

De mens als grens

Geschrapt hoofdstuk DZS-3

De groeiende grote groep

Een boom die zo hard wil groeien dat hij zijn wortels uit de aarde trekt, zweeft niet ten hemel, maar valt om.

Harry Mulisch

'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 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

Prof. Pels: 'We beginnen weer met een anekdote'.

Dhr. Luis: 'Je verwent me'.

Prof. Pels: *Ik gaf een workshop voor een groep zelfstandig ondernemers tijdens een netwerkbijeenkomst. Een vijftigtal enthousiaste entrepreneurs zaten in een halve cirkel nieuwsgierig naar me te kijken. 'Goedemorgen en welkom!', zo begon ik. 'Mag ik jullie eens wat vragen? Waarom werken jullie niet gewoon in loondienst?'*

Na enige aarzeling kwamen de reacties los: 'Ik wilde van mijn passie mijn werk maken' en 'Ik was altijd maar wat aan het hobbyen en nu is het mijn werk'. En ook: 'eigen baas zijn', 'flexibel zijn', 'dromen volgen', 'eigen koers varen', 'op mijn manier aanpakken', 'uit de sleur stappen', 'iets goeds doen'. Maar vooral: 'minder uren draaien', 'meer geld verdienen' en 'meer vrije tijd hebben'. Na dit rondje enthousiaste beweegredenen vatte ik het even samen: 'Dus jullie zijn zelfstandig ondernemer geworden om van je passie je werk te maken

en als eigen baas meer flexibel te zijn, met minder uren en meer geld. Klopt dat?’ Er werd geknikt. ‘Mmm’, vervolgde ik, ‘...en hoe bevalt dat?’

Het was een interessante groep zelfstandigen, variërend van ZZP’ers tot managers van kleine en middelgrote ondernemingen: een kapperszaak, een autopoetsbedrijf, een ICT-consultant, een montagebedrijf, een coach, een advocaat, een productieonderneming, een adviseur duurzame energie. Sommigen waren net begonnen, anderen tikte inmiddels het vijfde jaar aan. Maar toen ik doorpakte op die simpele vraag ‘hoe bevalt dat?’ ging de discussie een andere kant op. Een behoorlijk aantal was het namelijk niet gelukt om die oorspronkelijke doelstellingen vast te houden. Sommigen werkten meer dan fulltime omdat hun onderneming ongekend – en misschien wel onverwacht – succesvol was geworden. Anderen hadden flink wat werknemers aangetrokken en zaten meer achter hun bureau om de waan van de dag in stand te houden, dan om hun passie te volgen.

Mark bijvoorbeeld, is een enthousiaste ondernemer van een duurzaam montagebedrijf. Hij heeft inmiddels bijna tachtig man personeel in dienst en werkt zich helemaal te pletter om het in goede banen te leiden. Zijn droom is ooit begonnen als een hobby in een schuurtje waar hij, omdat hij goed is met zijn handen, voortdurend nieuwe technologische innovaties bedacht die hij ter plekke in elkaar zette. Inmiddels zitten Mark’s handen vast aan het toetsenbord, zijn ogen aan het scherm en heeft hij er een heleboel personeelszorgen bijgekregen. Hij werkt zes dagen in de week, meer dan zestig uur exclusief reistijd en komt nauwelijks nog aan hobby’s, familie, gezin, vrienden of ontspanning toe, laat staan dat hij nog knutselt in zijn schuurtje. Anderen moesten ook schoorvoetend toegeven dat ze ‘wat verder verwijderd waren geraakt’ van hun oorspronkelijke ambities en passies en dat het nog niet meeviel ‘weerstand te bieden aan groei, groter en meer en aan drukte, onrust en stress’.

Waarom zo hard werken en zo snel groeien? Waarom zoveel personeel aannemen? Waarom blijft er uiteindelijk zo weinig vrije tijd over voor gezin en familie, voor hobby’s en ontspanning of voor gewoon een keer helemaal niks doen? Waarom is het zo moeilijk om ‘nee’ te zeggen tegen groei? Het leverde een aantal interessante discussies op, waarbij sub-thema’s als hebzucht, routine, geluk, ‘die ontzettende waan van de dag’, drukte, stress en sleur als vanzelf voorbijkwamen.

Wat me vooral intrigeerde, was dat deze relatief jonge ondernemers nu al aan het institutionaliseren waren. Ze werden langzaam maar zeker een instrument van het instituut dat ze zelf hadden gecreëerd. Dat is op zijn minst opmerkelijk te noemen, want ze maakten toch voortdurend keuzes uit eigen vrije wil?

Het groeispoek

Stel, een individu krijgt een idee voor een nieuw product. Stel je haar even voor als iemand die van de bank opspringt met een blij gezicht, een vingertje in de lucht en een klein gloeilampje boven haar hoofd. Ze heeft het ondernemerschap sterk in haar genen en haar omgeving heeft haar altijd gestimuleerd om – let op: open deuren in aantocht! – zaken voortvarend op te pakken, te denken in kansen en mogelijkheden en er vol voor te gaan. Dat doet ze dan ook. Er volgt marktonderzoek, ze laat anderen naar haar ideeën kijken en voor ze het weet heeft ze een nummer bij de Kamer van Koophandel en zijn de eerste onderdelen al besteld in China. Haar product blijkt een gat in de markt en een groot succes. Als ze even met haar ogen knippert, is de vraag alweer groter dan het aanbod en heeft ze het razend druk. Ga er maar even voor zitten want vanaf dan gaat het snel:

Eerst laat ze familieleden en gezinsleden meehelpen in het magazijn en huurt ze uitzendkrachten in. Maar al snel groeit het boven haar hoofd en heeft ze vast personeel nodig. En een groter pand met kantoor en magazijn. En bedrijfswagens. En een personeelsmanager. Een logistiek manager. Een controller en een accountant. Een additioneel filiaal, mooi centraal in het midden van het land. Eentje in het noorden erbij. Een filiaal en logistiek centrum in België, daarna Duitsland. Ze verplaatst de productie naar Oost-Europa. Toetst de interesse in de Verenigde Staten. Opent er vast een kantoor. Er komt vraag uit India. Ze heeft een Raad van Bestuur nodig. Misschien aandelen uitgeven? Ze knippert nog eens met haar ogen en plotseling heeft ze aandeelhouders met een voortdurende behoefte aan groeiende aandeelhouderswaarde.

Ze koopt een kast van een huis met een garage waar vijf auto's in kunnen. Ze koopt vijf auto's. Ze werkt zeventig uur in de week om het bij te houden. Haar motto: 'niet lullen maar poetsen'. Het motto van het MT: 'niet lullen maar poetsen'. De visie en strategie? 'Door voortdurende innovatie de beste productkwaliteit leveren tegen de laagste prijs waarbij de mens centraal staat en we voortdurend worden gedreven door passie, transparantie, efficiency, effectiviteit en synergie'. Met alle drukte en stress zijn er wat gezondheidsproblemen, maar daar zijn bloeddrukmeters en pilletjes voor. Ze heeft inmiddels op het hoofdkantoor, aangrenzend aan haar persoonlijke werkkamer op de hoogste verdieping (het penthouse), een badkamer met bad en douche en een separate slaapkamer. Wel zo handig.

Er zijn schermutselingen met de vakbond over de enorme werkdruk bij het personeel en belabberde lokale werkomstandigheden. Er zijn botsingen met de milieudiensten over de impact van de productiefaciliteiten op flora en fauna. Ze heeft een advocatenkantoor ingehuurd met de beste en duurste raadgevers. Die slagen erin om rechtszaken door

tegenvorderingen eindeloos aan de gang te houden, terwijl zij concurrerende bedrijven en ondernemingen overneemt (of aanklaagt) en inlijft in de corporate structuur van haar conglomeraat. Primaire motto: 'niet lullen maar poetsen'. Die advocaten komen goed van pas als het gaat om kansen en mogelijkheden om vooral zo weinig mogelijk belasting te betalen. Ze laat zich inmiddels vervoeren door een privéchauffeur in een limousine en ze heeft een beveiligingsbedrijf ingeschakeld om zichzelf en haar bezittingen permanent te bewaken.

Berichten dat haar producten en productiemethoden het milieu schaden en mogelijk gezondheidsproblemen opleveren, worden door een paar briljanten eigenschappen van het brein genegeerd. Zoals cognitieve dissonantie (wanneer je onaangename spanning ervaart bij tegenstrijdige overtuigingen, ideeën of opvattingen), selectieve perceptie (wanneer je alleen datgene opneemt dat je eigen standpunt of oordeel bevestigt), power play (je macht, invloed en controle misbruiken), whataboutisms (een beschuldiging niet weerleggen maar in plaats daarvan wijzen op een andere misstand) en window dressing (waarbij je iets mooier, of beter voorstelt dan het is).

Ze spreekt alleen nog maar met de leden van de kleine groepen van het Executive Managementteam en de Raad van Bestuur, waarin zoveel familieleden zijn opgenomen dat er een vreemde informele 'ons kent ons'-atmosfeer ontstaat, waar maar weinig buitenstaanders tegenin durven te gaan. 'Nepotisme? Nooit van gehoord!' Er staan nu kantoren, productie- en distributiecentra en magazijnen in zeventig landen en ze heeft een privé-vliegveld laten bouwen voor haar Learjet en die van haar familieleden.

Haar superonderneming bloeit en gloeit, omzet en resultaat doen het fantastisch en de aandeelhouders krijgen ieder jaar weer meer dividend uitbetaald, vooral als gevolg van het opkopen van de eigen aandelen. Haar grote groep groeit en graait en het instituut institutionaliseert en rationaliseert. Secundair motto voor manager en medewerker: 'als je niet tegen de hitte kunt blijf dan weg uit de keuken'. Met andere woorden: als het je hier niet bevalt 'dan is er wellicht een andere werkomgeving waar jij beter tot je recht komt', wat gewoon een nette manier is om te zeggen dat je dan beter kunt opzouten'.

Dhr. Luis: 'Dat is een wel héél erg overdreven voorbeeld van een groeiend bedrijf, zeg!'

Prof. Pels: 'Toegegeven, het is een overdreven voorbeeld van de groei van individu naar grote groep, bedoeld om je te laten voelen hoe snel zoiets uit de hand kan lopen en hoe je je daar als mens in kunt verliezen, ondanks de goede intenties aan het begin. Waar je ook gepositioneerd bent in de hiërarchie van een grote groep, je maakt altijd deel uit van een kleine groep collega's en teamgenoten die samenwerken met andere kleine groepen en zo een grote groep vormt. Je bent onderdeel van een systeem van samenwerkende verzamelingen sociale groepsprimaten die met zijn allen impact uitoefenen op de omgeving. Als zoiets uitgroeit tot een multinational, dan is het niet gemakkelijk om de gevolgen te overzien (laat staan de

verantwoordelijkheid te voelen) van wat dat supersamenwerkingsverband doet (vooral niet als je tot de smalle top van de hiërarchische piramide behoort) en meestal zijn we daar ook helemaal niet mee bezig.

Maar stel nou dat je geen manager of leidinggevende bent, maar bijvoorbeeld medewerker of staflid in een dergelijk snelgroeiend grootbedrijf? Dan draai je er wel onvermijdelijk in mee. Natuurlijk, je macht, kracht, invloed en controle zijn beperkt als je in het midden van de hiërarchische piramide gepositioneerd bent, laat staan als je ergens onderaan werkzaam bent. Daar kun je hoogstens uithuilen op andermans schouder (en een beetje klagen voor het saamhorigheidsgevoel), maar *the show must go on*, er moet brood op de plank komen en er zijn doelen te halen.

Maar ontslaat je positie in het organogram je van je morele verantwoordelijkheid? Wat is jouw bijdrage aan *das Gesamtergebnis* van het bedrijf als geheel? Als je een eigen onderneming gaat beginnen dan heb je tenminste nog een keuze, zo lijkt het. Je kunt er dan nog bewust voor kiezen de groei in toom te houden, of zelfs een soort van 'bovengrens van hebzucht' te definiëren vóóordat het uit de hand loopt. Maar wat is dat, 'uit de hand lopen'? Wie bepaalt dat? En wie bepaalt die bovengrens? Misschien zouden we ons wat vaker moeten afvragen waar we in vredesnaam mee bezig zijn. Misschien zouden de gewetensvragen van de 21^e eeuw moeten zijn *waarom* het allemaal zo groot moet groeien. Als we ons economisch systeemdenken willen veranderen kan het geen kwaad af en toe eens wat gewetensvragen te stellen:

- *Waarom moeten ondernemingen groot zijn?*
- *Waarom moet handel internationaal zijn?*
- *Waarom moeten mensen rijk zijn?*

Je kunt het ook omdraaien:

- *Waarom mag je als onderneming niet klein en overzichtelijk blijven?*
- *Waarom mag handel niet lokaal en regionaal beperkt blijven?*
- *Waarom mag je niet tevreden zijn met minder?*

Het zijn goede vragen om te stellen. En het lokt hopelijk andere vragen uit, bijvoorbeeld 'van wie moet dat?' of 'van wie zou dat dan moeten mogen?' Prima, laat de discussie maar beginnen. Als je bij het beantwoorden van deze gewetensvragen vervolgens steeds weer op de argumentatie terugvalt van onze neoliberale, kapitalistische, consumentistische, groei-economische vrije markt, vraag dan: maar waarom is dat zo dan? Zijn er geen betere, meer egalitaire, meer mensgerichte en meer milieuverantwoorde alternatieven voor ons oud-

economisch systeem te bedenken? Waarom niet? Dat vereist natuurlijk wel dat je bereid bent om je op zijn minst een wereld voor te stellen waarin kapitalisme niet meer bestaat. Ik kom daar in hoofdstuk 9 van deel 2 nog op terug’.

Dhr. Luis: ‘Dat mag ik hopen. Want ik geloof niet dat je helemaal begrijpt hoe de groei-economie werkt. Als die niet groeit, komen we niet verder. Kapitalisme werkt. Als mensen geen spullen meer kopen, draait alles vast. We móeten spullen blijven kopen. Met een vrije markt zodat iedereen een vrije kans krijgt om rijk te worden. Zo zit de wereld nou eenmaal in elkaar’.

Prof. Pels: ‘Je dacht toch zeker niet dat het bij die gewetensvragen zou blijven, hè? Want als we dan toch bezig zijn, gaan we nog wat meer *outside the box* denken. Stel je een wereld voor waarin:

- *Bedrijven nuttige, bruikbare, duurzaam-circulaire producten en diensten leveren, het personeel daarvoor eerlijk en gelijkwaardig beloont en waar het nettoresultaat eerst in de mensen en daarna pas in nieuwe technologieën en systemen wordt geïnvesteerd.*
- *Alle samenwerkingsverbanden, alle individuen, kleine en grote groepen gedreven worden door een duurzame, circulaire, groene economie gebaseerd op gelijkwaardigheid, verdraagzaamheid en vrijgevigheid.*
- *We binnen onze kleine en grote samenlevingen onze kortzichtigheid, eenkennigheid en zelfzuchtigheid zijn ontstegen en het welzijn en welbevinden van de mens voorop staat, terwijl flora, fauna, milieu en klimaat worden beschermd.*
- *Al het kapitaal en vermogen gelijkelijk is verdeeld, waarbij sprake is van een progressief belastingstelsel, waarin iedereen zijn eerlijke aandeel in belastingen betaalt en de belastingparadijzen overal zijn afgeschaft.*
- *Waarin we als individuen in het hier en nu bereid zijn om een gedeelte van ons eigen kapitaal en vermogen belangeloos te investeren in de generaties van de toekomst, dus voor mensen die we niet kennen en voor een toekomst waar we geen deel van uitmaken.*

Zie je het voor je? Of heb je het zojuist naar het rijk der fabelen verwezen?’

Dhr. Luis: ‘Ik heb het naar het rijk der fabelen verwezen’.

Prof. Pels: ‘Maar waarom dan en met welke argumenten? Waarom hebben wij een dergelijke wereld nog niet gerealiseerd? Waarom blijven we hardnekkig geloven in de illusies van een door eeuwige groei en vooruitgang gedreven economie als de gevolgen daarvan ons voortbestaan bedreigen? Wat denk jij?’

Dhr. Luis: ‘Vraag je nu alwéér wat ik denk? Zal ik jou dan eens even fijntjes uit de doeken doen waarom ik vind dat...’.

Prof. Pels: ‘Sorry dat ik je onderbreek, maar nee, ik vroeg het deze keer niet zozeer aan jou maar aan de lezer:

Verontwaardiging

Het zou zomaar eens kunnen zijn dat je bij het lezen van dit hoofdstuk af en toe een verontwaardigd gevoel krijgt. Zo van:

- ‘Maar zo *bén* ik helemaal niet!’
- ‘Maar zo wil ik helemaal niet worden!’
- ‘Maar zo doen wij helemaal niet hier op de afdeling’
- ‘Maar zo zitten wij als organisatie helemaal niet in elkaar!’

Die gevoelens zijn logisch en begrijpelijk. Het voelt ook helemaal niet zo in de dagelijkse praktijk. We vinden zelden van onszelf of van onze kleine groepen dat we niet goed bezig zijn, dat we onethisch zijn, dat we incompetent zijn of hebzuchtig of dat door grenzeloze groei schade aan onze omgeving toebrengen.

Als grote groep vinden we dat ook niet want ‘we doen als onderneming wat de markt vraagt’, ‘we leveren mooie producten en diensten’ en ‘we opereren binnen de grenzen van wat arbeidsrecht en milieuwetten voorschrijven’. En dat rechtvaardigt het doel: groeien onder alle omstandigheden, de economie regeert. Institutionaliseren is een geleidelijk proces dat zich doorgaans over vele jaren uitstrekt. Het duurt lang voordat een mens zich persoonlijk met een grote groep heeft verenigd (binnen kleine groepen gaat dat veel sneller zoals we zagen bij de wittebroodsperiode), maar daarna wordt het al snel ‘normaal gedrag’. ‘Iederéén doet het; ik doe gewoon mee’.

Maar stel nou dat je op een gegeven moment ontdekt dat *das Gesamtergebnis* van de activiteiten van jouw werkgever (of je eigen onderneming) op de keper beschouwd, met al dat groeien, helemaal niet zo mensgericht is, of zo ethisch is, of zo duurzaam is, of zo goed is voor flora, fauna, milieu en klimaat. Stel nou dat je erachter komt wat het verschil is tussen werken in een ziekenhuis, een school of bij de brandweer en het werken bij een sigarettenfabrikant, een oliemaatschappij of een wapenfabrikant. Wat moet je daar dan mee? Hoeveel invloed heb je daar dan (nog) op? En belangrijker nog: wat ben jij bereid daar zelf als individu nog aan te doen? *Wil* je dat dan überhaupt nog wel?

Hoever ben je bereid te gaan als je het zelf goed voor elkaar hebt, als je zelf lekker meegroeit, als alles zijn gangetje gaat en je steeds meer spullen kunt kopen, maar je acties als werkgever of werknemer indirect of misschien wel direct schade toebrengen aan anderen of aan de omgeving? Grijp je dan in? Wat doe je als dat ingrijpen mogelijk nadelige gevolgen heeft voor je carrière of voor groei, omzet en resultaat? Wat als je leveranciers, klanten en partners moet teleurstellen? Wat is dan belangrijker, jouw baan of haar baan, jouw carrière of zijn carrière? Wat gaat dan voor, hard skills of soft skills, economie of ecologie, groei of krimp? Kies

je voor welzijn en welbevinden of onbalans en stress? Consumeren of consuminderen? En zijn dat überhaupt 'vrije keuzes'? Als je eenmaal bent geïnstitutionaliseerd, kun je dan nog wel de-institutionaliseren? Help! Dit zijn de ethische en morele kwesties van de 21^e eeuw waar we gerust eens wat vaker mee zouden mogen worstelen en in deel 2 gaan we dat dan ook doen'.

Dhr. Luis: 'Ik begin steeds nieuwsgieriger te worden naar dat deel 2 van je'.

Prof. Pels: 'Mooi. Dat is ook de bedoeling. Eventjes wachten nog terwijl ik rustig verder ga. Middelgrote tot grote ondernemingen hebben massa en bieden stabiliteit en continuïteit die doorgaans langer meegaat dan kleinere en meer kwetsbare organisaties. Dat is een van de redenen waarom we samenwerken. Als we aangenomen zijn bij onze nieuwe werkgever gaan we er meestal met de beste bedoelingen in. We hebben onze persoonlijke vaardigheden naar eer en weten 'verkocht' en krijgen daar compensatie in de vorm van salaris voor terug. Daarna gaan we aan de slag, om er al snel achter te komen dat er een duidelijk verschil is tussen de hard en soft skills van de organisatie. Dat er weliswaar gepronkt wordt met de soft skills, de mensgerichtheid, maar dat de hard skills, de harde economische doelen voortdurend de boventoon voeren. Als we vervolgens eenmaal door onze wittebroodperiode heen zijn kunnen we ons niet meer voorstellen dat er organisaties bestaan die de soft skills juist vóór de hard skills laten gaan. Laten we daar nu maar eens wat verder in gaan duiken'.

Dhr. Luis: 'Laat het bomen-knuffelen maar beginnen'.

Meer weten? Ga naar de website van:

De mens als grens

Over de onbuigzame barrières van ons bestaan

www.demensalsgrens.nl