je kent, maar die er niet kunnen of mogen zijn. Mensen spelen bovendien op meer dan één toneel: thuis spelen ze een andere rol (als echtgenoot) dan op het werk (als collega) of op de tennisbaan (als sportheld).
Mensen zijn sociale wezens. We werken en leven altijd met anderen, we spelen rollen en creëren zo actief gelaagdheid in gedrag. Het tweede facet van het Ondertussen bestaat uit die tussenruimte die ontstaat in de interactie tussen mensen.

De werkelijkheid versimpelen in voorspellingen en modellen

Mensen zijn denkende wezens. In hun denken proberen zij lessen te trekken uit het verleden, voorspellingen te doen en theorieën, concepten en modellen te maken over hoe organisaties beter kunnen functioneren. Op die manier zijn we als mensen in staat om door middel van abstracties de grote complexiteit van organisaties te begrijpen, erin te functioneren, er greep op te krijgen, en er continu vernieuwing en verbetering in aan te brengen. Abstracties maken het mogelijk om dingen te vergelijken, regelmaat te ontdekken en voorspellingen te doen. Door het zien van regelmaat maken we de wereld overzichtelijk en beheersbaar. In de ruimte tussen de abstractie en de veel slordiger en ingewikkelder wereld van alledag, ligt het derde Ondertussenfacet.

INTERMEZZO 6

LIEGEN VOOR JE WERK

Paul Valens

Studenten en willekeurige burgers produceren anderhalve leugen per dag. Ze liegen in 25 procent van de gesprekken die langer dan tien minuten duren en doen dat bij 34 procent van de mensen die ze per week spreken. Ze voelen zich er over het algemeen niet ongemakkelijk bij en in de meeste gevallen zijn ze succesvol. Slechts achttien procent van de leugens komt aan het licht.

Liegen voor een ander

De helft van onze leugens plegen we uit eigenbelang. Om positiever over te komen, of er beter van te worden. Maar een kwart van wat we liegen, is bedoeld om een *ander* positiever te doen overkomen. Of om een ander er beter op te laten worden.

Leugens in soorten

De meeste leugens (65 procent) zijn volwaardige, pure leugens. De rest bestaat uit overdrijvingen en subtiele leugens: niet liegen, maar wel een verkeerde voorstelling van zaken geven. Of instandhouden. Bill Clinton wordt in dit verband wel eens genoemd.

Vrouwen liegen anders

Mannen liegen anders dan vrouwen. Mannen liegen meer uit eigenbelang, terwijl vrouwen vaker liegen om een ander te helpen. Vooral tegenover andere vrouwen.

Eerlijk zijn wordt niet gewaardeerd

Mensen die prettig in de omgang zijn, liegen vaker. Eerlijke mensen worden als sociaal minder behendig gezien. Soms zelfs als contactgestoord.

Jong geleerd

Kinderen kunnen al op jonge leeftijd goed liegen. Hun ouders leren hen al vroeg hartelijk te reageren op ongewenste cadeaus. Ook zien ze hun ouders dit gedrag voordoen bij andere volwassenen. Het ontlopen van straf is ook een goede reden voor kinderen om te liegen. Liegen mag niet en levert straf op. Maar er eerlijk voor uitkomen stout te zijn geweest, levert *ook* straf op. Overtuigend liegen is een vaardigheid waar mensen met het klimmen der jaren steeds beter in worden. De leugens van een 79-jarige zijn lastiger te achterhalen dan die van een negentienjarige.

Dat wil je niet weten

De meeste mensen zijn niet goed in het doorgronden van leugens. Ze letten op nerveus gedrag, of gedrag dat nadenken verraadt. Goede leugenaars vertonen dit gedrag echter helemaal niet. Mensen willen de waarheid vaak niet weten. Ze hebben er geen baat bij, of zouden zich geen raad weten als ze de waarheid wel zouden weten. Het is bovendien ongepast om in een gesprek alles in twijfel te trekken. In zo'n gesprek zouden de irritaties snel oplopen.

Liegen voor je werk

Verkopers blijken uitstekende leugenaars. Ze zijn meer geoefend dan de gemiddelde Nederlander in het verdraaien van de werkelijkheid. Verkopers hebben ook minder schuldgevoelens. Ze beschouwen liegen als een onderdeel van hun werk. En dus als toegestaan. En tenslotte: hoe beter ze worden in het liegen, hoe kleiner de kans dat ze betrapt zullen worden. Een lage pakkans blijkt ook een belangrijke leugenmotivator.

Voor wie die route wat verder wil verkennen, verwijs ik graag naar:

- Vrij, A. (1998). *De psychologie van de leugenaar*. Harcours-assessment BV.
- Paule, B. de, S.E. Kirkendol, D.A. Kashy, M.M. Weyer, J.A. Epstein (1996). Lying in everyday life (p.979, 995). *Journal of personality and social psychology*. Vol 70. No 5.
- Lohman, A. (1978). *Liegen voor het vaderland.* Nijmegen: Gottmer.
- Simons, A. (1999). *A safe place for dangerous truths: using dialogue to overcome fear & distrust at work.* New York: Amapublications.
- Zeegers, M. (1958). *De psychopathologie van de oplichter onder anthropologisch aspect*. Utrecht: proefschrift.
- Goleman, D. (2001). *Liegen om te leven; de strategie van zelfbedrog*. Amsterdam: Olympus.

Ondertussen?
Hoezo Ondertussen?
Wat gebeurt er Ondertussen?

'Life is what happens to you while you're busy making other plans' zong John Lennon. En in feite is dat ook precies wat mensen in organisaties overkomt. Organisaties ontwikkelen zich terwijl het management plannen maakt. Terwijl medewerkers aan het werk zijn, bedenken anderen plannen voor hoe het anders moet.

Dit boek neemt je mee op verkenning naar het Ondertussen in het leven van mensen in organisaties. Het verkent het gebied waarvan iedereen weet dat het er is, maar dat nooit echt goed zichtbaar wordt. Het geeft inzicht in het ontstaan en het in stand blijven ervan en doet suggesties voor een betere verstandhouding met het Ondertussen.
Ondertussen blijkt een ongrijpbaar fenomeen, dat je nooit echt te pakken krijgt. Het ligt aan de randen van je blikveld, je had het kunnen zien als je anders had gekeken, maar het ontsnapt aan je aandacht.
Dit is geen boek voor mensen die menen dat voor ieder probleem een oplossing bestaat (liefst in vijf stappen). Het is geen boek voor mensen die nadenken zonde van de tijd vinden. Het is een boek voor mensen die het leuk vinden dat het leven verrassend is en ingewikkeld. Voor managers, adviseurs en anderen die ook onder de oppervlakte willen zoeken en werken.

Leike van Oss en Jaap van 't Hek werken als interim-manager en organisatieadviseur en vormen samen Organisatievragen. Zij schreven eerder Onveranderbaarheid van organisaties. Dit boek werd in 2009 genomineerd als boek van het jaar door de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs en in 2011 ook uitgegeven in het Engels.

Leike van Oss
Jaap van 't Hek

Met bijdragen van:
Harrie Regtering
Adrie van den Berge
Yvonne Burger
Ber Damen
Edu Feltmann
Dick van Ginkel
Joep Schrijvers
Paul Valens
Aris van Veldhuisen
Wilfred Verweij

MEDIAWERF UITGEVERS
ISBN 978-94-90463-12-0