

# Epiloog

*Iemand met zijn schaduw confronteren is hem zijn eigen licht laten zien.*

Carl Gustav Jung

*'Schrijven is schrappen', zei Simon Carmiggelt en de man had gelijk. Iedere auteur weet het: zonder het adagium 'kill your darlings' ga je het niet redden met je manuscript, hoe mooi je ook vindt dat je alinea's zijn geschreven en hoe belangrijk je ook denkt dat je boodschap is. Dit artikel is één van die hoofdstukken (in dit geval de epiloog) die tijdens de eindredactieronde van het manuscript van De mens als grens in zijn geheel zijn geschrapt. Ik neem ze één op één over, dus je kunt in de tekst verwijzingen naar eerdere of latere hoofdstukken tegenkomen, gebaseerd op de structuur van het manuscript van dat moment. Toch kun je elk geschrapt hoofdstuk lezen als een zelfstandig artikel. Hopelijk maakt het je nieuwsgierig naar wat er uiteindelijk aan hoofdstukken in het inmiddels gepubliceerde boek is overgebleven.*

*Met dank en dapper schrappende groet,*

*Bart Flos*

Er wordt me wel eens gevraagd of ik nog wel terug mag komen als ik het leiderschap van een organisatie weer eens frontaal heb geconfronteerd met de aard van het beestje, nadat ik ze verteld heb over:

- *Het verschijnsel window dressing en wishful thinking en het verschil tussen de eigen perceptie van het volwassenheidsniveau en de realiteit;*
- *De werkelijke redenen waarom MTO's nauwelijks verbetering laten zien en waarom de organisatorische volwassenheid maar niet door de samenwerkingsbarrière kan breken;*
- *De nutteloze theorie versus de hardnekkige realiteit in relatie tot de kernoorzaken van chronisch falende projecten en verandertrajecten;*
- *De werkelijke oorzaken van de voortdurende overbelasting als gevolg van het najagen van harde economische doelen met drukte, onbalans, stress, burn-outs en uitval tot gevolg;*
- *De constante nadruk op de harde vaardigheden ten koste van de zachte vaardigheden en het causale verband met de tevredenheid en het welzijn en welbevinden van het personeel;*
- *Al dat geklaag, gezeur en gezanik over alles wat los en vast zit zonder iets positiefs te noemen, in oplossingen te denken of in elkaars keuken te kijken;*

*– De constante zee van informatie die ze almaar blijft overspoelen, waardoor ze niet toekomen aan een gedegen evaluatie van hun solveratief, innovatief en adaptief vermogen en daardoor het inzicht, uitzicht en overzicht missen om te komen tot rust, ruimte en recreatie.*

Dat ja. Maar mag ik wel eens terugkomen dan? Soms wel en soms niet. Het hangt er maar vanaf. Het is namelijk nog nooit voorgekomen dat ik niet werd teruggevraagd bij een organisatie:

*– Op basis van de expliciete bekentenis dat het streven naar een hoger organisatorisch volwassenheidsniveau of het creëren van een meer mensgerichte organisatie te hoog voor ze is gegrepen. Dat ze dat niet eens willen proberen omdat ze er feitelijk helemaal geen zin in hebben, het ze maar heel weinig interesseert omdat ‘ze wel wat beters te doen hebben’.*

*– Naar aanleiding van uitspraken van het MT, de Executive Board of de Raad van Bestuur dat het geluk en de gezondheid van de mens ze geen biet interesseert, dat ze ‘daar beneden maar eens moeten ophouden met dat gezeur en gezanik de hele tijd en gewoon hun werk moeten doen’. Dat ze zich superieur voelen aan het volk op de werkvloer en dat ze daar het liefst zo weinig mogelijk mee van doen willen hebben.*

*– Omdat een leidinggevende van zichzelf of van zijn team zegt dat het ze aan potentie ontbreekt om door te groeien naar een hoger volwassenheidsniveau met behoud van menselijk welzijn en welbevinden. Dat ze daar ook geen tijd voor willen maken omdat ze moeten groeien, meer omzet en winst moeten maken en dat ze dat veel belangrijker vinden dan ‘al dat softe geneuzel’.*

Niemand zegt dat zo. Ik geloof ook niet dat leidinggevend en zo expliciet over hun eigen organisatie en over hun eigen mensen denken en als het wel zo is dan kan dat maar beter niet naar buiten komen. Ik zou er ook niet mijn diensten willen verlenen. De hoogste leiders en managers van de organisaties van de 21<sup>e</sup> eeuw kunnen stuk voor stuk aardige, goedbedoelende bestuurders zijn, waarmee je een gezellig biertje kunt drinken in de kroeg. Het kunnen op het eerste gezicht hele sympathieke mensen lijken, die zonder met de ogen te knippen zeggen dat ‘mensen hun belangrijkste kapitaal zijn’ maar tegelijkertijd niet door hebben dat ze dat feitelijk alleen maar vinden zolang die mensen bijdragen aan het realiseren van harde economische groeidoelen en hun eigen persoonlijke doelen. Anders zouden ze namelijk ook voor hun mensen zorgen in slechte tijden, als de harde doelen bedreigd worden, als groei, omzet en resultaat onder druk staan en het welzijn en welbevinden van dat ‘menselijk kapitaal’

sterk afneemt. *Juist wanneer de zachte vaardigheden het hardst nodig zijn, zijn ze het verst te zoeken.*

### **Het ultieme dilemma**

Waarschijnlijker is dat de hoogste leidinggevenden cognitief vastzitten in een ultiem moreel en ethisch dilemma: toegeven dat het geluk en de gezondheid van hun mensen ze niet echt interesseert óf toegeven dat ze het aan vermogen ontbreekt om door te groeien naar een hoger organisatorisch volwassenheidsniveau. In het eerste geval zijn ze schuldig aan onverschilligheid, in het tweede geval aan incompetentie. Beide zijn uiterst lastig om openlijk toe te geven. Als ze allebei tegelijk van toepassing zijn komen we heel dicht in de buurt van een dystopie.

Vergeet niet dat mijn werk altijd begint met een vraag van de klant naar meer informatie over het sociale gedrag van mensen in groepen: het intrigeert ze. Het management, de leiders aan de top, de bestuurders, ze herkennen over het algemeen best goed waardoor problemen in communicatie en samenwerking worden veroorzaakt, vooral nadat ze dat op een wellicht onorthodoxe manier uitgelegd hebben gekregen, in een confronterende workshop of training. Ze zien de gevolgen ervan en ze hebben er in de dagelijkse praktijk last van. Ze vinden het reuze interessant om erover van gedachten te wisselen, maar ze hebben onvoldoende kennis in huis van de *wetenschap* achter dat gedrag: sociale en cognitieve psychologie, evolutionaire biologie en neurobiologie. Ze leggen het probleem vaak buiten zichzelf. Vanwege het najagen van harde economische doelen en de permanente drukte die dat veroorzaakt, nemen ze er ook zelden écht de tijd voor. Ze lezen er wel eens een (management)boek over of herkennen het van een documentaire, maar het erkennen en bekennen blijft achterwege: de hand blijft weg uit eigen boezem.

Zodra je vervolgens een frontaal confronterende stap verder gaat, bijvoorbeeld oor te vragen wat er moet er gebeuren om de samenwerkingsparadox op te lossen en de samenwerkingsbarrière te doorbreken en wie wat, wanneer, hoe en waarom zou moeten doen, ontstaat er vanzelf dat duivelse dilemma. ‘Willen we dit wel weten? Zijn we bereid om datgene te doen dat daadwerkelijk nodig is om het probleem op te lossen? *Willen* we zelf veranderen? *Kunnen* we zelf veranderen? Moet dat? Hebben we daar wel tijd voor of zin in? Waar staan we, wie zijn we, wat willen we?’ Het wordt al snel heel existentieel allemaal en dat is zowel confronterend als bedreigend.

Zodra het kwartje valt, zodra het besef ontstaat dat ze het fundamentele probleem van de samenwerkingsparadox en de samenwerkingsbarrière niet weg kunnen *window dresen*, zodra het besef doordringt dat ze het bereiken van een staat van duurzame, hoge organisatorische volwassenheid niet met een directief kunnen forceren of met een hard skills

of soft skills training, veranderprogramma of reorganisatie door de strot van hun personeel kunnen duwen, ontstaat die duivelse tweesprong: zeggen we dat het ons niet interesseert of zeggen we dat we het niet kunnen?

In de praktijk wordt geen van beide gezegd. Want wat blijkt? Je kunt een organisatie heel goed draaiende houden op een middenvolwassen niveau, zelfs op een tamelijk laagvolwassen niveau. Soft skills zijn helemaal niet nodig voor groei, omzet en resultaat. Met alleen hard skills gaat het ook prima. Wat maakt het uit als dat ten koste gaat van het welzijn en welbevinden van de mens? 'Als ze het niet bevalt dan gaan ze maar ergens anders heen'. Zolang een organisatie binnen de wet opereert en de regels wel eens buigt, maar niet breekt, wat maakt het dan uit dat ze hun eerlijke bijdrage aan belastingen niet betalen, of dat hun producten en diensten schadelijk zijn voor flora, fauna, milieu en klimaat? Ze hoeven helemaal niet te zeggen dat het ze niet interesseert of dat ze niet capabel zijn. Ze hoeven alleen maar hun business te bedrijven, aan *window dressing* te doen en hun persoonlijke doelen veilig te stellen. En voilà! Daar ontplooit zich dan die bekende weg van de minste weerstand.

Uiteindelijk blijkt dat die schone schijn niet alleen een complete trainingsindustrie draaiende houdt, maar dat de toenemende isolatie van de kleine groepen aan de top van grote groepen ervoor zorgt, dat ze er steeds meer van overtuigd raken dat ze wél mensgericht zijn, dat mensen wél hun belangrijkste kapitaal zijn en dat ze wél het beste met iedereen voor hebben. 'Want het staat toch in ons *mission, vision and strategy statement*? Iedereen is er toch helemaal oké mee?' Durf maar eens toe te geven dat het níet zo is, dan zijn de rapen gaar. 'Wat moeten de aandeelhouders daar dan wel niet van denken?' Het is cognitieve dissonantie en selectieve perceptie op het allerhoogste niveau. Wie houdt nou wie voor de gek?

Dus nee, dat zeggen ze niet. Wat ik wél regelmatig heb teruggekregen is:

- *Dat 'het bijzonder interessante materie is', dat het 'onze aandacht heeft', dat 'we het een en ander nog eens goed tegen het licht moeten houden' maar dat 'het vooralsnog niet opportuun is om hier verder op door te gaan'.*
- *Dat het vooralsnog te druk is om verder te gaan met het onderzoek naar de kernoorzaak van al het geklaag over de reorganisatie, de lopende verandertrajecten en verbeterprojecten (met als gevolg dat er door chaos, onbalans en drukte steeds weer nieuwe verandertrajecten en verbeterprojecten moeten worden opgestart).*
- *Dat de communicatie langzaam tot stilstand komt na een aanvankelijke diepe interesse in de materie en nadat er een paar frontaal confronterende maar zeer productieve workshops en trainingen zijn gegeven (omdat de organisatie niet bereid is of niet in staat is daadwerkelijke veranderingen door te voeren).*

*– Dat ik te horen krijg dat ‘wij hier in het midden wel willen maar daarboven niet’ en ‘dat we onze interne inspanningen niet hebben kunnen doorverkopen’.*

En dan wordt het stil. Dat is vaker uit schaamte dan iets anders, want het is bijzonder frustrerend om het aanvankelijke enthousiasme om daadwerkelijk significante voortgang te boeken in de ‘samenwerking en communicatie’, in de kiem gesmoord te zien door de frontale confrontatie met de eigen beperkingen en de onwil aan de top. Dat is wat ‘teruggefloten worden’ écht betekent. Dat is wat het betekent om erachter te komen dat hard skills altijd voor soft skills gaan. Dat is hoe het voelt om in een laagvolwassen organisatie werkzaam te zijn.

### **Waarom ik het doe**

Waarom doe ik het dan nog? Ik hoor het je vragen. Het antwoord daarop is hetzelfde als op de vraag aan een bergbeklimmer, waarom ze die berg beklimt. ‘Omdat hij er staat’. Mijn antwoord is vergelijkbaar. Ik doe het omdat ik het leuk vind, omdat ik niet anders zou willen en ‘omdat die organisatie daar staat’. Met al die mensen erin.

Ik doe het niet primair voor de top van organisaties. Het is natuurlijk het beste om daar je initiatief te beginnen, hopen dat het wordt omarmd en van daaruit naar beneden kan druppelen, dat het onderdeel wordt van de bedrijfsstrategie. Soms gebeurt dat ook en dat is fantástisch om mee te maken, want dan sta je als adviseur sterk in je schoenen als je de trap naar beneden neemt met je ambitieuze veranderplannen onder je arm. De hiërarchische piramide is echter veel breder aan de basis dan aan de top. Daar ‘beneden’ zitten die talloze kleine groepen met al die hardwerkende individuen die worstelen met de dynamiek van een grote groep en de spanningsvelden die dat veroorzaakt. Daar zitten de mensen voor wie ik het primair doe. En daarom zeg ik:

*– Als ik de leidinggevenden van maar één organisatie zover kan krijgen om zich te beseffen dat al hun activiteiten maar één doel hebben: het bevorderen van het welzijn en welbevinden van de mens;*

*– Als ik maar één MT-lid zover kan krijgen om zich wat vaker over de werkvloer te buigen, zich daadwerkelijk te verplaatsen in de gemoedstoestand van het personeel en de chronische overbelasting aan te pakken;*

*– Als ik maar één team zover kan krijgen om zich eens wat meer in de ander te verplaatsen en hun negatief-kritische houding om te zetten in een meer oplossingsgerichte attitude;*

*– Als ik maar één mens kan redden van een potentiële burn-out of bore-out door zich professioneel assertief op te stellen en op tijd naar huis te gaan om partner, kinderen en huisdieren te knuffelen en hobby’s te bedrijven...*

...dan is mijn missie geslaagd en ben ik een gelukkig mens. Al het andere is meegenomen.

Meer weten? Ga naar de website van:

## **De mens als grens**

*Over de onbuigzame barrières van ons bestaan*

[www.demensalsgrens.nl](http://www.demensalsgrens.nl)