

Met gidsende verwijzingen geeft Harry Starren kleur aan de In Focus bijdragen in deze editie van Holland Management Review.

ALLEEN GA JE SNELLER, SAMEN KOM JE VERDER

HARRY STARREN

'Samen voor ons eigh'

- *Koot en Bie*

'Samen verder' is een gevleugelde uitdrukking wanneer bijvoorbeeld de noodzaak van netwerken wordt bepleit. Vaak wordt er een metafoor uit de natuur bijgehaald. Trekvogels halen enorme afstanden juist door in gezamenlijkheid hun reis te ondernemen. Vissen scholen letterlijk samen. En nu ik dit beeld eenmaal heb vastgezet in de geest van de lezer, kan ik ook de mens als roedeldier beschrijven.

We zijn, van voldoende afstand beschouwd, allemaal soortgenoten.

We vormen stamverbanden. In mijn studiegeneratie gold het overzichtswerk van prof Geyl, 'Geschiedenis van de Nederlandse stam', als een normale aanduiding om onszelf te beschrijven. Daarna is de aanduiding uit de gratie geraakt toen fascistische aanduiding 'stam' benutten om superioriteit te schragen. Het maakte deel uit van de 'Blut und Boden'-ideologie.

Nu keert de aanduiding terug als 'tribe' en zijn het de

antropologen die de kracht van tribes beschrijven - eenheden met een krachtige culturele samenhang. Geen toevallig clubje met een opzegbaar lidmaatschap maar een plek en een groep waar je thuishoort. Sense of belonging. Je veilig weten en daardoor in staat zijn tot prestaties die alléén niet waren te bereiken.

De roedel is een bron van veiligheid, maar ook een bedreiging van individualiteit en autonomie. Net zoals organisaties, de verzakelijkte tak van de stam, dat zijn. De mate waarin we tot inschikken in staat zijn (let op de taal die ik gebruik) lijkt cultureel bepaald. Wie wel eens een Koreaanse manifestatie heeft gezien (in Noord én Zuid) kan zich niet voorstellen dat zo iets in Nederland denkbaar zou zijn. Nou denkbaar misschien wel, maar realiseerbaar vrijwel zeker niet.

De spanning tussen het individu en het grotere geheel is door Jean-Paul Sartre krachtig aangeduid met 'L'enfer, c'est les autres', de hel dat zijn de anderen. De paradox is: we hebben de anderen nodig, want zonder de anderen gaat een roedeldier dood. Door de Verenigde Naties is eenzame opsluiting aangeduid als foltering. Daarvoor is alle reden.

'Samen verder' duidt in dit geval wellicht ook op samenwerking die tevoren niet bestond. De samen-op-

weg-kerk gaf het in haar naamgeving aan. Protestantse Kerken vonden elkaar in het streven naar eenheid. Die eenheid werd ook nodig door ontkerkelijking. De spoeling werd dunner en 'samen' was een defensieve koers. Noodgedwongen zeiden cynici, optimisten zagen het als een kans die door de omstandigheden werd afgedwongen. Zoals dat wel vaker met kansen gaat. Dat is meer dan een woordspel, al is het dat óók.

Annie MG Schmidt vat het misschien het meest helder samen: 'vluchten kan niet meer, schuilen kan nog wel, schuilen bij elkaar' gevolgd door de retorische vraag: 'Hoe ver moet je gaan?' Het musicalnummer lijkt bijna geschreven voor dit themanummer.

Defensieve fusies zijn primair gericht op het afwenden van dreiging. Het is de Annie MG Schmidt-variant, waarbij je er het beste van wilt maken. Dat kan goed uitpakken, maar primair is deze vorm gericht op het beperken van de schade. Het beste ervan maken. 'I manage', zeggen Engelsen. Het gaat. Het houdt niet over. Je slaat je er doorheen. Een cynicus zei me ooit: een manager is iemand die anderen er doorheen slaat.

De meeste fusies falen op termijn. Ze vernietigen vaker waarde dan dat zij die toevoegen. Ik heb die kennis niet van mijzelf (welke kennis nou eigenlijk wel). Het werk van de econoom Hans Schenk laat ons weinig illusies. Of andersom gezegd: de geslaagde fusie is al te vaak een illusie.

Als fusies marktmacht creëren en zich zo een monopolie verwerven, dan is het vanuit de acterende onderneming gezien een succes. Maar economisch en maatschappelijk kun je er vraagtekens bij plaatsen. De tucht van de markt maakt dan plaats voor een ondernemingsparadijs. Een schrale troost voor mensen die zich afvragen waarom hun iPhone zo duur is. Nog wel. Concurrentiële markten tenderen naar oligopolies en zelfs - indien onbewaakt gelaten - tot monopolies. Concentratie van marktmacht. Die eenmaal betrapt, wordt opgebroken. Of niet.

Dit laatste perspectief neemt de strijd als metafoor voor economische voortbrenging. Het is eróp of eronder. Dit is een wat sleetse metafoor die de geschiedenis ziet als een strijd van allen tegen allen. Homo homini lupus. Frans de Waal, onderzoeker naar het gedrag van primaten, relativeert deze vulgariseerde darwinistische benadering door te laten zien dat samenwerking

ons evenzeer zit ingebakken als strijd. We vechten én we vrijen. We zijn egoïstisch en altruïstisch. Uit welbegrepen eigenbelang.

Dat we in beide misschien niet zeer succesvol zijn, leidt niet tot de gevolgtrekking dat we er dan maar mee moeten ophouden. Als we die maatstaf op al onze activisten zouden toepassen, zou ledigheid het beste antwoord zijn. Overal stuiten we op het Pareto-optimum: een groot deel van onze inspanningen draagt niet bij of doet er zelfs aan af. Zit stil en verroer je niet? De wereld gaat, om het Max Dendermonde na te zeggen, aan vlijt ten onder. Misschien willen we te veel. En is dit onze straf?

Ik bezoek voor mijn werk veel verdrietfabrieken. Waar veel energie verloren gaat en evenzovele kansen. We zitten elkaar in de weg. De antropoloog (alweer) Graeber schetst ons als een welvarende samenleving die zich bullshit-jobs kan permitteren. De bioloog Midas Dekker noemde ons in een gelijksoortig betoog een diersoort die geen maat kan houden. We vreten alles op. We nutten alles uit. Maken alles op. Wellicht omdat we ons in de oernatuur voortdurend bedreigd wisten. Pakken wat je pakken kan, wellicht is het voor lange tijd niet mogelijk. Gulzig onder tijdsdruk en altijd bedreigd voortbestaan.

'Samen' is het domein van de organisatie-adviseur. Hoe krijgen we dat merkwaardige construct dat organisatie heet aan de praat en laten we het, wat het ook moge zijn, beter draaien. Een enkele adviseur legt mij wel eens uit dat zij haar vak vooral beoefent omdat je dan geen deel hoeft uit te maken van organisaties. Zoals de oppasser die blij is dat hij op het einde van de dag de kooi verlaat.

Je bent, aldus een collega, net als in het Monopoly-spel, wel in de gevangenis maar 'slechts op bezoek'. Samen verder dus. Het doet me denken aan die ondernemer die samen met zijn adviseur op weg gaat naar de einder. Na lang gelopen te hebben, zakt de ondernemer de moed in de schoenen. De horizon komt niet naderbij. Dan grijpt de adviseur in. Hij tikt zijn klant op de schouder en zegt bemoedigend: 'draai je om, we zijn er al voorbij!'

--

Harry Starren begeleidt bestuurders en besturen.