

**kantoorgruis**

# Fahrenheit's Waterval

**Een managementboek in proza en poëzie**

*Peter Noordhoek*

## Fahrenheit's waterval

Selectie, vertalingen, teksten en gedichten door:

Peter Noordhoek

Northedge b.v.  
Oosthaven 15-16  
2801 PC Gouda  
tel.: 0182 – 68 45 45  
e-mail: [dpn@northedge.nl](mailto:dpn@northedge.nl)

*Alle rechten voorbehouden.*

# Inhoud

Over management en de magie van woorden Voor de managers: bij wijze van gedachtenverzetter	4
Woorden voorbij de hebzucht Voor de poëten: bij wijze van oproep	
De loopbaan	9
Agenda	19
Congressen en andere lessen	23
Over zaken	33
Mensen en andere medewerkers	43
E-times	48
Het andere leven	52
Oké, waar ging dit over?	62
Bronnen	62
<b>Index</b>	<b>64</b>

# Over management en de magie van woorden\*

*Voor de managers: bij wijze van gedachtenverzetter*

In de harde praktijk van het Nederlandse leven in bedrijven en publieke instellingen lijkt de poëzie ver weg. Poëzie schijnt iets te zijn dat het daglicht van een werkdag – hoe lang ook – niet kan verdragen. Het op basis van klank, ritme en rijm verwoorden van gedachten en gevoelens is eng, want het maakt kwetsbaar. Het is noch erg Nederlands, noch erg ‘des managers’ om met die kwetsbaarheid te koop te lopen, want je weet maar nooit.

Ik hief mijn hoofdje uit de kinderwagen  
en zag voor 't eerst de mensen om mij heen  
Ik stelde nog wat gerichte vragen  
en wist genoeg. En was gelukkig weer alleen

1

De eerste les in mensen is achteraf ook altijd de eerste les in management. En toch en toch. Je kunt geen inzicht verwerven vanuit een positie van onkwetsbaarheid. De onkwetsbare mens kan door niets of niemand meer geraakt worden, maar die mens kan zelf ook niets meer raken. Totdat, totdat ..

Managers, machines, modellen hebben allemaal hun waarde, maar als je dan 1<sup>e</sup> klas met de trien naar het Centraal Station van Rotterdam boemelt zie je de lichtreclame van de verzekeringsmaatschappij het Lucebert weer nazeggen: “Alles van waarde is weerloos”. En misschien zeg je het dan iemand als K. Schippers na:

Je hebt de dingen niet nodig  
Om gezien te kunnen worden

De dingen hebben jou nodig  
Om gezien te kunnen worden

2

De zakenman, op reis, weer een ander vliegveld, kan soms worden overvallen door een gevoel van onlust, van futiliteit. Een gevoel dat hij niet anders kwijt kan dan met een mal rijmpje als dit:

Gisteren op het vliegveld bij Londen  
Zag ik een afvalbak  
Met daarop de minizin:  
'papier hier  
'dus schreef ik een gedicht  
en gooide het er in

3

---

\* De titels van de gedichten met de namen van de auteurs en bronvermelding treft u aan onder de index aan het einde van de tekst.

Altijd is er wel een aanleiding voor poëzie, of de herinnering aan poëzie. Wie, met de middelbare schooltijd in het achterhoofd, kan in de file bij Zaltbommel staan zonder aan Nijhoff te denken, en dan vooral aan de zinnen:

Ik ging naar Bommel om de brug te zien  
Ik zag de nieuwe brug. Twee overzijden  
Die elkaar vroeger schenen te vermijden  
Worden weer burens

4

Het graaft gelijk een ander gedicht uit het geheugen. ‘Denkend aan Holland zie ik heel veel geld richting talloze aannemers gaan ..’ Of zo iets. De associaties liggen voor het oprapen. Op en neer naar de werkdag gaan de gedachten van werk naar woorden en omgekeerd. Het is vreemd. Soms zorgen de woorden voor verstrooiing, soms doen ze je opeens iets bedenken, word je je bewust van de spelletjes die je speelt in je geest:

Elke dag  
Denk ik over doodgaan  
Over ziekte, honger en dorst  
Geweld, terrorisme en oorlog  
Het einde van de wereld

Dan hoef ik tenminste  
Niet aan andere dingen te denken

5

Het moet gezegd worden. Veel van wat er in de vorm van poëzie wordt geschreven over organisaties en de mensen die er in werken is niet echt opbeurend. De woorden worden getekend door een besef van pijn of absurditeit. Er is de voortdurende behoefte om te vluchten. Angsten worden verwoord, een gevoel van relativiteit overheerst.

De man met de speld  
Is gekomen om me door te prikken  
En ik, grote held  
Zal zelfs van de ‘ploff’ nog schrikken

6

Wat er mee tot uitdrukking wordt gebracht is de ‘prijs’ die voor het leven in organisaties wordt betaald. Dat hoeft niet te zeggen dat men die prijs niet graag betaalt; het gedicht wordt gebruikt om de andere kant van het leven in organisaties in beeld te brengen en dat kleurt het. Een andere kant die er altijd is, al is het zelden dat men met die woorden goed kan raken. In de momenten van reflectie, vaak als je het niet verwacht, en altijd anders dan verwacht, worden er woorden op papier gezet en ontstaat de poëzie.

Sinds een aantal jaren is er zo iets wat hier, bij gebrek aan beter, wordt omschreven als organisatiepoëzie. Echte bundels zijn er tot op heden niet verschenen, maar verdwaald door tijdschriften en publicaties zijn er stukjes ‘zingend proza’ die iets over de andere kant van het leven in bedrijven en instellingen vertellen. Dat is voor de auteur in 1995 aanleiding geweest

om in 'Baakbericht', het tijdschrift van De Baak, het managementcentrum VNO-NCW, een oproep te plaatsen om zo veel mogelijk poëzie toe te sturen.

Dat is gedaan in het vermoeden dat er velen binnen het zakenleven en in de overheid zijn die iets van hun verbazing over hun agendatechnisch verantwoorde werk in beeldende woorden hebben vastgelegd, of die teksten zijn tegengekomen waarvan zij menen dat anderen er ook plezier aan zouden hebben. Deze woorden wilde ik graag ontvangen en deels is dat ook gebeurd. Een aantal voortreffelijke inzendingen is binnengekomen.

Tegelijk is het aantal aanmoedigingen en uitingen van waardering voor het initiatief groter gebleken dan het aantal inzendingen dat ik daadwerkelijk in handen kreeg. Dat heeft een nu al jaren durende speurtocht geleid naar passende gedichten geleid in de hoeken en gaten van boekhandels en privé publicaties. Daarnaast heeft het nog twee effecten gehad. In de eerste plaats is dat aanleiding geweest om de samensteller van de rubriek, ondergetekende dus, veel meer eigen werk te laten publiceren dan de bedoeling was. In de tweede plaats heeft het tot de overtuiging geleid dat er nog het nodige te ondernemen valt als het gaat om poëzie over het lief en leed van mensen in organisaties. Er is een vraag, waar is het aanbod? Vandaar deze oproep. Verzet uw gedachten in de vorm van gedichten.

*Peter Noordhoek*

# Woorden voorbij hebzucht

*Voor de poëten, bij wijze van manifest*

Het begint met hebzucht. Een appel aan een boom. Dan twee mensen en een slang. God die ingrijpt, die veroordeelt. Om hebzucht verliezen we het paradijs en vinden we de zonde. Om hebzucht slaat Kaïn Abel de hersens in en dan is het geen incident meer. Hebzucht is ingebakken. We komen er nooit van los. We organiseren het. We geven het geld, we geven het macht. We noemen het werkgever en werknemer, onderdrukker en verdrukte, kapitalist en arbeider. Lang leve de klassenstrijd! Marx en Engels schrijven een manifest: arbeiders ontwaakt! En prompt, wat al niet goed is vanuit de religieuze moraal, wordt ook nog eens kwalijk vanuit de economische en sociale moraal. Legers staan klaar om het gevecht tussen de hebbers en niet-hebbers uit te vechten. Allemaal de schuld van kapitaal, de gemunte vorm van hebzucht. Allemaal de schuld van de inrichting van onze economie in bedrijven en hun werknemers, van industrie en dienstverlening. Als de steden waar wereldleiders bij elkaar komen in brand worden gezet als protest tegen de globalisering, dan zijn de wortels van het conflict zichtbaar voor iedereen die het weten wil. Hebzucht. De georganiseerde hebzucht van de ondernemingsgewijze productie.

De dichter zal er nooit aan wennen. De dichter wendt zich af of dicht met de verdrukte mee. Meest wendt hij of zij zich af. Wend zich af richting een mooie zonsondergang, richting de liefde of het einde ervan. Landschappen vol ontsnappingen die met de zon op- en ondergaan, relaties die net als de beschreven ogen elk een wereld vormen om in te verdwijnen. Met als ultieme ontsnapping de ontvluchting richting de eigen zolderkamer, het witte papier en de worsteling met het volgende woord.

Daarnaast staan er altijd dichters op die zoveel irrelevantie niet kunnen verdagen. Die dichters staan aan de kant van de verdrukte, aan de kant van de niet-hebber. Dat moet. De klassieke dichters, die als arme sloebers op zolderkamers op onmogelijke wijze de kost bij elkaar trachten te schrijven – behalve als papa betaald, wat zoals bij Roland Holst bijvoorbeeld het geval was – voelen zich verplicht op te komen voor hun lotgenoten, de onderdrukten, het proletariaat. Met elke cyclus van de conjunctuur komen nieuwe kringen van onderdrukten op die met woorden moeten worden beschermd of herdacht. De meer moderne dichter zoekt in vorm of inhoud dezelfde tegendraadse vormen van rebellie die popsterren zo succesvol hebben gemaakt. Zo hebberig hebben gemaakt – het is zo simpel om de wereld van werkgever en werknemer belachelijk te maken. Bijna te gemakkelijk.

De samensteller van deze bundel wil dat er gekozen wordt voor de moeilijke weg. Het is goed dat dichters kritisch zijn, zoals het goed is dat dichters zingen over de dingen die anders in het landschap verloren gaan. Maar het is ook voor de dichter de hoogste tijd om de ogen voor het landschap van de organisatie en voor de dingen die voorbij hen zucht gaan. Vandaar deze oproep. Het is te lang dat we het leven in bedrijven en instellingen hebben verwaarloosd als bron voor poëzie.

Het is waarschijnlijk veel te simpel – en ik ben zeker geen expert - maar mijn omschrijving van poëzie is dat poëzie met woorden de kern tracht te raken van beelden die het met andere woorden heeft opgeroepen. Het raakt de kern van die beelden door niet de rationaliteit van een zinsconstructie te volgen, maar door de associaties te volgen die woord, klank en ritme bij de lezer kunnen oproepen. Het is dus kunst bij associatie, iets dat wordt opgeroepen in het hoofd en los kan staan van de werkelijkheid die de woorden lijken te beschrijven. Poëzie dankt haar kracht aan haar vermogen om die kern te raken met veel minder woorden dan bij

proza nodig is. Het blijft echter een elitair verschijnsel omdat de associaties per saldo door veel minder mensen te volgen zijn, althans tot nu toe. Een van de doelstellingen van deze bundel is het verbreden van deze elite tot een hele nieuwe groep die hun beroep maken van het werken met woorden. Dat zijn de managers en adviseurs die de met woorden andere mensen moeten zien te inspireren. Het verschil tussen goede en slechte poëzie, voorzover te maken, schuilt bij dit alles in de opdracht om de kern van een met woorden opgeroepen beeld te raken. Wordt die kern niet geraakt dan resteert een karikatuur of, nog erger, een cliché. Dat moet ten alle tijd worden vermeden. Door de dichter – en door de manager.

Een beeld wordt een karikatuur als dat beeld wordt gereduceerd tot haar omtrek. Dan blijft niet de kern maar alleen de grote lijnen over. Bij een vaardige hand hebben we dan gelegenheid tot lachen; de karikatuur die een parodie wordt. Wie houdt niet van cartoons? Welke politicus voelt zich niet tegelijk beledigd en vereerd als hij het voorwerp van een cartoon in de grote bladen is geworden? Geen probleem, een goede parodie zet tot aan. Maar meestal wordt een karikatuur geen parodie. Het wordt een sjabloon, waarvan de omtrekken van steeds om alles heen wordt getrokken dat dezelfde kenmerken lijkt te hebben. Een sjabloon roept altijd dezelfde reactie op, dat is immers de functie van een sjabloon. Hebzucht is een dergelijk sjabloon. Een dominante sjabloon. Het roept beelden op van ongelijkheid en verdrukking die vervolgens weer heel veel karikaturen opleveren die met volgende sjablonen moeten worden bestreden en waarbij zelden de kern wordt geraakt. Dat geldt ook voor de dingen die uit hebzucht lijken voort te komen, in het bijzonder de ondernemingen, instellingen en bureaucratieën waarin het spel van de hebzucht wordt uitgespeeld.

De inzet van deze bundel is om los te komen van karikaturen en sjablonen. Ze zwerven in en rondom de organisaties als muggen rond een stronchoop. We zien niet meer wat zich daar afspeelt door de reuk die er omheen hangt.

Wat we ons onvoldoende realiseren is dat de gebouwen, wegen en kantoren waarin de organisaties zijn gevestigd het landschap van ons leven zijn geworden. Of misschien weten we het wel, maar willen we het niet weten. Liever wandelen we weg in de net zo door mensenhanden geschapen weilanden en parken om daar onze beelden te gaan zoeken, dan dat we dat doen in het verticale landschap van mensen, massa's en macht. Te weinig zien we de wereld waarin we leven. En zeker de dichter heeft zich afgewend of weet niet waar het over schrijft. Het sjabloon staat de werkelijkheid in de weg. Maar in die wegen en gebouwen van de moderne organisatie wordt gewoon geleefd, gehandeld, gehaat en liefgehad. Het zijn plaatsen van hebzucht, jazer, maar minstens zozeer ook plaatsen van trots en verlangen, van grootsheid en van trivia. Ondertussen gaan elke dag ongeveer zes miljoen Nederlanders op weg naar de plaatsen waar die emoties bij horen. Over hen wordt zelden een lied gezongen, laat staan een woord gedicht. Ze zijn er niet - of ze worden pas door een zelfmoordactie zichtbaar gemaakt. Als op 11 september 2001 twee vliegtuigen zich in New York zich in de torens van het World Trade Center boren en zo de beelden van ons aller B-films waarmaken, wie komen er dan uit de stofwolken gewankeld? Het zijn kantoorklerken en bankmuizen die het doelwit zijn geworden van een aanval op het hart van het Westen. Alsof de Taliban iets weet wat mij nog moeten ontdekken. Als journalisten in het puinhopen zoeken naar tekens van de mensen die daar in de torens gewerkt hebben, dan vinden ze daar stapels en stapels papier. Ze blazen het gruis van schriftelijke bewijzen van bevordering en ontslag, van aankopen en verkopen, van verzekeringen en aandelenverkoop. In de pathos van dat moment gaan ze achterhalen wie de schrijvers van die papieren waren. Wie zijn ze geweest? Wat hebben ze gedaan? Leven ze nog? Het levert een paar mooie verhalen op. Een brief bijvoorbeeld over een dame die is afgewezen voor een baan in een van de torens en daarom

nog leeft. Eén journalist is zo eerlijk om op te schrijven dat hij het meeste wat hij vond van een beklemmende saaiheid vond. Alleen maar bergen van triviale informatie. Grijs op grijze bergen vol met het domme kantoorleven. Zo saai, zo niets.

En zo vitaal. Kijk, journalist, kijk. Kijk boekenman, kijk boekenvrouw. En vooral – kijk dichter, kijk. Het is een gedicht en veel meer dan dat waard.

*Peter Noordhoek*

*Met dank aan Monica Boschman, Gerrie Lammé, Frans Oremus en vele anderen, waaronder degenen die gedichten aan mij hebben toegestuurd en degenen die eerdere versie van deze bundel voor mij hebben gelezen. Dank aan Paul Wouters van het Instituut voor Wijsbegeerte om het aan te durven een bijeenkomst rondom organisatiepoëzie te organiseren. Het schijnt een heel eng onderwerp te zijn.*

*Opgedragen aan Loes, in plaats van klappen.*

# De loopbaan

Weet u nog hoe uw eerste werkdag verliep? Het begin van uw loopbaan? Het is iets waar de meeste mensen moeite voor moeten doen. Een kwestie van graven in het geheugen. Zelf moet ik er moeite voor doen. Die eerste werkdag kan nooit zoveel indruk maken als de eerste schooldag en via vakantiebaantjes komt er al eerder zelf verdiend geld in de portemonnee terecht, maar toch, het is een bijzondere dag, een bijzonder moment. Het begin van een nieuw leven, zeggen ze dan. Hoeveel levens moet u teruggaan voor het eerste moment van de eerste werkdag? Hoe ging dat ook al weer, toen u nog iedereen nog met ‘u’ aansprak?

Begin bij het moment dat je door de deur heen gaat van het gebouw waarin je het eerste echte salaris bent gaan verdienen. Dan moeten de beelden komen. Daaronder is meestal geen beeld meer van de deur zelf – groot, smal, groen, van glas? De herinnering daaraan wordt weggedrukt door wat daarachter is gebeurd.

Kende u de mensen al die je zou ontmoeten? Wist je al wat men mocht verwachten van de routines van het dagelijks werk? Kreeg je gelijk, zoals in mijn bevoorrechte situatie, een eigen bureau in een eigen kamer, of moest die worden gedeeld? Kreeg u koffie of werd u geacht de koffie zelf te halen? En hoe waren de collega’s? Al een beetje bekend, bijvoorbeeld van het sollicitatiegesprek, of waren ze allemaal nieuw? In Amerika komen de mensen op de eerste werkdag langs het bureau van het de nieuwe collega, hier in Nederland wordt de nieuwe medewerker door het kantoor geleid. Hoe reageerden ze, die nieuwe collega’s? Deden ze een beetje aardig, of negeerden ze de nieuweling?

Meestal begint het met een rondje langs de bureaus. Overal handjes geven, woorden met als strekking “welkom en vraag het maar als je iets nodig hebt”. Steeds de korte uitwisseling van een calculerende blik, de flits van een seconde, afgedekt door aardige woorden en dan weer door. Toch meestal is het moment dat het meeste indruk maakt het moment dat je voor het eerst achter een bureau zit en er niemand meer in je oor aan het praten is. Dat je alleen met het werk, je eerste opdracht, bent en dat alles op de eerste handeling aan het wachten is. Met gedachten die een mix zijn van ‘waar ben ik nu aan begonnen’ tot aan ‘hè, hè, eindelijk’. De leegte voor het moment van werk, stil genoeg om je bewust te zijn van je gedachten. Het moment dat dan ook prompt een herinnering wordt. Misschien dat je hand dan af en toe een beetje trilt. Dat er iets langs de ruggengraat gaat. Het eerste werk, het eerste moment om echt iets te laten zien .. prachtig. Of niet? Is dit een generalisatie? Maar als het zo is gegaan, hou dat moment dan even vast. Nee, nog beter, hou u dat moment heel lang vast. Het is een van de mooiere momenten uit een loopbaan. Want pas op. Iedereen werkt naar het einde van de loopbaan toe alsof daar het mooiste moment ligt. In werkelijkheid ligt dat mooiste moment er mogelijk al lang voor, bij de start, bij het begin van de loopbaan.

Elke loopbaan is met veel verwachtingen omgeven. Dat geldt vooral voor degenen die van het begin af aan de verwachting hebben gekregen dat die loopbaan er ook absoluut zal komen en steil omhoog zal gaan. De meeste generaties hebben de schaduw van werkloosheid over zich heen voelen hangen. Maar het einde van de afgelopen eeuw heeft laten zien hoe anders het kan gaan. Het startsalaris is dan mooi, trots kan aan de vrienden verteld over de fraaie klussen en het vooruitzicht van de eerste eigen auto. Maar vragen zijn er ook.

De trainee  
Is tevreden met  
de toekomst

De treden naar  
de top zijn  
getekend en geteld:  
na tien jaar in  
het topteam!

Of zou de wereld nog  
veranderen, voordien?

7

Natuurlijk zal de wereld nog veranderen – en snel ook. Maar met management development, empowerment en een stevige dosis competentie management valt er natuurlijk wel meer te beheersen dan vroeger. Elke organisatie van enige omvang kent – in ieder geval in formele zin - al lang een systeem van functionerings- en beoordelingsgesprekken en laat u van tijd tot tijd zelfs psychologisch testen of door een assessmentcentrum heengaan. In de praktijk slaagt slechts een heel klein deel van die organisaties erin dit systeem vol instrumenten te laten draaien, want er is altijd wel iets dat er tussendoor komt. Het is opvallend hoeveel van de dagelijkse besognes voorrang hebben boven iets simpels als een functioneringsgesprek. Is dat erg? De meeste mensen komen er toch wel, hoor je de mensen dan zeggen. In het diepe gooien en laten zwemmen, dat is natuurlijk het beste. En dan laten we de tijd voor ons werken, zoals dat heet. Ook in de momenten dat er een schaduw valt over de eigen gedachten.

Omdat alles sneller gaat  
Omdat ik het gevoel heb  
Dat alles om mij heen  
Sneller en sneller  
Draaien gaat

Hou ik van zaken doen  
Geloof ik in succes en  
In mijzelf en

Denk ik dat ik nog veel meer  
Van hetzelfde wil

Omdat ik iets bewegen laat  
Iets van mijzelf achter laat  
In de deal, in de afspraak  
En omdat dat terugkomt  
In het geld dat ik er mee maak  
En de waardering die dan komt

Dus

Hou ik van zaken doen en  
Geloof ik in succes en  
In mijzelf en  
Hou ik van iedereen  
En

Zelfs van mijzelf

8

Fantastisch. Gewoon doorgaan natuurlijk. Snel, sneller, snelst. Dan komt het vanzelf wel. Ook de knal, maar dat merken we dan wel weer. Er is geen vervanging voor ervaring.

Direct in het diepe  
Zei de man die het weten kon  
En dan zwemmen  
Zei de man

Blub, blub, wilde ik zeggen  
Blub, blub

Maar ik deed wat ik kon  
En wilde niet weten  
Waarom ik niets in zijn ogen  
Lezen kon

9

De mannen die het weten kunnen raken uit de mode. We hebben nu HRM - human resources management, oftewel menselijk hulpmiddelen beheer. Dat klinkt dus niet. Mensen, medewerkers, zijn in die filosofie eerst en vooral een hulpmiddel met een carrièreperspectief. Met vele hulpmiddelen voor dat hulpmiddel in de vorm van modellen en instrumenten. En al hebben die mooie instrumenten en modellen om de loopbaan te ondersteunen natuurlijk hun nut, ze raken het werk en de mens achter het werk waarschijnlijk te weinig om echt van invloed te kunnen zijn. Het zijn hulpmiddelen van hulpmiddelen, niets meer, niet minder. Degene die er dan toch meer van maken krijgen vroeg of laat te maken met zo'n directeur die de hijgerige staffunctionaris meewarig aankijkt en er het zijne van denkt.

Ik heb  
De HBS  
Niet helemaal afgemaakt

Zei de  
Nieuwe directeur  
Nadenkend

Sindsdien heb ik  
Stilletjes wel een  
Schat aan ervaring opgedaan

10

Stilletjes, jawel. Waarschijnlijk heeft hij alle hoeken en gaten van de wereld gezien en al die tijd zijn ogen wijd open gehad. Behalve op de momenten dat hij een blauw oog opliep, natuurlijk. Maar daar leerde hij van. Althans, daar gaan we maar van uit. Want voor een goede loopbaan betekent ervaring niets anders dan een kans om veel te leren. Of om te proberen te leren. De lessen zijn namelijk lang niet even duidelijk als de managementboeken doen geloven.

Hij loopt

zijn loopbaan  
en leert

van mensen  
en markten  
en management

soms  
snapt hij de  
samenhang

11

De mensen die de mooiste loopbaan lopen hebben dat zelden of nooit gepland. Tegenover terecht wantrouwende journalisten beantwoorden de captains of industry vragen over hun loopbaan altijd in de zin 'dat ze niets hebben gepland en dat ze altijd zijn gevraagd'. In het geval van ministers of hoge ambtenaren heet het dan dat ze 'de eer hebben gehad' te zijn gevraagd. Zeker, maar zouden ze nou echt geen idee hebben waarom ze zijn gevraagd? Natuurlijk wel, maar toch zullen weinig journalisten er in slagen hier doorheen te prikken, want als je bent gekomen waar deze heren zijn gekomen (bijna altijd heren, nog wel), dan kunnen ze waarschijnlijk vol oprechtheid uitspreken dat een loopbaan niet te plannen valt en dat het afhangt van een paar momenten van geluk of inzicht waarin zij wel en anderen niet in staat zijn gebleken om boven te komen drijven. De beste onder hen hebben zoveel weten te leren, vooral over zichzelf, dat ze boven de besognes van de baan zijn uitgegroeid en zich niet meer afhankelijk hoeven te voelen van die baan of van anderen om hen heen. Zo hebben zij hun lot in eigen handen kunnen houden en (net) genoeg zelfvertrouwen opgebouwd om te weten dat ze vroeg of laat zullen worden gevraagd. Voor al die anderen geldt dat niet zo, of niet op dezelfde manier. Op de schaduwzijde van de grote loopbaanpyramide verkeren vele anderen in de versukkeling – en geen journalist die hen er naar vraagt.

Eigenlijk had hij altijd  
Goed gefunctioneerd

De ene opdracht  
Ging hem weliswaar beter af  
Dan de andere  
Maar daar lag hij niet wakker van

Toen het thuis wat minder ging  
En hij in een paar opdrachten vastliep  
- de opdrachtgevers gebruikten hem  
als zondebok voor hun eigen problemen –  
raakte hij in de versukkeling

al maanden was hij nu thuis  
met onduidelijke klachten  
moe, lusteloos en  
snel in paniek

af en toe dronk hij koffie  
in het Grand Café  
de collega's die hij daar zag waren vriendelijk  
maar schichtig en snel weer weg

- ze hadden het zeker druk –

tot zijn geluk  
kreeg hij een kans  
voor een project elders  
bij een oud-collega  
van jaren her

hij veerde weer op

12

We weten allemaal dat deze mensen er zijn. We weten dat het gebeurt. Dat mensen niet meer meekunnen, dat ze vastlopen. Misschien is het onszelf wel eens overkomen. Dat we de zaken niet meer in eigen hand hebben, dat harder werken alleen niet meer genoeg is. En dat die mooie loopbaan er wel van afhangt. En dan maar hopen dat iets of iemand ons redt. Een oud-collega die nog een project heeft, een vacature die opeens open komt – de één z'n ontslag is de ander z'n lach – en misschien dat dat een uitweg biedt uit een doodlopende weg. Er is een spreekwoord dat zegt dat 'een muizenval altijd twee uitgangen moet hebben'. Met andere woorden; iemand moet altijd het gevoel houden ergens anders ook aan de slag te kunnen. Geen totale afhankelijkheid, nergens van. Men verbindt zich pas aan iets als men de vrijheid voelt zich ergens aan te verbinden. Niets is belangrijker voor een succesvolle loopbaan dan het gevoel dat men ook ergens anders een loopbaan kan doorlopen. Alleen, het lijkt tegen de natuur van organisaties in te gaan om de ontsnappingsmogelijkheden te regelen die daarvoor nodig zijn. Opleidingen moeten nieuwe carrièreperspectieven bieden, maar niemand vraagt aan de cursisten wat ze hebben geleerd als ze weer op het werk verschijnen.

Outplacementtrajecten worden de gedempte putten voor verdronken kalveren, kreten over 'employability' zijn maar al te vaak .. kreten over 'employability'; iets dat tussen haakjes staat omdat men niet echt weten wil wat het woord betekent. Toch is het allemaal 'structureel onderdeel van human resources management'. Het suggereert een rationaliteit die er in de praktijk meestal niet zal zijn.

de managementaudit  
wilde meten  
om te weten

wie potentieel  
en praktisch  
kon presteren in deze  
nieuwe positie

maar de directie koos  
voor dezelfde headhunter

13

Het snijdt toch te dicht op het bot van de organisatie zelf. Een medewerker is er voor de organisatie en niet andersom. De risico's zijn te groot. Goede medewerkers hou je vast, slechte moet je lozen. Zo simpel is het. Of niet? Wijze mensen, de betere managers, draaien het om. Goede managers stromen door, slechte maak je beter. Wijze managers doen dat omdat ze weten waar ze vandaan komen. Omdat ze weten hoe kostbaar een baan is, hoe belangrijk het is om er iets van te maken. Misschien herinneren ze zich hun eigen sollicitatie, vroeger,

toen je een c.v. naar een anoniem adres in een grote stad moest sturen, zoals de Poolse Wislawa Szymborska beschrijft:

Wat moet je doen?

Je moet een aanvraag indienen  
en bij die aanvraag een c.v. insluiten

Ongeacht de lengte van het leven  
moet het c.v. kort zijn

Bondigheid en selectie zijn verplicht.  
vervang landschappen door adressen  
en wankel herinneringen door vaste data.

Van alle liefdes volstaat de echtelijke,  
en van de kinderen alleen die welke geboren zijn.

Wie jou kent is belangrijker dan wie jij kent.  
Reizen alleen indien buitenslands.  
Lidmaatschappen waarvan, niet waarom  
Onderscheidingen zonder waarvoor.

Schrijf zoals je nooit met jezelf hebt gepraat  
en altijd ver uit je eigen buurt bent gebleven.

Ga zwijgend voorbij aan honden, katten, vogels,  
rommeltjes van vroeger, vrienden, dromen.

Liever de prijs dan de waarde,  
de titel dan de inhoud.  
Eerder nog de schoenmaat dan waarheen hij loopt,  
hij voor wie jij doorgaat.

Daarbij één foto met één oor vrij.  
Zijn vorm telt, niet wat het hoort.  
Wat hoort het dan?  
Het dreunen van de papiervernietigers.

14

En elke dreun kan een klap zijn. Een klap in de portemonnee, maar meer nog, een klap in ons ego, want allemaal krijgen we het mee. Verwachtingen. Verwachtingen over wie we zijn en wie we worden moeten.

We zijn in het leven nog niet afgeleverd  
Of om ons heen wordt al strijd geleverd  
Om wat we zijn  
Of wat we worden moeten  
Om wat onze doelen zijn  
En hoe wij ze bereiken moeten

Nooit alleen voor onszelf geboren  
Altijd op transen van andermans toren

15

So what. Een beetje individu zegt dat ie aan geen andere verwachting hoeft te voldoen doen die van hem- of haarzelf. Hij of zij bepaalt zelf wel welke baan het wordt en hoe ver men er in komt: “Ik zie wel waar ik uitkom”. Het is immers allemaal anders nu. Vroeger, toen had men er alles voor over om de sociale ladder op te klimmen. Dat was de tijd dat arbeiders burgers na-aapten en dat die burgers de notabelen na-aapten Toen wist men hoe het moest.

Ik las laatst, dat  
de arbeiders in hun  
ondergoed slapen,  
de burgers in pyama  
en nog hoger  
slaapt men naakt.

Ik wil vooruit  
- daarom slaap ik nu  
voortaan naakt!

Maar ja ...  
kan ik nu eigenlijk nog wel  
in de wasbak pissen.

16

Dat hoeft nu niet meer. Arbeiders en burgers zijn verouderde termen. We zijn nu ontwikkeld. Iedereen is gelijk en de bazen mogen blij zijn als ze ons krijgen. We vechten niet meer om banen, de banen vechten om ons. “Ze mogen blij zijn als ze me krijgen”. Wat een luxe. We hebben het voor het kiezen. De vraag is wat we doen met onze keuzemogelijkheden. Het lijkt hard te gaan. Steeds meer mensen die voor zichzelf kiezen, het eigen ondernemerschap. En ook als men er wel voor kiest binnen een onderneming of andere organisatie te werken, dan nog kiest men daarbinnen voor de rol van de eigen ondernemer. Trouw aan de werkgever is niet langer het hoogste goed. Je maakt je eigen loopbaan en als het in de loop der dingen ligt dat die baan niet meer past, nou ja, dan maar een andere. Vaste banen hebben hun beste tijd gehad. Een goeroe als Harry Starren kan met spot in z'n stem vertellen over het verjaardagsfeestje van de toekomst waarin gezegd zal worden, “Ach, heb jij een vaste baan? Wat zielig.” De cijfers lijken overigens iets anders aan te wijzen. Het aantal mensen dat voor een vaste baan kiest blijft al jaren redelijk constant. Toch weten we allemaal dat de vaste baan van vroeger vaster was dan die van nu. Gelukkig is dat nu anders, zeggen velen. We kunnen nu allemaal manager zijn van onze eigen carrière. Daar zit een grote kern van waarheid in. Het is nog niet zo heel lang geleden – en in feite bestaat het nog – dat vlak achter en onder de moderne managementmythes de harde werkelijkheid van de fabrieksvloer schuilt. Wij zijn de mensen die aan Taylor zijn ontsnapt. Met een stopwatch in de hand en een organisatieschema in het achterhoofd beschreef hij alle handelingen en structureerde volgens de meest logische principes. In zijn tijd betekende dat een enorme stap vooruit. Het maakte een einde aan veel persoonlijke willekeur van grote en kleine baasjes. Maar wij denken eraan met koude rillingen langs onze rug, want het maakte de mens tot machine. De lopende band en de tijd klok zijn vervangen door projectmanagement en urenverklaringen. De dwang bestaat nog, maar het is een zelfgekozen dwang. Het was vroeger zo anders. Was? Lees en ruik Freek de Jonge:

De zure stank is niet te harden  
Net zo min als het lawaai  
Daar waar ze dagelijks deksels  
Op mayonaisepotten draait  
Als ze 's middags 5 uur 15  
Haar hoge hielen licht  
Zitten 6036 mayonaisepotten  
Dicht

Buiten adem, nogal stinkend  
Naar zweet maar vooral azijn  
Springt ze om 5 uur 48  
Op haar intercitytrein  
Heeft de trein dan geen vertraging  
Komt ze om 6 uur 18 aan  
Daar de kantoren eerder sluiten  
Heeft ze dat ½ uur moeten staan

Ze eet haar prak zonder te proeven  
Die avond is het prei  
Ze bakt patat  
En neemt er automatisch mayonaise bij  
Ze gaat die avond niet naar dansles  
Te moe en helemaal geen zin  
Ze bladert vluchtig door de Viva  
Maar er staat voor haar niets in

Vader heeft geen nieuws te melden  
Ze is blij als ze naar bed toe mag  
Ze ligt er dan in iets over elfen  
Morgen is het weer vroeg dag  
De trein, de prikklok, de kantine  
Eens per uur naar het toilet  
En ondertussen 6036 deksels  
Klem gezet

Ze sluit steeds hetzelfde aantal  
Aan de band voldoet ze goed  
Een keer in de maand wat minder  
Omdat ze dan wat vaker moet

17

Woorden zo triest als de waarheid. Maar gelukkig zijn er meerdere waarheden, betere waarheden. Voor de meeste van ons en zeker de gestudeerden onder ons. We weten dat we bevoorrecht zijn. Of, zoals president Bush ooit zei toen hij werd aangevallen vanwege het feit dat hij was geboren in een rijke familie; "Op dat moment wilde ik gewoon dicht bij mijn moeder zijn." Het is nu eenmaal zo, het heeft geen zin je te verdedigen. Met strakke buiken, goede manieren en een dubbele opleiding in de bagage kan worden aangeklopt bij de deuren met de grote logo's, waar welwillend wordt opengedaan. Zelfverzekerd loop je dan midden door de gang naar binnen, in de verwachting dat men snel tot de mensen zal behoren die langs de muren snellen met een belangrijk doel voor ogen. Het schijnt namelijk zo te zijn dat mensen die net nieuw zijn in een gebouw dwars door het midden van een gang heen lopen. Mensen die er al wat langer zijn lopen vlak langs de muren, vanwege de snelheid of vanwege de steun die ze er aan zoeken. Maar daar behoren de briljante jonge gestudeerden niet toe.

Excuses voor het Engels, maar dit beschrijft zo'n briljante jonge medewerker van de president in de West Wing van het Witte Huis, ongetwijfeld het belangrijkste deel van het belangrijkste gebouw ter aarde. Perfect om vol zelfvertrouwen mee door de deuren heen te lopen. Het is geschreven door Peggy Noonan, zelf een briljante jonge tekstschrijfster voor de oude Ronald Reagan - over rare combinaties gesproken.

The bright young aide walks briskly,  
Pushes back the door with a great oiled woosh,  
Stands poised for a moment, inhaling,  
Legs firmly planted,  
A moist smile  
Starting on his moist pink lips.

The brisk young aide walks brightly,  
Breezes through the door, stands poised,  
Head tilted forward as he listens for a moment  
To the West Wing hum,  
Thick-thighed legs firmly planted in the moment,  
For this is his moment.

He stands in his thick-thighed stillness  
But there is about him a sense of moving forward, a suggestion of propulsion, a  
stiffening  
As he stands all vest-bursting energy  
And panting radiance. He sniffs, knows,  
Stiffens, tightening to the slap of the moment,  
To the yes,  
To the yes of the sharp, dry smell of power waiting to be  
Touched and kneaded, soothed.

Nods briskly at the guard, rounds the corner where the elevator is, nods brightly to the  
aging arms-control negotiator who stands conferring with the senator. They wait for the  
doors to open.

But the brisk aide bounds by,  
Rounds the elevator, takes the stairs three at a time  
Propelled by joy and heat,  
By that smell, that humm,  
Hurls himself toward the second floor,  
Takes the bend, legs like pistons,  
And then bursts, bursts into the hallway –  
Where the Secret Service men subtly move their hands to  
Where they carry metal.

He stops, smiles, slows, walks by,  
Panting slightly, heartbeat up  
A panting pant that passes.

Regains his posture, pats his tie, feels for a cigarette, remembers, walks into the  
Cabinet Room with a grave slow gait, nods gravely to no one in particular and takes his  
seat along the wall.

Wauw, wauw. Drie maal wauw. Een spannende variant op het broekje in de branding. Dat is succes. Adrenaline per liter door je bloedbaan. Zo hoort het. Dat is een loopbaan. Eindigend op een stoel langs de muur om te kijken naar de groten der aarde. Hoera!

Hoera, het is zo makkelijk om cynisch te zijn. Wat maken we er zelf van? Zijn we toeschouwers of doen we mee? Of, als we niet mee doen, hebben we daar zelf voor gekozen of is er voor ons gekozen? Zalig degenen die een keuze hebben. Misschien is de enige les de les dat, als we een keuze hebben, we die keuze vol moeten maken. Een lieve loopbaan lang.

# Agenda

Het is vroeg in de morgen. De wekker gaat af. Zachte muziek of een dwingende buzz. En, heeft u genoeg slaap gehad? Nee, kreunt u als u geen ochtendmens bent. Nee, kreunt u, als u wel een ochtendmens bent, maar de avond ervoor te lang door bent gegaan. Toch heeft niemand anders dan uzelf die wekker gezet. Wat heeft u uzelf aangedaan? Had het niet echt een uurtje later gekund? Een kwartier later? Nee? Vijf minuten dan? Nee. We hebben onszelf veroordeeld tot GTO: de Gewone Tijd Opstaan.

't Tekent mensen  
en hun wensen  
als ze 's-avonds  
voor het slapen gaan  
alleen nog kijken  
of hun wekker  
echt wel af zal gaan.

19

Toch slingeren we de benen weer buitenboord en proberen zo zachtjes mogelijk – slaapt de partner nog? – naar de badkamer te gaan om daar het ochtendritueel van wassen en tandenpoetsen te beginnen. Volgende vraag. Denkt u, staande voor de spiegel, al aan uw werk? Niet altijd natuurlijk, maar meestal wel? Bladert u in uw hoofd al door uw mentale agenda, wat u moet gaan doen, met wie u moet gaan spreken en welke stukken u af moet hebben? Ja? Voorspelbaar.

Tijdens het wassen begint het -  
het dagen van de dag  
Tijdens het tandenpoetsen komt het -  
de eerste afspraak van de dag  
En met het scheren is het er helemaal -  
de taken, de agenda, de taal

20

De mannen gebruiken er het scheren voor, de dames het epilieren – of welke extra momenten ze zichzelf opleggen – of opgelegd voelen - door de dictaten van het geslachtsverschil. Gelukkig delen we de noodzaak van het flossen. Allemaal hebben we onze momenten. We schrijven in onze mentale agenda alsof het allemaal niets uitmaakt, met hoogstens een kleine beweging in de buikstreek als we bedenken dat er die dag een bijzonder gesprek of klus op die agenda staat.

Tijdens het ontbijt gaat het vullen en aflopen van die mentale agenda waarschijnlijk gewoon door, maar meer naar de achtergrond gedrongen. De partner is ook uit bed gekomen en begint te praten, misschien zijn er kinderen die al rondlopen of nog uit bed moeten worden gehaald. En een van hen – uzelf? – doet dan de radio of tv aan en de buitenwereld komt binnen stromen. De nieuwslezer ratelt de agenda van de wereld af alsof deze gelijk op moet lopen met de uwe. Alles is met alles verbonden, of niet? Zo wordt u klaargemaakt voor de nieuwe dag, de nieuwe kantoordag. Gewapend met uw aktetas, met een afspraak of groet misschien nog in uw oren, gaat u de weg op richting kantoor, trotseert het net van verstopte wegen en

van treinen en bussen die naar teveel slaperige mensen ruiken en komt op dat kantoor, klaar voor de nieuwe dag. Klaar?

Ik tik de straten aan  
Met aktetassenstappen  
Ik haast me achter afspraken aan  
Met agendavergetengrappen  
Ik doe de tijd voor mij uitgaan  
Met behulp van overurendagen  
En me net te laat voor de brievenbus staan  
Met watdoejeindezebaantochvragen

This is office blues  
Asking questions without use  
Chasing time  
Between the morning  
And the evening news

21

Somber? Jawel, maar herkenbaar voor al te velen van ons. Het gaat om het gevoel te worden geleefd. Geleefd door woorden die voor daden moeten staan maar hun betekenis hebben verloren. Die alleen nog maar sleur aangeven. We zitten gevangen in die woelende bal van woorden en de woorden worden aan elkaar gesleurde lettergrepen, worden ketens, worden angst. We blijven over met het gevoel zelf geen keuze meer te hebben over het eigen leven, de eigen agenda. En het gaat over het instinctieve gevoel dat dit wel eens ten koste zou kunnen gaan van de eigen gezondheid. Instinctief? Kennen we niet allemaal onze voorbeelden van mensen die zo, hard spittend in hun junkfood maaltijden of te laat bestelde taaie pizza, hun eigen gezondheid ondergraven en ondertussen doen alsof er niets aan de hand is?

Hap snap m'n agenda  
heeft me in de tijd gepakt  
en dichtgeslagen

Vroem vroem m'n auto  
heeft me zonder iets te doen  
van mijn plaats genomen

En ik zit hap slik  
m'n dineetje door te nemen  
Nee geen toetje, word ik dik  
Boem doet m'n rikketik

Ik leef m'n eigen leven  
zeg ik altijd  
Niemand regelt er mijn leven  
zeg ik altijd

22

Gelukkig zit u zelf anders in elkaar. U doet veel aan sport, u neemt de trap als er ook een lift in het gebouw is, kortom; u zorgt voor een prima balans tussen lichaam en geest. U doet dat in dezelfde zin dat u ook naar een balans streeft tussen werk en privé, of tussen werk en plezier,

op de momenten dat privé niet samenvalt met plezier. Uw agenda is waarschijnlijk een prachtige balanceract tussen uw wensen en verplichtingen. Al uw wensen?

Dag m'n dag  
Op jouw gezag  
Laat ik me in een  
nieuwe afspraak vallen  
me door de telefoon  
opnieuw m'n tijd afpakken

dag m'n dag  
komt er ook een moment  
dat ik alleen  
over jou, m'n dag  
beschikken mag?

23

Wat een krokodillentranen. Heus, u doet het allemaal zelf. U laat zelf die agenda vollopen, u weet zelf wat er nog bij kan en wat niet. Er zijn van die mensen die hun agendabeheer uit handen geven aan hun secretaresse omdat ze er anders een puinhoop van maken, maar dat betekent alleen maar dat ze zichzelf daarmee ook verantwoordelijk maken voor het werk van hun secretaresse. Al die tijden, namen, onderwerpen en plaatsen blijven gevangen onder de term 'keuze'. Er is een verschil tussen het gevoel geleefd te worden en de keuze om geleefd te worden. Het eerste geeft een vluchtgevoel, het tweede een schuldgevoel. We klagen over onze drukke agenda, terwijl we niet echt de keuze maken om iets anders te gaan doen, om niet ons ritme door de agenda te laten bepalen. We weten hoe het moet, maar we doen er pas wat aan als het te laat is. We hebben onszelf nog zo gewaarschuwd.

"Ik heb je nog zo gewaarschuwd"  
Hulde de moeder  
Tegen haar dochter  
Die zwanger was

"En een gewaarschuwd man telt voor twee"  
Bromde de vader  
Die altijd de juiste dingen  
Op de verkeerde ogenblikken zei

24

Vader moet zijn mond houden. Vader is te laat.  
Even rust. Even stoppen met razen. Geen agendarazernij. Laten we onszelf niet tekort doen. Natuurlijk is het lekker om te klagen over de zwaarte van een baan en de verplichtingen die het met zich meeneemt. Iedereen heeft het recht om stoom af te blazen, iedereen heeft een tegensputterrecht. Maar velen van ons, misschien wel de meeste van ons, zouden het niet anders willen. Die kiezen voor een leven vol drukte, vol verplichtingen. Zij gebruiken hun agenda niet als alibi voor het tijdgebrek dat ze voelen, ze leren er mee te leven en rekken ondertussen hun tijd op tot in het onmogelijke. Dat is knap, dat is een gave en niemand die het ze mag misgunnen. Tegelijk weten we waarschijnlijk wel degelijk dat er een prijs valt te betalen. Een echte prijs, ook al wordt die willig betaald. Er is net niet genoeg tijd, er is nooit genoeg tijd.

Een man zittend achter zijn bureau  
Overdenkt zijn agenda en de manier  
Waarop de tijd langs regels stroomt  
Waar een naam, een woord een wereld vormt

Van tasten, onderhandelen na de eerste handdruk  
En het onvermijdelijke gesprek over files  
Hopend dat de handdruk aan het eind leidt tot  
Een vermindering van de budgettaire druk

Het is te simpel om te zeggen dat het moeilijk is  
Je weet dat het de man z'n keuze en zijn  
Succes is om de man achter het bureau te zijn

Maar weet dan dat de man met elke lijn uit zijn agenda  
En elke handdruk die hij geeft net te veel van zijn tijd  
Over het bureau heen van hem weg ziet gaan

25

Zo, nu u. Kijk naar uw bureau. Pak uw agenda. Hou het gesloten. Leg het op dat bureau en  
kijk ernaar. Open het. Zit het in de computer? Open het scherm. Kijk. Tien tellen lang. Tien  
laannggggeee tellen lang. Dank u. Gaat u maar terug naar uw werk. Of toch maar naar bed.  
Er is hard gewerkt. Morgen vroeg weer op. Of niet.

Zonnestrallen tikken stil  
De ogen van mijn lichaam open  
Langzaam  
Zich r e k k e n d  
Zegt het lichaam  
  fend  
  verhef  
  Zich  
't Is alles goed  
Even de wereld  
Voor mijn bestaan behoed

26

# Congressen en andere lessen

Bent u bij? Kent u de laatste concepten, heeft u de laatste conferentie bezocht, de beste cursus gevolgd? Bent u ook zo'n moderne heikneuter, een bezoeker van formicazaaltjes in ketenhotels waarin u volgens vaste roosters uit het ritme van uw werk mag worden gehaald? We jagen er (bijna) allemaal achter aan. Terwijl we klagen over de hoogte van de prijs, of stiekem lachen over het feit dat we de baas zover hebben gekregen dat hij of zij ons er naartoe heeft laten gaan, laten we ons verwennen door de modellenboeren, de gedragstrutten, de kretenkerels. Want meer zijn het toch niet, die lui daar voor de groep?

Hij keek de cursisten aan  
Maakte een grapje  
Lanceerde een anekdote  
En begon aan het langzame  
Wegmasseren  
Van oud zeer en  
Vervlakte idealen

Hij zei ook nog iets nieuws

27

In veel van die cursussen wordt een deelnemer geacht in één of twee dagen alles te leren over de nieuwe koers van de organisatie en wat daar voor nodig is. Onzin natuurlijk. En dat weten we ook. De trainer weet het, de deelnemer weet het. Maar wat is het alternatief? We hebben weinig tijd. Of beter gezegd, we hebben weinig tijd buiten het gewone werk. Maken we eenmaal tijd vrij voor het bovenalledaagse, dan moet het ook direct raak zijn. En dus is er brood voor de woordkunstenaars die het allemaal duidelijk kunnen maken. Het verwonderlijke is dat het soms nog werkt ook. Soms.

Woorden rijgen zich moeiteloos aaneen  
Woorden van onze moderne generatie  
Woorden voor een wereld die echt en toch niet echt is:  
Proces, structuur en systeem  
Bedrijf, onderneming en organisatie  
Directeur, manager en commissaris

Je kan niet meer werken in deze wereld  
Als je niet bekend bent met die woorden  
Of er niet van tijd tot tijd een paar verzint  
Anders ga je flexibel lerend verontregeld  
En levend in onverzadigde cursusoorden  
Concullegiaal gesproken volledig door het lint

Soms worden woorden waardeloos  
Soms zijn ze nooit iets waard geweest

28

Hoe lang gaan woorden mee in het circus van de managementhypes? Hypes zelf schijnen niet langer dan een maand of drie de aandacht van het topmanagement vast kunnen houden. De

woorden achter die hypes, de vaak zo goed bedoelde en keurig genuanceerde onderbouwingen, hebben een houdbaarheidsdatum die vaak niet voorbij de eerste werkdag na de conferentie cursus reikt. De belangrijkste kreet die de samenvatting vormt van de hype, niet zelden ook de titel van het laatste boek, die wordt onder de arm meegenomen. Zonder de bijpassende woorden, wordt deze altijd op de verkeerde toonhoogte doorgeschreeuwd door de managers die het al te strak in hun oren hebben geknoopt tijdens het ‘de leerzame bijeenkomst’. Na het falen krijgt dan de kreet en de goeroe die de kreet heeft gemaakt de schuld en nooit de manager zelf. Het lijkt net religie, althans in de vorm die de moderne religieuzen al lang hebben afgedankt. In naam van God en Zijn Bijbel trekken de bedrijfsgeneraals ten strijde en als ze dan toch een pak op hun donder krijgen, dan heeft God het gedaan en niet zijzelf. Met andere woorden; we leven nog in de tijd van het Talibanmanagement. Hup, weer een nieuw woord erbij.

Triest natuurlijk. Bijna gemeen richting de goeroes. Lezend in hun werk, dan kom je vaak genoeg bijzondere mensen tegen die ieder op hun eigen manier iets te vertellen hebben dat de moeite waard is. Zelfs de uitvinder van wat in eigen ogen ‘wetenschappelijk management’ is en in de ogen van anderen de ‘geestdodende lopende band’ is, Frederick Winslow Taylor, heeft een boodschap voor ons in de manier waarop zijn op pure efficiency gerichte manier van werken toch uiteindelijk letterlijk broodnodig geld naar werknemers en hun families bracht. Taylor was geen originele denker. Eigenlijk was niets wat hij deed nieuw. Alle manieren om metalen constructies te vervaardigen, waar hij als manager verantwoordelijk voor was, waren al eerder bedacht. Nieuwe was wel de uiterst consequente manier waarop hij die activiteiten aan elkaar schakelde en daarop de mensen inzette die het tot iets nieuws maakten. En omdat hij de eerste was die er over publiceerde werd hij prompt de profeet van de nieuwe methode. Hij was de eerste die reeksen artikelen over zijn gedachten publiceerde. Hij was ook de eerste die op grote schaal lezingen ging geven en zich er nog voor liet betalen ook. In heel veel opzichten was Taylor een echte voorloper van al die andere toneelmeesters van het moderne managementdenken.

In één opzicht is Taylor echt uniek. Hij is de enige goeroe die publiekelijk ter verantwoording is geroepen voor zijn ideeën. In de warme zomer van 1913 is hij twee dagen lang aan de tand gevoeld door de leden van een congresscommissie. Het is er heftig aan toe gegaan. Er is met deuren geslagen. Hoofden liepen rood aan. Het stenografisch verslag maakt melding van overslaande stemmen. Dat lag vooral aan Taylor zelf. Hij kon zich niets voorstellen bij de bezwaren van zijn tegenstanders, vooral volksvertegenwoordigers met een achtergrond in de vakbond. Hij weigerde in hun termen over zijn gedachtegoed te spreken. Hij voelde zich tot het uiterste gekrenkt door de behandeling die hij kreeg en trok zich alles zo zwaar aan dat hij ziek werd en uiteindelijk, na een lijdensweg van twee jaar, zou sterven. Inhoudelijk ging het conflict om de twee schaduwkanten van het Taylorisme. Die benadering gaat ervan uit dat de manager de relevante informatie voor het kunnen verrichten van het werk uit de werknemers haalt, deze informatie in zijn hoofd integreert en weer in de vorm van instructies aan de werknemers geeft. Heel helder en een klassiek voorbeeld van wat we nu, in goed Nederlands, top-down management noemen. Tot tien keer toe weigerde Taylor een antwoord te geven op vragen van congresleden die in de richting gingen van de gedachte dat de werknemers ook zelf wat met de informatie zouden kunnen doen. Dat was onbestaanbaar. Hij begreep de vragen gewoon niet die op hem af werden gevraagd. Dat zou toch hetzelfde zijn als arbeidsopstand. Dat kon toch niet.

De tweede schaduwkant, de diepe schaduwrand van elke discussie over verbetering van organisaties, had te maken met de vraag wat er moest gebeuren met de mensen die niet mee zouden kunnen in het systeem. Taylor zei dat alle managers en medewerkers in zijn systeem ‘first class’ moeten zijn. Weer weigerde hij zelfs maar het begin van een antwoord te geven.

Er was geen plaats in zijn systeem voor andere mensen dan ‘first class’ mensen. Andere mensen bestonden voor hem eenvoudig niet. Boos en onbegrepen verdedigde hij zich door zijn perfect rationele antwoorden steeds maar weer te herhalen. Het hielp niet. Totaal uitgeput verliet hij de kleine congreskamer waar de commissie zitting had. Twee jaar later was hij dood. Een goeroe gebroken.

Inmiddels zijn we vele managementboeken verder. Alle vijanden van het scientific management hebben hun kans gehad om op het genre te schieten – van socialisme tot anarchie, van psychotherapie tot biologie, om van de new age verkondigers maar te zwijgen. Top-down iets opleggen is achterhaald, managers praten over empowerment van ‘onze’ medewerkers met een ijver waar Marx alsnog glorieus voor uit zijn graf komt zweven. Vervreemding van werknemers komt niet tot stand door verwaarlozing door de bazen, maar omdat medewerkers ieder hun eigen eenzame etiket krijgen opgeplakt van ‘probleemgeval’ tot ‘contactgestoord’, van ‘overmatig assertief’ tot ‘iets te aardig voor het echte werk’. En iedereen verdient aandacht, dus wordt elke medewerker gebombardeerd met trainingen die hem in één dag van het probleem af moeten helpen of ten minste tot zelfinzicht. Want iedereen moet mee met de komende verandering. ‘Wij kunnen het niet zonder jullie’, zeggen ze – en de meeste menen het oprecht, in ieder geval in Nederland, want zo is onze cultuur. De teneur van draagvlakverwerving is de terreur van de communicatiezeloten geworden. Medewerkers moeten tevreden zijn, want dan zijn ze gemotiveerd. Gemotiveerd voor het werk – en dus voor de veranderingen in het werk. Maar waarom eigenlijk? Werkt het echt zo direct? Medewerkerstevredenheidonderzoeken (wat een heerlijk lang woord trouwens. Veel te lang, in het Engels noemen ze dat een sesquipedalianisme, prachtig) laten steeds opnieuw zien dat de gemiddelde medewerker op het belachelijke af loyaal is naar de eigen organisatie toe en zelden in de verleiding komt om weg te gaan. Gevraagd naar de rol van de leidinggevende bij deze tevredenheid dan komt daar bijna net zo voorspelbaar uit dat de medewerker tevreden is *ondanks* en niet *dankzij* de baas. En ze hebben gelijk. Had de baas ze maar in het gelid moeten zetten. Kort door de bocht gezegd; het zijn natuurlijk gewoon ondankbare honden. Je doet het toch nooit goed.

Ik ben de baas  
zei de directeur  
En hij had gelijk

Maar hij hoorde niet  
wat de medewerker  
tegen de secretaresse zei

toen zij hem vroeg  
hoe het was gegaan

29

Gelukkig weet de gemiddelde baas nog geen fractie van wat er over hem of haar wordt gezegd. Sommigen weten dat en kunnen daar niet echt warm of koud van worden. De anderen vinden dat heel erg en kunnen het eigenlijk niet verdragen dat er langs hun rug heen over ze wordt gesproken. Zowel de slechtste als de beste baas behoren waarschijnlijk tot de eerste categorie. De tweede categorie moet oppassen. Op dit moment hebben ‘ze’ het weer over die oen die er niets van begrijpt. En je moest eens weten ..

Het open deur beleid van de directeur  
is waar – want die deur is altijd open  
behalve dat de secretaresse je  
met haar ogen  
tot een omweg dwingt  
Niets anders dan  
een variant op het feit  
dat die directeur zegt  
echt oog te hebben voor de werkvloer  
maar het “hij is er nooit”  
toch rondzingt

Dit is de schaduw van de directiekamer:  
de indruk van een mensenhater  
Van een man die toch niets anders wil  
dan een gezamenlijke wil  
om problemen te lijf te gaan  
en ergens voor te staan  
maar wat bij hem steeds verloren gaat  
als het verder dan een memo gaat

30

Arme bazen. De meeste bedoelen het namelijk zo goed. Voor een beetje meer geld, in ruil voor veel meer uitdagingen, beschikken ze vooral over de optie heel veel lastige kussen te moeten klaren. Meestal is de rol van manager iets dat ze is overkomen, waar anderen ze voor hebben uitverkoren. Ze zijn goed genoeg om hun eigen beperkingen te kijken en tegelijk trots genoeg om geen uitdaging uit de weg te gaan. Ze zitten zelden of nooit bij de pakken neer en doen dus wat er moet worden gedaan, inclusief het aankondigen van veranderingen en het ervoor zorgen dat ‘alle neuzen dezelfde kant op komen te staan’ of dat het ‘schip de koers gaat verleggen. Clichébeelden; maar niemand vraagt van onze directeuren om literatoren te zijn en iedereen snapt wat er mee wordt bedoeld.

Alle begrip dus, maar dit is wel de werkelijkheid als er weer een ‘cultuurtraject’ wordt besteld. In de driedubbele klem van beschikbare tijd, budget en werkdruk wordt een programma samengesteld, de passende docent gezocht en ondertekent de directeur een aan alle geselecteerde medewerkers gerichte brief waarin het belang van het traject en de daarbij horende cursus wordt benadrukt.

De cursus  
was kort,  
maar krachtig

We leerden  
de lessen van  
de lange termijn

Maar morgen  
kloppen de zorgen van de  
korte termijn weer aan

31

- “En, hoe was de cursus?”
- “Ging wel. Lekker eten. Wat is er hier ondertussen gebeurd?”

De veteranen onder ons kennen de rituelen van cursussen en congressen in verre conferentieoord. Het cynisme slaat snel toe. 'Daar gaan we weer', hoor je ze denken. Soms zeggen ze het.

Het was maandagochtend en de twaalf heren en één vrouw – hoera, een vrouw erbij - verzamelden zich in de lounge voor een middenkadertraining kwaliteitszorg. De docent voegde zich onopvallend bij het gezelschap, totdat hij ontdekt werd door een van de deelnemers. Lang en met een grijze kuif, wees hij met zijn vinger richting de docent alsof hij poseerde voor een 'we want you for the army' poster. Alleen zijn boodschap was een andere. "Ik zal het je maar vast zeggen", zo beet hij de docent toe, elk woord onderstrepend met z'n vinger. "Om de twee jaar sturen ze zo'n gozer als jij langs om me over te verven. Nou je gaat je gang maar, maar weet dat ik na deze twee dagen weer opsta, ga lopen en dat dan alle verf er weer afspat." En daarmee haalde hij de vinger van de borst van de docent en voegde zich weer bij z'n collega's, die besmuikt wachtten op de boze of slijmende reactie van de docent. Die niet kwam. Eindelijk eens iemand die het open en vooraf zegt. "Zie maar. Vertel me achteraf wat je er van vond. Wel net zo eerlijk."

Op de ochtend van de tweede dag, ruim voordat de geduchte deelnemer kon opstaan om de verf er af te laten spatten, kwam er een mooi moment. Het onderwerp was functioneringsgesprekken, werkgroepen de onvermijdelijke vorm. In de kleine kring van zes collega's en de docent deed de man met de grijze kuif desgevraagd zijn aanpak uit de doeken. Die was perfect. Gesprekken werden regelmatig gevoerd, waren gelijkwaardig en werden heel concreet over precies de goede dingen gevoerd. Zijn collega's luisterden met open mond. Ze wisten dit niet van hem. "Maar dit is toch gewoon normaal met je mensen omgaan?" Jawel, jawel. Niets meer, niets minder. Maar hoeveel managers doen het echt zo? Veel te weinig. Bijna niemand. Dat kriebelt. Hoe doen anderen het? Wat weten zij dat ik niet weet? Toch maar naar zo'n congres? Wie spreken er? Goed zeg. Als die het niet weet, dan weet niemand het. Een minister die er z'n agenda speciaal voor vrij maakt, ook niet mis. Dan moet het een belangrijke bijeenkomst zijn. En ik ben best wel toe aan een paar dagen buitenland. Even geen gezeur aan m'n kop.

Minister is verhinderd. Ander heer  
heet welkom. Is heel blij. Een grote eer.

Chance, change en challenge zijn niet van de lucht;  
Oorspronkelijkheid neemt hier geen grote vlucht.

Al die clichés! Je blik gaat dwalen,  
maar voor het oog valt ook niets te halen.

Dear colleague heeft het kennelijk meer gedaan:  
brengt naast het hoofd aanhalingstekens aan.

Als oud in plaats van jong je zou bekoren,  
zat je hier niet zo akelig verloren.

We gaan gezellig met de bus op reis,  
zien een geboortehuis en een paleis.

Papers zijn interesting, problems difficult;  
van deernis en begrip zijn wij vervuld.

Als je van haar hield, zou je misschien

in die uit Portugal wat kunnen zien

In 't diepst van je toiletas tref je soms, na jaren,  
zeep, shampoo, badschuim uit hotel Central aan.

32

Om moedeloos van te worden. Een scherpe, terechte beschrijving van teveel congressen – en tegelijk zo onterecht tegenover al die mensen die als spreker of organisator hun stinkende best doen om iets van zo'n congres te maken. Die zo'n cynisme niet verdienen. Parels voor de zwijnen, dat is het. Op kosten van je werkgever – en dus op kosten van je klant of belastingbetaler – naar zo'n bijeenkomst gaan en dan niet eens het fatsoen hebben om geconcentreerd te luisteren. Schande. Stel dat het andersom is. Dat men zelf een verhaal moet houden voor zo'n stront verwend publiek. Dat je met knikkende knieën het podium opgaat en tegen de felle lampen in, honderden verveelde gezichten naar je ziet staren. Dat je weet dat je iets belangrijks moet zeggen, dat je het eigenlijk fantastisch vindt om eindelijk een kans te krijgen gelijkgestemden je boodschap mee te geven en dat je tegelijk het gevoel heb dat op je uitgeschreven tekst en veel te volle sheets net niet staat wat je echt wil zeggen, dat je terugvalt op een emmer vol cliché's omdat je niet weet wat er zal gebeuren als je echt iets zegt en dat je zelfs stik benauwd bent dat de steekwoorden in je strot blijven steken en dat je vergeet om te

..

Hij kwam thuis. Zei niets.  
Het was duidelijk dat hem iets naars was overkomen.  
Hij kroop met zijn kleren aan in bed.  
Verborg zijn hoofd onder de deken.  
Trok zijn knieën op.  
Hij is rond de veertig, maar niet op dit ogenblik.  
Hij bestaat, maar niet meer dan in zijn moeders buik,  
vele huiden ver, in een beschermend duister.  
Morgen mag hij weer een lezing houden over de metamorfose  
van de geherstructureerde industrie  
Nu ligt hij ineengedoken, slaapt

33

Zou het goed zijn gegaan, de volgende dag? Zo krijg je ervaring, zeggen ze dan. De ironie – zoete, wrange ironie – is dat degene die voor de groep staat de beperkingen van het eigen verhaal heel indringend beseft. Meer dan de meesten voor zijn of haar neus. En dus de verlammeende nervositeit, verergerd door sheets die niet goed zijn of laptops die net op dat moment niet werken. En dus ook de vermoeidheid van de adviseur die het verhaal al honderd keer heeft verteld en inmiddels weet wat er met zijn woorden gebeurd. Veel parels voor veel zwijnen zijn het, met af en toe iemand die echt begrijpt wat er wordt gezegd en er iets mee doet. Daar hoop je dan maar op.

Jong is geen schande, maar wat ouder lijkt hier wijs,  
dus wordt de meerderheid gevormd door middelbaren,  
mannen met dubbelfocus, vaak meer bril dan haren  
en business-suits in alle tinten blauw en grijs.

De dames willen er natuurlijk ook voor gaan,  
maar staan zich van hun minderheid bewust te wezen

en van de tand des tijds, die iedereen moet vrezen,  
daar helpt geen goeie Gucci of Versace aan.

De dagvoorzitter neemt met frisse tegenzin  
de congressisten op .. En ziet het somber in.

34

De grap is dat de meeste mensen die naar congressen over verandering gaan, zelf te oud zijn om nog te veranderen. Ze voelen nog wel de noodzaak om te veranderen, of, beter nog, de noodzaak om te scoren met verandering. Hoe oud ook, je wilt, je moet terugkomen met de hoop dat het beter kan. Het is een sentiment van de Winkel van Sinkel tegenover de slimme sluipgeest van Albert Heijn.

Er is, zo sprak hij, niets te koop  
in deze winkel dan wat hoop

Geloof is reeds lang uitverkocht  
en liefde lijkt niet erg gezocht

De omzet is zelfs toegenomen  
na de ontdekking van de dromen  
Maar het product heeft minder waarde  
door een teveel aan valse aarde

's Nachts sluipen hier tersluiks naar binnen  
die overdag hun rijkdom winnen.  
Verzadigd heen gaat niemand zonder  
- diep weggeborgen – hoop op wonder.

Hoe gul ik ook distribueer  
zij komen spoedig – zonder – weer.

35

Als teveel tegelijk komt, dan loopt het in elkaar over en valt samen. Dat zijn ook de momenten dat woorden vervormen of te lang worden. We hebben last van sesquipedalianisme. Van wat? Sesquipedalianisme. Een mooi obscuur Engels woord, dat staat voor een stijl die wordt gekarakteriseerd door het gebruik van heel veel lange woorden. Een rododendron-achtig woord dat heerlijk is om uit het hoofd te leren, probeer het maar. Eerder had ik het over 'medewerkerstevredenheidonderzoeken', een prachtig voorbeeld van een sesquipedalianisme. Maar pas op, je mag met zulke woorden spelen, maar gebruiken mag je ze niet. Integendeel. Hierboven gingen de gedichten, ging de dichter, goed de fout in. We hebben allemaal geleerd dat we het moeten houden bij korte zinnen met weinig woorden. En in de echte snelle bedrijven hebben we geleerd die zinnen te beperken tot maximaal één enkele bladzijde, oftewel 1 A-4. En dat vinden we nog een goede zaak ook.

Er wordt mij gezegd  
Dat ik alles  
Kort  
Bondig

Moet zeggen

Maximaal één A-4

Maar er is zoveel dat ik wil zeggen  
Nauwelijks uit kan leggen  
En toch wil zeggen

Ieder woord dat van mij is vastgelegd  
heb ik gezegd  
Terecht of onterecht  
Heb ik gezegd  
En op de wereld vastgelegd

En ik heb meer te zeggen  
Dan op één A-4  
Valt vast te leggen

-----

De manager  
Die op één A-4en leeft  
Heeft van de echte wereld niet veel weet

De manager  
Die alleen A-4en leest  
Heeft een losbladige geest

Losse vellen, geen verband  
Veel vertellen, geen verstand

36

Natuurlijk is het niet zo gek wat die managers wil. Je wordt gek van de informatie. Dwing anderen maar om kort en bondig te formuleren. De misvatting schuilt in de meegeleverde boodschap dat het allemaal vooral ‘concreet’ en ‘praktisch toepasbaar’ moet zijn. Met concepten en symbolen valt veel meer te zeggen dan met al die zogenaamd concrete verwijzingen naar de werkelijkheid. Een werkelijkheid die in de praktijk altijd anders blijkt te zijn dan op papier weergeven. Wist u dat het grote en wellicht enige verschil tussen en mensen en dieren het vermogen tot abstraheren is? Dat taal waarschijnlijk ontstaan is doordat onze verre aapachtige voorouders in staat waren de directe verwijzingen naar ‘banaan’ en ‘leeuw’ te vervangen door ‘eten’ en ‘gevaar’? Waarom gaan managers dan zo dierlijk met onze informatiebehoefte om?

We bewaren onze papieren  
in ruime en goed verwarmde kantoren  
op onbereikbare plaatsen  
in steile gebouwen.

De hoogte van die gebouwen  
vergemakkelijkt het vinden.  
Ons verdwijnen achter manshoge stapels.

Ons werk is vrij van twijfel.  
Wij kunnen ons veroorloven

de meeste raadsels te verwaarlozen.  
Ze hebben geen vat op onze papieren.

We leggen ze naast elkaar  
zodat de mogelijkheid ontstaat  
over hun samenhang te praten.  
Wij koesteren die mogelijkheid.

Om zeven uur 's avonds  
dooft de huismeester het licht  
van de precisie  
en sluit de deuren van onze kantoren.

Om zeven uur 's ochtends  
gaan de kantoren weer open.  
Dan nemen wij onze intrek  
in de kou  
die rillend uit het oosten kwam  
in de feiten  
die we 's avonds hebben vernomen.

Dan herstellen we, behoedzaam  
onze bezigheden.  
Dan slijpen we opnieuw  
het stenen mes van onze papieren.

37

Het stenen mes van onze papieren. Misschien doen we onze managers en hun medewerkers tekort. Weet u wat je goed op één A-4 krijgt? Getallen en formules. Kengetallen en prestatie-indicatoren, vooral als ze bij elkaar worden gebracht in een grafiek, geven in een oogopslag een beeld van de organisatie. Tel er wat bij op, trek de lijn door en je hebt de richting voor het handelen te pakken. Hanteer bekende modellen en managementconcepten om de informatie te ordenen en je hebt voor langere tijd het soort informatie bij de hand dat nodig is voor de besluitvorming. Rationeel redenerend levert dat de koers op voor de organisatie. Jawel. Even een stukje theorie. Theorie over theorie eigenlijk. Ga je naar de kern van denken over organisaties dan loop je onvermijdelijk tegen de systeemtheorie aan. Die theorie gaat uit van de gedachte dat alles een beheerste kring van oorzaak en gevolg moet maken. Een kring, of beter gezegd, meerdere en in elkaar grijpende regelkringen, die zichtbaar maken wat er gebeurt en moet gebeuren. Op basis daarvan worden mensen, processen en dus organisaties bij elkaar gehouden en is sturing mogelijk. Van input tot output, van klant tot klant, wordt alles beheersbaar, van kwantiteit tot kwaliteit. Plan, do, check, act, zeggen ze dan in het Engels. Een perfect logisch, een heerlijk rationele manier. Waarom doen we het dan niet allemaal op die manier?

Het is tijd dat u met mijnheer Fahrenheit kennismaakt.

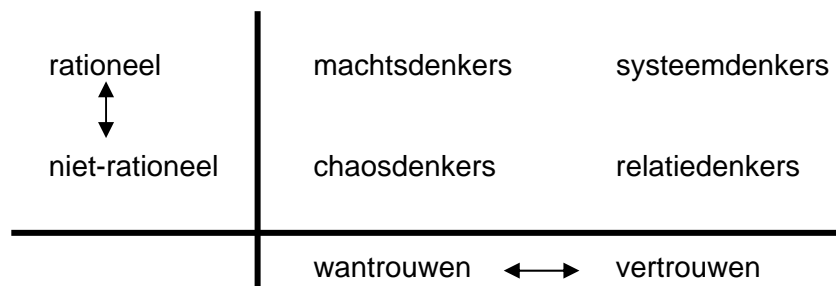
Hoewel in Nederland iedereen, als het om de temperatuur gaat, denkt in termen van Celsius, zullen de meeste mensen in de Angelsaksische wereld nog altijd denken aan mijnheer Fahrenheit als ze zich afvragen hoe koud of hoe warm het zal zijn. Deze mijnheer Fahrenheit bleek heel goed te zijn in het precies vaststellen van de theoretische formule voor het moment waarop energie, in de vorm van hitte of snelheid, zich vertaalt in veranderingen van temperatuur. Gedurende zijn leven verrichtte hij het ene na het andere experiment totdat hij zijn formule helemaal had geperfectioneerd. Met hele primitieve middelen slaagde deze

amateur erin zich tot een echte wetenschapper te ontwikkelen, steeds zoekend naar een betere formule, met een heilig geloof in de kracht van het logisch denken.

Alleen; hij wist nooit wanneer hij moest stoppen. Ooit slaagde hij er in om zijn experimenten lang genoeg te staken om getrouwd te raken, maar lang hield hij dat niet vol. Tijdens zijn huwelijksreis ging het al mis. Bij een wandeling stuitte het paar op een waterval en in plaats van het uitzicht te bewonderen, stortte hij zich in het water en begon de temperatuur te meten, eerst boven en toen onder aan de waterval. Hij was er daarbij van overtuigd dat door de snelheid van het water beneden aan de waterval hoger zou zijn dan aan de top. Het tegendeel bleek het geval te zijn. Onder aan de waterval was de temperatuur juist lager en niet zo'n beetje ook. Dit kon niet kloppen. Wanhopig sprintte hij de helling langs de waterval op en stak zijn thermometer opnieuw in het koude water. Weer ging naar beneden en herhaalde zijn meting. Duidelijk kouder, niet warmer. Wat deed hij fout? Hij keek naar zijn thermometer. Was die verkeerd, had hij iets omgedraaid? Nee, alles in orde. Had hij het apparaat toch in het verkeerde deel van de stroom gestoken? Weer ging hij de helling op en af, overal waar hij maar kon een meting nemend/ Maar het resultaat bleef hetzelfde. Onderaan was het kouder, niet warmer. Tot slot overwoog hij zelfs dat zijn formule fout was – maar elders klopte de formule wel! Fronsend en puzzelend keerde hij terug naar zijn vrouw. Het kan niet veel meer zijn geworden, die huwelijksreis.

Het lag niet aan hem. Zijn thermometer was in orde, de formule werkte. Maar waar hij geen rekening mee had gehouden, wat hij eenvoudig nog niet begreep, waren de effecten van turbulentie en condensatie op de temperatuur van het water. Net zoals een koelkast zich koelt door dit effect, zorgde de verspreiding van het water tot mist voor de daling. Fahrenheit zag dat natuurlijk wel, maar hij begreep het niet of wilde het niet begrijpen. Hij verpestte zijn huwelijksreis door vast te houden aan een manier van redeneren die veel te weinig flexibel bleek voor de realiteit van het leven, of in ieder geval die van een waterval.

De theorie kan prima zijn, de formule kloppend en toch werkt het anders. Dat is dan ook de reden dat velen in organisatieland zijn afgeknapt op de theorieën en formules van de systeemleer. Waarschijnlijk daarmee volgestopt tijdens studie en opleiding, hebben ze gemerkt dat om de een of andere reden mensen niet volgens de boekjes willen werken. Wat te doen? Sommigen blijven hun leven lang gewoon de geleerde formules toepassen – er moet toch een moment zijn dat de bliksem inslaat en iedereen zich normaal en dus logisch gaat gedragen. De meeste haken af, verliezen vertrouwen of kiezen een andere rationaliteit. Weet je wat? Ik maak er een schema van. Dan wordt het net iets voor een echt managementboek.



Sommigen verliezen beiden, zowel het vertrouwen in andere mensen als in het vermogen rationeel te handelen. Wat resteert is het geloof in het onbeheersbare, in chaos. De troost die dat biedt in de vorm van vrijheid wordt bijvoorbeeld omarmd door de postmodernisten of zelfs tot samenlevingsvorm verheven door de anarchisten. Zij lopen naar de waterval om van het

uitzicht te genieten, maar voelen geen enkele aandrang om wat dan ook met die waterval te doen, ook als die waterval eerst het bos en daarna de stad over de rotsen meesleurt. Laat maar stromen, laat maar gebeuren. Het heeft toch geen zin om er iets aan te doen. Alles is mist, alles is kou. Je verliest niks met ze, je wint ook niets met ze. Behalve een mooi uitzicht dan.

Anderen verliezen het vertrouwen in andere mensen – of hebben het eigenlijk nooit gehad – maar denken wel heel rationeel na over de manier hoe zij de niet vertrouwde anderen wel naar hun pijpen kunnen laten dansen: de machtsdenkers. Ze kijken naar de waterval en denken direct na over de vraag hoe ze de stroom kunnen verleggen of hoe ze de temperatuur kunnen beïnvloeden. Of nog beter; ze zijn bezig met de vraag hoe ze anderen zo ver kunnen krijgen om de thermometers te kopen en hoe ze alle watervallen kunnen verstoppert om zo te voorkomen dat wordt ontdekt dat de formule niet klopt. Dat, of ze denken dat andere dat denken of zullen gaan doen. Een wantrouwend volkje.

En dan heb je nog de relatiedenkers, sterk in opkomst. Die zouden in ieder geval nooit hun vrouw in de steek hebben gelaten voor een waterval. Je bereikt iets door je vertrouwen in andere mensen uit te spreken. Zo'n waterval is leuk, vooral als het inspireert tot leuke dingen om samen te doen. Thermometers en temperatuurformules horen daar waarschijnlijk niet bij. Samen zorgen we dat het warm wordt.

Dus dat is mijn managementtheorie. Vier mensentypes en ieder van u past daar onvermijdelijk in. Het daagt in mij. Ik ontwikkel dit tot een instrument die ik als een spiegel de mensen voor kan houden. Het merkwaardige is wel, dat om dit te laten werken ik een systeemdenker moet zijn en van mijn deelnemers ook systeemdenkers moet maken. Jammer, maar niet te vermijden. Het concept is veel te leuk om niet op de markt te brengen.

Eerst kijk ik of er wat congresboeren te interesseren zijn voor een optreden of dat er nog een journalist copy nodig heeft. Terwijl ik het boek begin te schrijven zorg ik voor de eerste try-outs bij bevriende bedrijven. Dat levert mij ook gelijk voorbeeldmateriaal op. Tegen het moment van publiceren zullen de eerste opleidingsbureaus wel te interesseren voor een pilot. Altijd in het voorjaar, want in het najaar is het te druk. De grootste vraag is het tarief, maar als ik zeg dat het marktconform is komt dat wel goed. En dan maar hopen dat het boek aanslaat. Nee, er zitten geen gedichten bij. Het moet wel serieus blijven.

# Over zaken

Laten we zaken doen. Ik heb iets dat jij wilt hebben, jij hebt iets dat misschien wel interessant is voor mij. Let's go for the deal. Het is pure lol om je slag te slaan.

"Ik geloof er niet in"

Zei de man  
Nurks

"Ik zie er niets in"

En trapte er toch in

38

Heerlijk om die ander te krijgen waar je wilt. Wie herinnert zich nog de eerste klant? Ook al is het nog zo'n goed gesprek geweest, het blijft spannend. Eenmaal binnen kan daar nog heel lang op worden geteerd.

Ik bel 333  
De code van mijn mailbox  
Het scherm meldt: Bericht!  
Maar een stem zegt mij  
Dat dat niet zo is

Ik vraag: waarom?  
En bedenk dan  
Dat ik die klant  
Nog niet heb gewist  
En dat ik dat  
Zo houden wil

Mijn eerste klant!

39

Fantastisch toch? Waarom altijd dat relativëren, die domme schaamte? Waarom niet even genieten van het succes? Het is verdiend. Het is springen over de eigen schaduw, het is Baron van Münchhausen met een nieuw kapsel, het is fantastisch, het is succes.

Omdat alles sneller gaat  
Omdat ik het gevoel heb  
Dat alles om mij heen  
Sneller en sneller  
Draaien gaat

Hou ik van zaken doen en  
Geloof ik in succes en  
In mijzelf en

Denk ik dat ik nog veel meer  
Van hetzelfde wil

Omdat ik iets bewegen laat  
Iets van mijzelf achter laat  
In de deal, in de afspraak  
En omdat dat terugkomt  
In het geld dat ik er mee maak  
En de waardering die dan komt

Dus

Hou ik van zaken doen en  
Geloof ik in succes en  
In mijzelf en  
Hou ik van iedereen  
En

Zelfs van mijzelf

40

Alles valt te overwinnen. Zelfs jezelf. Is er dan geen schaduwkant? Ja, natuurlijk. Waar gehakt wordt vallen spaanders en meer. Zolang u maar begrijpt dat het niets met mij te maken heeft. De maatschappij zit nu een maal rottig in elkaar. Of zoiets.

Dat is te makkelijk. Je bent de maatschappij, je maakt de maatschappij. Maar in het werk dat je doet, dat je met overtuiging doet, zit ook het drama. Het drama van het zaken doen. Als we het spreken over 'win-win' met goed fatsoen niet meer in de mond kunnen nemen.

Bijvoorbeeld bij het afwijzen van een lening. Gesteld dat je bankier zou zijn.

Het licht in het kantoor is net sterk genoeg  
om vragen te stellen  
en het pad door de cijfers te belichten  
dat bij de aanvraag voor de lening hoort

Ik heb hier al bijna een uur gezeten  
met mijn pen ploegend, gravend  
in zachte stapels spreadsheets  
vol gele memoblaadjes

Het is als het volgen van een spoor broodkruiden  
in een donker woud waar de bomen stompjes zijn  
van negens en zevens: het gebrandschilderde licht  
schijnt door de bladeren in nullen en achten  
Langzaam heb ik een leven ontdekt: huurbetalingen,  
autoaflossingen, korte kredieten, verzekering, belasting  
teruggaven. Verspreide waarheden die stotteren  
als ik vraag, Hoe ga je dit terugbetalen?  
Is de waarheid een wanhopige reiziger die nergens kan blijven?  
Van dit dossier, is het de waarheid die als mes  
later om bloed zal vragen?

Ik voel hoe de man bij mijn vragen verlangt  
naar dat mes. Het is een eenvoudige eer  
vergeleken met mijn vragen over samengestelde  
rente, een teleurstellende kosten-baten ratio en  
een cashflow die te laag zal zijn. Hij kijkt mij  
aan alsof ik een vreemde taal spreek.

Betekent dit dat ik de lening niet krijg? Zo vraagt hij  
Ik ben bang dat dat zo is, zo zeg ik.  
Ik kijk hem recht in de ogen,  
Beschermd door de macht van mijn positie,  
de mythologie van het bankbedrijf.

Hij loopt leeg als dat mes een opening maakt  
en al de lucht ontsnapt. Verkruint valt hij in zijn kleren  
Wat moet ik nu doen? Is zijn laatste vraag  
Deze waarheid en de mijne zijn verre vreemden  
Ik wil hem er niet meer over horen.

Ik wil dat het een schone wond zal zijn die zal  
genezen zonder litteken. Ik zie niet hoe hij vertrekt  
Ik ga terug naar mijn werk

De cijfers vertellen niet over het koud geworden eten,  
het bewaarde restje omdat hij laat zou zijn,  
Ze laten niet de pijn van trots tot vernedering  
zien als hij Nee schudt wanneer ze hem naar het geld gaat vragen  
Die cijfers hebben sterke ruggen en stille schouders  
Ze schijnen als lasers

En hun licht is net fel genoeg  
om er het mes bij te zien  
zoals dat op de vloer is gevallen  
het heft in de vorm van een zes.

41

Cijfers zijn niet neutraal. Wat we doen is niet neutraal. Alles heeft gevolgen. Niets doen heeft misschien nog wel de meeste gevolgen van allemaal. Waar ligt de grens? Door met cliché's over 'vuile handen' te spreken maken we het alleen maar erger. Deze bankbediende maakt geen vuile handen. Ze past de regels toe, maar niet zonder een hart. Voor de cliënt maakt dat niet, kunt u denken. Maar nooit meer een lening afwijzen is ook geen oplossing.

Misschien vergissen we ons in het karakter van de ontmoeting die we met andere mensen hebben. Elke keer als we ons van de taal van de markt bedienen brengen we de mens terug tot de zakelijke termen die diezelfde mens op afstand houden. En dat bewust. We kunnen ons niet mee laten slepen door onze emoties. En nog terecht ook. Maar we moeten emoties niet verwarren met intuïtie.

Een vraag voor u. Of liever gezegd, een opgave. Misschien kunt u hiermee zelfs promotie maken. U bent bankdirecteur. Nou ja, van een filiaal dan. Klein genoeg om zelf nog toezicht te houden op het uitvoerend bankpersoneel. Vanachter uw eigen bureau ziet u het gebeuren. U grijpt (nog) niet in, u kijkt enkel wat er gebeurt. Het is een drukke dag. Veel mensen wachten om geholpen te worden, waaronder een oude dame.

Het bureau  
Tussen ons in  
Is leeg als een woestijn  
Niet te overbruggen  
De vrouw tegenover mij  
Als een doek gevangen in een struik  
Is oud, gerafeld, moeilijk  
Te pakken. Ze kon zich  
De namen der dingen  
Niet meer herinneren  
En huilt

Ik heb de lening alleen maar nodig  
Tot ik mijn uitkering weer krijg,  
Liefje, zegt ze, snikkend  
Ze ruikt ongewassen, alsof  
Ze haar pyjama nog aan heeft  
Haar gezicht vouwt en ontvouwt  
Zich terwijl ze spreekt. Ik denk,  
Ik heb geen geld meer op mijn rekening,  
Zo gaat ze door. En als ik het heb  
Kan ik er niet bij. Ik kan mijn pasje  
Niet vinden. Kwijt. 'k Heb honger.

Er wachten mensen buiten kantoor  
Ongeduldig tot ik met dit personage klaar ben  
En aan hen toekom. Deze mensen zijn echt  
Kredietwaardig, hier voor een handtekening  
En geld. Zij komen in aanmerking.  
Zij zijn jong en weten alles.  
Deze vrouw weet van niets  
Zelfs niet dat zij eerder in mijn kantoor was  
Afgelopen maand, en dat wij toen  
haar pasje hebben gevonden, ergens onderin  
De grote grot van haar  
Boodschappentas

Ik vraag haar of we samen kunnen kijken  
Ze maakt geen beweging. De wind ligt stil  
De bladeren van haar geheugen vallen  
Langzaam beneden naar de vlakke  
Landkaart van haar leven. Ze opent  
Met moeite het lipje van haar portemonnee  
Waarop het opent, vol met bankbiljetten  
Die zich ontvouwen en verspreiden  
Door het kantoor, van vijftig, honderd  
En vijfhonderd guldens

Wat is dit nou? Zo vraag ik haar  
Terwijl ik de biljetten opraap en terugdoe  
Ze zegt, dat weet ik niet meer  
De mensen die in aanmerking komen  
Zijn hun stem aan het verheffen  
Ja, ik zie het. Ik doe mijn best  
Ja, het is heel vervelend.

De oude vrouw glimlacht op mij neer  
Oh, liefje, je hebt het gevonden. Al mijn  
geld.  
Ik loop met haar naar de hal  
Wacht hier op mij. Wacht tot ik je thuis breng  
Stijf zit ze op haar stoel, alles al weer vergetend.  
Weer raakt ze verdwaald  
Ik heb honger, zo zegt ze  
Weet ik. We gaan samen lunchen. Dan naar huis  
Ze is als een kind.  
Ze is mijn klant.

42

U heeft dit zien gebeuren. Sympathiek, zeker. Die oude vrouw is goed geholpen. Echt klantgericht. Maar die andere klanten hebben wel moeten wachten. U bent de baas en heeft het allemaal zien gebeuren. Wat doet u? Wordt hier kwaliteit geleverd of juist niet? Wat is dan kwaliteit? Is het een teken van kwaliteit dat deze baliemedewerkster (ik ga er automatisch vanuit dat het een vrouw is - gek hè?) voor deze oude vrouw de tijd neemt en haar helpt? Onze menslievende instincten schreeuwen "ja!", maar is dat wel zo? Het valt in ieder geval te betwijfelen of het kwaliteitsprogramma van de bank dat als zodanig zal bestempelen. De mensen die in aanmerking komen moeten wachten. Ze moeten vast langer wachten dan de afgesproken wachttijd zoals neergelegd in de procesbeschrijving voor de baliewerkzaamheden. Alle efficiencydoelstellingen worden in een keer onderuit gehaald. Dat kan toch geen kwaliteit zijn? En weet u wie daar op aan wordt gesproken: u dus! Hoe durft zo'n medewerkster op eigen initiatief te beslissen dat die oude dame voor dient te gaan? Bedrijfsgevaarlijke onzin. Zo krijgen we nooit mooie statistieken. Wist u dat bij de moderne call-centers een klant in 100 seconden geholpen moet kunnen worden en die klant moet dan ook nog tevreden zijn. Het gedrag van mevrouw de baliemedewerkster is achterhaald, loopt ver achter bij de norm. Als de locatie binnenkort wordt gesloten omdat elektronische dienstverlening meer loont, dan is dat uiteindelijk wel de schuld van die medewerker. En van uzelf natuurlijk. Want u bent de baas. Zachte heelmeeesters maken stinkende wonden. Het is dus tijd voor een hartig woordje en misschien een aantekening voor het volgende beoordelingsgesprek.

Dat is de simpele redenering. De redenering van iemand die met controle en beheersing bezig is. Die er in de kern van uitgaat dat medewerkers onvolwassen zijn. En mensen die als kinderen behandeld worden, gaan zich ook als zodanig gedragen. Dus als u op hoge poten naar de medewerker loopt om het haar af te leren, zal ze de volgende keer wellicht niet meer dezelfde 'fout' maken. Maar of ze ooit nog wat 'goed' doet is de vraag. En het was toch goed wat ze deed?

Wie zegt dat die oude vrouw vroeger niet een van die mensen was die aanmerking kwamen? Misschien worden al die wachtende klanten die over een handtekening beschikken wel bewogen door zo'n voorbeeld van pure klantgerichtheid. Wat als het hun eigen beurt is om oud en vergeetachtig te zijn? Een bank is mensenwerk en deze baliemedewerkster bewijst dat op de best mogelijke manier. Misschien moet ook een controlerende baas van een bank de eigen medewerkers wat krediet geven in de omgang met de klant. Ga er maar vanuit dat een medewerker met dit vermogen tot observeren ook de rij met wachtende heeft gezien en de volgende keer zelf met de oplossing komt. Omdat ze een volwassen medewerker is en dus oog voor de klant heeft. Ten minste dat denk ik, dat wil ik aannemen, tot het tegendeel bewezen is. Ook als er een rij wachtende is.

Hoe weet jij wat een ander denkt,  
En wat hem deert, en wat hem krenkt? –  
Het leven komt vergroot nabij  
En leunt zwaar hijgend over mij!

43

Toch blijft het een lastig geval, die klant. Volgens de definitie is een klant degene bij wie het bepalen, betalen en genieten van een product of dienst in één hand is. Volgens de definitie. In de praktijk heeft de klant alleen de zekerheid dat hij mag betalen. Of hij iets te bepalen heeft hangt er maar af. Er is echt zo veel keuze? Eenmaal een rekening geopend of de polis ondertekent blijft er van de keuzevrijheid vaak niet zoveel meer over. En of er genoten wordt? Vraag dat maar aan de arme mensen van de klachtenafdeling. De klant is meestal geen klant in de volle betekenis van het woord, niet in het bedrijfsleven en zeker niet binnen de overheid. De logische oplossing voor dit probleem is heel lang geweest het afschaffen van de klant. De klant was de koper, degene met z'n handtekening onder het contract. De klant was de burger, met rechten en vooral plichten die een klant nooit heeft. Zo was het. Zo is het nog steeds in veel opzichten, maar allang niet meer zoals vroeger. De klant eist haar rechten op. De klant wil tevreden zijn. En de bedrijven en instellingen moeten daar in mee – willen daarin mee als ze verstandig zijn. Maar hoe tevreden krijgt u die klant?

De vraag kan ook op een andere manier worden geformuleerd en wel als volgt: bent u beter dan een blikje ananas? Wablief? Nogmaals: bent u beter dan een blikje ananas? Uit een grootschalig onderzoek dat het tijdschrift Fortune elke twee jaar publiceert, blijkt dat een blikje 'Dole's Food Pineapple Slices' de nummer 1 in termen van klantentevredenheid is. Het zoete spul levert een hogere klantentevredenheid op dan bijvoorbeeld McDonalds, Mars of Haägen-Dasz ijs. Hoe komt het dat een blikje ananas het hoogste scoort in termen van klantentevredenheid, is dan de volgende vraag. De antwoorden op die vraag zijn doorgaans zeer divers, maar waar men doorgaans niet op komt, is de gedachte dat de tevredenheid zo hoog is omdat er geen mensen aan te pas komen. Het is een onopvallend product waar weinig tot niks mis mee kan gaan, of je moet zo dom zijn om je vingers te snijden aan de rand van het blik. Over de lange termijn blijkt dat statistisch de meeste tevredenheid op te leveren. Hoera voor ananas. Daar neem je aandelen in.

Ik heb geen aandeel in de rage, die zo velen  
inmiddels richting AEX gedreven heeft  
en hemelhoog profijt en dus voldoening geeft,  
zodat het meer dan loont om op de beurs te spelen.

Ik breng het echt niet op, wat er ook valt te halen,  
als Unilever prima draait is mij dat worst,  
wat Heineken noteert zegt niets over mijn dorst,  
bij KLM hoort stijgen net zo goed als dalen

en neem nou Hoogovens, niets wat mij daarin trekt ...  
Koerswinst of Koersverlies, ik lach om het effect.

44

Dat is geschreven door Jaap Boerstool en dat is een journalist, dus die heeft helemaal geen verstand van het bedrijfsleven. Het is echt makkelijker gezegd dan gedaan. Weinigen kunnen

zich onttrekken aan de lokroep van de markt. Of willen dat echt. Dus doen we kruip door, sluip door met onze gevoelens. Kopen we ze af, verhullen we ze, beleven onze rituelen en beperken onze risico's. En omdat niemand weet in welke hoek de risico's werkelijk schuilen, huren we degenen in die geacht worden daarover te hebben nagedacht, de moderne vrijgestelden, de consultants ...

Nu wij, leden van de staf  
(daartoe aangespoord door onze directie)  
na de jongste fusie, samen met hen  
die ons nog vreemd zijn, meer inzicht  
willen krijgen in beleggingstechniek  
op internationaal niveau en deswege  
vanavond een kundig heer uit Amerika  
tegen de som van zesduizend gulden  
(exclusief reis- en verblijfkosten)  
hebben laten aanvliegen voor een lezing  
met een aangeklede sherry in de chicste  
zaal van ons hoofdkantoor, welke expert  
na een urinelozing helaas in zijn haast  
op het vliegveld zijn koffer met dia's  
vergaat, maar een voldoende gedresseerde  
tong bezit om ook zonder dat materiaal  
zijn unieke financiële know-how  
te kunnen afraffelen, waardoor de ene helft  
van ons gelukkig zijn avondtje niet hoeft  
te ontberen en de andere helft sterker  
dan ooit beseft dat tijd geld is

45

Bij deze tekst moet worden opgemerkt dat het honorarium voor de Amerikaanse spreker sinds het vinden van dit gedicht al twee keer in opwaartse zin is bijgesteld. Dus duurder is geworden. En omdat de adviseur weet dat hij nooit echt wordt vertrouwd, zorgt hij (of zij) er altijd voor een stapel praktijkverhalen bij zich te hebben. Voorbeeldbedrijven en voorbeeldleiders voor voorbeeldgevallen die in al hun uniekheid ook altijd toepasbaar zijn op uw situatie. Handig. Het levert altijd weer nieuwe perspectieven op.

“Ach” riep de noeste wegebouwer  
spontaan,  
“waarom al die verwijten  
van die milieu vriendelijke mensen?  
Juist door onze activiteiten  
zijn nu twee natuurgebieden  
ontstaan.  
Wat kunnen ze nog meer wensen?”

46

Wisselende en wenkende perspectieven, daar gaat het om. Een manager leert niet meer door theorie maar door voorbeeld. Management By Zap. Het voorbeeld vertelt het verhaal, dat moet genoeg zijn.

Goed dan. Dit is het verhaal van een zoektocht naar kwaliteit. Kwaliteit is het vluchtige begrip waar alle managers naar op zoek zijn en maar zelden te pakken krijgen. Of ze komen via kwaliteit steeds weer bij kwantiteit uit. Want kwaliteit moet te meten zijn.

Tegen de opmars van de beunhaas gaat de strijd.  
Hoe raken we in een tijd van surrogaat  
En overloed de ruggengraat niet kwijt?  
Er is geen vrijheid denkbaar zonder maat.

Gezond verstand is vaak een rekenfeit.  
Het meest onstoffelijke valt te meten.  
Je weet precies: dat is een mooie meid.  
Of: Ik zat naast een Judas bij het eten.

We kunnen zinnig twisten over smaak.  
Zo is ook kwaliteit een klare zaak  
Die te betrappen valt, professioneel,

Behalve dan dat steeds voortvluchtig deel:  
Initiatief en inventiviteit  
De meetlat, niet de maat van kwaliteit.

47

Op zoek naar kwaliteit – en bij wijze van voorbeeld – beschrijf ik u een persreis naar een tapijtfabriek die de Europese kwaliteitsprijs had gewonnen. Twaalf journalisten bezochten de voorbeeldfabriek en werden keurig ontvangen door de directie en kregen een keurig verhaal over kwaliteit en de keuzen van het management. Er was niets mee, het was prettig verzorgd maar wel bijzonder saai. Lopend door de schone hallen vol zoemende machines, viel vooral op hoe leeg de hallen eigenlijk waren, hoe weinig werknemers er voor heel veel tapijten zorgden. Het ene luchtige moment kwam door een poster die de aandacht vestigde op een aantal veiligheidsvoorschriften. Alleen de domme journalisten traptten er in.

## **SEX**

Nu dat wij uw aandacht hebben ..

Zo speel je in op de laagste instincten van de mens. Voor het overige was er tijdens het bezoek een merkbaar gebrek aan lage instincten. Het bezoek was geen succes. Gelukkig was er nog een bezoek georganiseerd aan een organisatie die door de tapijtfabriek was 'geadopteerd' en aan wie ze allemaal adviezen hadden gegeven. In een busje werd koers gezet naar een 'benefits agency' (bijstandkantoor) in een buurt in het hart van Manchester. Het bleek een buurt te zijn waar je volgens de chauffeur beter niet in kon gaan zonder politiebegeleiding. Langs Coronation Street-achtige huizen kwamen we voor een lelijk zestiger jaren gebouw uit. En vielen we met onze neus in de boter. Een steekpartij recht voor de hoofdingang en twee politieauto's die er met zwaaiende sirenes op in vlogen. De dames en heren journalisten moesten het natuurlijk allemaal zien, waardoor de bus ernstig overhelde.

Van de chauffeur mochten ze de bus echter niet verlaten. Te gevaarlijk. Druk gebarende medewerkers wezen ons naar de achterkant van het gebouw, waar we via een achteringang het gebouw in werden geloosd en de trap opgingen, om na een aantal trappen en gangen uit te komen op de bovenste verdieping in wat kennelijk de directiekamer was. Die ietwat sjofele kamer bleek echter veel te klein voor ons gezelschap en degenen die ons opwachtten. Alles wat iets voorstelde in de organisatie leek te zijn gekomen om het Hollandse gezelschap te verwelkomen. Stoelen en tafels werden aan de kant gegooid of er juist bijgesleept. Een mevrouw in bloemetjesjurk heette ons welkom, of dat probeerde ze, maar ze was door het geroezemoes niet te verstaan. Toen nam een kleine gezette man, met groen overhemd en dubbele kin onder een prettig rood gezicht, het woord. Hij was de directeur, hij was sorry voor de rommel, maar of we ze dat wilde vergeten. De leden van het gezelschap keken rond, als arenden of aasgieren, ieder naar hun karakter, allemaal klaar voor de vragen die ze niet hoefden te stellen..

Het incident voor de deur? Jammer, maar dat hoorde erbij. Wat echt interessant is, is wat wij hier doen voor de mensen in de gemeenschap. Wij zijn de vooruitgeschoven post van de overheid en niet de politie. Wij moeten op de een of andere manier de uitkeringen zo verstrekken dat de mensen krijgen waar ze recht op hebben. Dat was de teneur van het verhaal. En daarvoor hadden ze hulp gevraagd van buiten. Daarvoor waren ze hun processen gaan schrijven en waren ze hun prestaties gaan meten. Het moest gewoon. Het elan straalde eraf bij die directeur en dat straalde door bij zijn mensen. Maar eerst zien, dan geloven. Dus kregen we de beloofde rondleiding.

Sommige journalisten vonden het een 'giebesbende' en ze hadden gelijk. Overal afgetrapt meubilair, dozen in de gangen, vochtplekken in de muur. Medewerkers die zich over sterk verouderde computerschermen bogen en er zelf uitzagen als de armoezaaiers die ze moesten bedienen. Een giebesbende, zo herhaalden zijn, maar ondertussen wees een collega op twee met plakband op de muur bevestigde blaadjes met groot geschreven getallen. "Wat is dat?" "Onze streefcijfers", zo was het antwoord. "Hier sturen we op als het om fraudegevallen gaat" en ze begonnen een discussie over hoe funest het is als je het bestand laat vervuilen door fraudeurs. "Dat gaat uiteindelijk altijd ten koste van degenen die het nodig hebben". Zeker, knikten we. Nou. En zo zagen we, dalend van afdeling naar afdeling, de kengetallen op de muur verschijnen. Totdat we op de begane grond kwamen en voor een gesloten deur kwamen. Onze gidsen pinden snel een getal op het slot naast de deur en toen konden we naar binnen, de publieksruimte in. En dat was totaal geen giebesbende. Het was veruit de mooiste ruimte van het gebouw. Licht, schoon, helder ingedeeld, veilig, zo leek het. Er was zelfs een hoek om de kinderen op te vangen. De journalisten begonnen bijna direct de tekenen van onrust te vertonen die horen bij hun allergie voor saaiheid en de rest keek bewonderend rond. Prima dus. "Waar hebben jullie dit van betaald?" vroegen we, want we blijven Hollanders. "Gekregen als beloning voor een project", zei een baliemedewerksters. "We vroegen de bewoners wat ze van ons vonden en ze wisten het niet, maar ze vonden wel dat ze te lang moesten lopen naar ons kantoor. Toen hebben we een tweede locatie geopend en daar iets goeds van gemaakt. Daar kregen we een prijs voor en dat leverde weer geld op." "Die locatie is nog mooier dan deze?" "Nee, die bestaat niet meer." "Hoe .." "Het bleek de mensen helemaal niet te gaan op het lopen. Toen we deze ruimte hadden ingericht kwamen ze gewoon weer. Het ging niet om het lopen, ze voelden zich hier onveilig. Dat is nu veranderd". "Verandert? Maar die steekpartij hier voor de deur?" "Dat was voor de deur. Het blijft hier wel Manchester".

Het blijft hier wel Manchester. Of Rotterdam. Of Amsterdam. Het blijft er wel een giebesboel. Meer cadeautjes kunnen ze ook op hun buik schrijven. Dan gaan de andere kantoren dat geld ook eisen en dan is het hek van de dam. Maar jongens, wat waren ze daar

goed aan het managen. Managen met een zak geld, dat kan iedereen. Maar hoe ze daar met minimale middelen er een echte organisatie van maakten, fantastisch gewoon. Het was leiderschap met dubbele kin, maar zonder dubbele bodem. Ze wisten voor wie ze het deden en dat was niet voor zichzelf. Applaus.

Zou de club daar nog bestaan? Heeft de baas inmiddels promotie gemaakt en is de boel daarna in elkaar gestort. Of zat het echt al in de mensen. Laten we vooral niet te optimistisch zijn. Waarschijnlijk heeft iemand geconstateerd dat zo'n kantoor in zo'n wijk eigenlijk een verloren zaak is en heeft die iemand – of die commissie van iemanden – geconstateerd dat het tijd voor een reorganisatie is. Er moet toch wat gebeuren. Het ritueel kan beginnen. En of het nu om uitkeringsinstanties of om multinationals gaat, de rituelen zijn hetzelfde. De fout is ook meestal hetzelfde. Je wordt er zo moe van. Of boos.

Een organisatie die start  
Als niets meer dan wat losse delen  
Ontwikkeld door het werk van velen  
Een eigen karakter en iets van een hart

Een persoonlijkheid die net zo min  
Door een jaarbalans te kennen valt  
Als het karakter van een mens  
Door röntgenfoto's te kennen valt

Jaarbalans en röntgenfoto  
Kunnen bepalen of we wel of niet gezond zijn  
Maar ze komen niet erg ver  
Om ons te verklaren wie of wat we zijn

'maar wat we zijn, op deze vreemde aarde  
bepaalt onze waarde en wat we waard zijn  
niet, voor een mens, zijn ogen of armen  
niet, voor een bedrijf, de balansen of koersen

toch maken analisten elke keer  
dezelfde vreemde fout  
en denken zij dat het enkel om de cijfers gaat  
als ergens een bedrijf te koop staat

maar wat een kopend bedrijf krijgt  
zo vaak en tot haar spijt  
is niet meer dan een zak vol losse delen  
met mensen die men eerder falen heeft verwijt

de financiële blik geeft daarom  
het slechtste zicht op een beslissing  
of een fusie danwel een overname  
goed is of een fatale vergissing

misschien is dat dan ook wel de reden  
waarom we eigenlijk zoveel overnames zien  
die uiteindelijk aan advocaten  
en sterfhuisconstructies worden gelaten

boven alles zijn het de mensen die tellen

als het gaat om de waarde van een bedrijf  
die kern en katalysator zijn  
van de synergie binnen het bedrijf

daarom faalt de synergie van overnames  
want een ziel valt niet te bestellen  
net zoals, wanneer bedrijven sluiten  
meer sterft dan de meesten van ons veronderstellen

48

Jouw knechten zijn welopgevoed en goed gekleed  
Niet als de mijne, slordig handschrift  
valse deuntjes.  
Jouw knechten zijn meedogenloos  
De mijne overleden, eigen zaak, diverse filialen.

Ze maken zich voor mij onzichtbaar, zoeken  
het gezelschap van jouw knechten op.  
Ze annuleren mijn gesprekken en verspillen  
het krediet van mijn wankele onderneming.

Jouw onderneming heeft niet veel te lijden  
van de grillen van jouw personeel.  
Als jij zou willen, kan je mijn knechten bellen.  
Zij zijn bereid de boeken te verduisteren  
die ik altijd heb willen schrijven.  
Jij hoeft je aan niemand te vertonen  
om succesvol te kunnen zijn.

Van jouw handschrift is alleen bekend  
dat het mijn knechten niet misstaan zou.  
Het moeten dezelfde knechten zijn  
die raadselachtige zinnen  
onbekende teksten binnensmokkelen.

49

*Jan Baeke*

# Mensen en andere medewerkers

Dag collega. Hoe was het weekend?  
Ging wel. Nog iets bijzonders vandaag?  
Nee, nog wel een vervelend gesprek met je weet wel. Kijken of hij het nu begrijpt.  
Succes!  
Dank je.

Gewapend met een kop koffie  
en de verplichte glimlach  
eindelijk gevangen in dit kantoor  
probeerde hij zijn benen rust te geven  
en vroeg of hij mocht roken  
en zei dat hij niets wist van geldproblemen  
En ik zei: "Da's wel jouw zaak  
zolang je 't bedrijf vertegenwoordigt"  
En hij zei dat het allemaal een misverstand is  
en ik vroeg naar al die andere  
en hij zei dat het vergissingen waren  
en dat het allemaal was uit te leggen  
en dat het bedrijf niet aansprakelijk was  
En ik zei dat ik dat al eerder had gehoord

Hij zoog zijn sigaret rood, kneep zijn ogen  
tegen de rook en zei: "Wat wil je dat ik doe?"  
En ik dacht:

*Mijn God, ik wil dat je vertrekt  
dat je weggaat, verdwijnt met deze pijn  
En ik wil dat je opstaat, mij een hand geeft  
Ga met pensioen, geef het op  
Vind een baan, maak er wat van  
Wees gelukkig, maar rot op!*

Maar ik zei: "Wat wil je dat ik doe?"  
En hij zei: "Ik drink nogal veel"  
En ik vroeg me af of hij daar ook mensen mee bedroog  
En ik zei: "Dat weet ik"

50

Ik weet zo veel. Ik weet te veel – en tegelijk moet ik mij hoeden voor mijn onwetendheid.  
Wat is leidinggeven, coachen of al hetgeen dat met andere mensen te maken heeft anders dan  
een intelligente vorm van patroonherkenning? Situaties herkennen, betekenis toekennen er  
naar handelen, dat is het. Ervaring is de basis, gesprekstechniek bepaalt de vorm en durf  
bepaalt de effectiviteit. Plus nog één element: uitgesteld oordeel. Je willen laten verrassen.  
Blijven zoeken naar de persoon tegenover je. Blijven graven naar verborgen schatten in elk  
verhaal.

Verhalen worden mij vaak verteld  
Soms open, soms in vertrouwen  
Soms over succes, vaak over falen

De ander een schurk, zichzelf de held

Een mens bestaat uit lagen van verhalen  
Soms gekend, vaak verborgen  
Soms gestuurd, soms uit controle  
Arme man die er de waarheid uit moet halen

Mensen spreken in symbolen en in talen  
Soms verstaanbaar, soms chaotisch  
Soms vertaalbaar, vaak babylonisch  
Wat is de toon in de taal van de verhalen?

Verhalen worden mij vaak verteld  
Ik luister en bedenk wat mij niet wordt verteld

51

Je kan je er natuurlijk in laten trainen. Heb ik ook gedaan, bij een paar prima collega's. Bij hen heb ik leren luisteren en kijken naar wat mensen zeggen. Of beter gezegd, wat ik in me had haalden zij er systematisch uit. De meeste mensen zijn sterk gericht op de inhoud van wat ze zeggen, althans dat denken ze zelf. De werkelijkheid is dat ze minstens zoveel uitspraken doen over wat ze van plan zijn te gaan doen als over wat ze feitelijk doen. Dit zijn procesuitspraken in de zin van "Als jij dit doet dan doe ik dat", "Als u dit contract tekent dan komt alles in orde" of "Als u die vergunningaanvraag doet dan zorg ik dat het bij het bevoegd gezag komt". Opvallend veel uitspraken die we doen hebben een hoog hete aardappel karakter: hoe geven we het probleem zo snel mogelijk door.

Om te zien of je daar doorheen komt moet je kijken naar het derde soort uitspraken dat mensen doen en dat doen ze met hun lichaam. Achterover hellend, naar voren leunend. Met de armen over elkaar, met de hand nadenkend onder de kin. Elke houding is een woord, elke beweging een zin, elke wisseling van houding ten opzichte van elkaar is een gesprek. Soms wordt er niet veel gesproken, maar wat er wordt gezegd snijdt altijd hout. Maar welk hout? Dat lijkt geen probleem als het om uitspraken vol emotie gaat, de vierde gespreksvorm. "Ik heb er genoeg van", "Ik heb het verdomme wel gehad" ..

Ik ook, maar dan met mijn uitleg. Dit was les 1 uit het boekje gesprekstechniek. Als u nu weet dat inhoudelijke uitspraken het veiligste zijn maar het minste zoden aan de dijk zetten en dat emotionele uitspraken het gevaarlijkste zijn maar het meeste effect hebben, dan weet u genoeg.

Hij wacht tot de koffie is gebracht  
En met een dankje voor de juffrouw  
- nee, niets erbij, nee dank u -  
Brengt hij voorzichtig  
Of zo voorzichtig  
De reden ter sprake waarvoor hij komt

"Weet u", zegt hij – alsof ik alles weten moet  
"Er hebben zich wat omstandigheden voorgedaan"  
En hij kijkt mij nu van onder aan  
Zo van – nu weet u hoe het met mij is gesteld  
De rest kunt u zelf wel raden

Maar nee, helaas, ik weet nog niets  
En zeker niet of ik hem wel helpen moet

Dus dwing ik hem met een korte stilte  
Verder te gaan op de ingeslagen weg  
“Gewoon, niets bijzonders  
Mijn chef en ik – dat ging niet samen  
U weet wel, een botsing van karakters  
Compabilité d'umeur, zoals men zegt  
Alsof zijn woordverbastering mij beter tot begrip kan brengen

Ik laat de koffie nog even lichtbruin voor mij staan  
Ik weet nu inderdaad voldoende  
Ik weet ook dat fatsoen en mijn respect  
Voor het proces van het likken der wonden  
Mij tot langzaam koffiedrinken dwingen gaat  
Totdat ik hem nietszeggend weer de deur uit laat

52

Koffiedrinken als gesprekstechniek. In Japan hebben ze er theeceremonies voor. Harteloos? Nee. Hypocriet? Jawel, een beetje zachte dokterachtig. Maar het alternatief is hier slechter; een onnodige beschadiging en geen kans meer voor die ander om zijn eigen waardigheid in takt te houden. Ongetwijfeld betrouwbaar onderzoek heeft laten zien hoe wankel en subjectief eerste indrukken zijn. Dat is zo en misschien had ik hier een batterij aan assessmenttesten met bijbehoren psychologen bij kunnen halen. Maar in dat soort uitgesteld oordeel geloof ik niet. Durf te vertrouwen op je eigen oordeel. Of klinkt dat te arrogant?

Twee heren tegenover mij  
De één klein, gedrongen, kennelijk bedrukt  
De ander glad, gretig, een en al ambitie  
De eerste directeur, de tweede adviseur

Ze willen wat van mij, maar wat willen ze niet zeggen  
Waarom niet? zo vraag ik mij af  
Ondertussen vrolijk tastend pratend  
Zoekend naar gaten in het duimendikke pantser

Wie heeft wie hier nodig en wel voor wat?  
Wie heeft de markt, de toegang tot de klant?  
Ik doe een deur open, maar ze komen niet binnen  
Luisteren alleen maar, hebben niets te bieden

Dan zie ik ze zitten – twee verslagen heren  
De ene is wijzer, ouder en weet zich al verslagen  
De tweede gelooft nog niet dat hij verliezen kan  
Ze komen bij mij in een vage hoop wat te halen  
En verliezen het laatste wat ze nog redden kan –  
Een simpel geloof in eigen kunnen

53

Na twee ronden koppen koffie zijn ook deze heren derwaarts gegaan. Maar hier ben ik minder gelukkig mee. Arrogant? Jawel, het schrijven van dit gedicht was een vorm van boete doen. Maar meer dan arrogantie laat het de onervarenheid horen van de manager, mijzelf, in dit gesprek. Hier werd voor de makkelijke weg gekozen. Als hij, de manager, echt zo sterk zou zijn, dan had hij ze geconfronteerd met wat hij zag. Dat is niet alleen een kwestie van echte interesse, het is ook wijs beleid. Wie weet was er toch nog een spetter energie uit de heren

gekomen. Nu is er in het gesprek kennelijk een opening gegeven – de deur die open ging – maar hij heeft alleen maar op hen gewacht om er doorheen te lopen. Het was eerlijker en verstandiger geweest om de deur daarna tegen hun neuzen dicht te slaan en te zien wat er zou gebeuren.

In zo'n gesprek is er eigenlijk geen excuus om niet te luisteren en dan het beste te geven van jezelf. Communiceren heet dat. Het afwerken van de trits 'zender – boodschap – ontvanger'. Het blijft makkelijker gezegd dan gedaan. Het feit dat je een goed verstand hebt kan het je daarbij extra moeilijk maken.

Wat ik zo tegen je zei  
klonk misschien wat raar  
Maar ik steek dan ook  
niet simpel in elkaar

54

Het wordt anders in een gezelschap. Het mooie van gezelschappen is dat je je achter elkaar kunt verstoppen. Met een beetje voorzitter die kickt op z'n macht en zichzelf graag hoort is het dan aangenaam dwalen met je gedachten. Recht het raam uit.

Als voorzitter acht ik het substantieel  
dat – zolang het vigerend beleid  
binnen haar spanningsveld  
geen initiërende ruimte laat  
waarin uitgangspunten kunnen worden geconcretiseerd  
en ingevolge hiervan  
aspecten van verstarring  
niet zijn te voorkomen –  
wij onze armen spreiden  
ons verheffen boven onze nota's  
het raam uitzweven  
over daken en pleinen vliegen  
en ons verwonderd afvragen  
wat al die duiven hier nog doen  
en waarom geen mus reisvaardig  
een rugzak tussen de schouders draagt  
nu het procedures regent  
in plaats van brood  
criteria  
in plaats van vleugels  
en dit zelfs niet genotuleerd kan worden.

55

Henjo Hekman beschrijft het beeldend. Echo's van de momenten dat we in de klas zaten, het buiten mooi weer was en de leraar een pratende man op de achtergrond werd. We zijn nog steeds Ik zou wel eens al die doedels willen zien en de aantekeningen willen lezen die in de marges van stukken en notulen worden geschreven. En tegelijk staat het me tegen. Wat knap om zoveel commentaar te hebben. Maar het nut is minder dan niets. Je maakt jezelf leeg. Je zegt niets en laat anderen niets zeggen. Sommigen doen dat heel knap. Het zal vast een functie hebben.

Wezenlijk heb ik in wezen  
Niets te zeggen  
Toe te voegen  
Of uit te leggen  
Over wat ik heb gedaan  
Of niet heb gedaan  
Dat is te zeggen  
Ik zou willen zeggen  
Dat ik niets heb te zeggen  
Geen verantwoording  
Hoef af te leggen  
Over wat ik toch niet heb gedaan

Er valt dus niets meer over te zeggen

56

Plat geluld, uitgeteld, niets meer te zeggen. We zwijgen met onze stem en laten met ons lichaam zien dat we zijn afgehaakt. Oh, wat zouden we soms graag willen zappen van zo'n plat gesprek naar iets met inhoud, liefst met wat passie gebracht. Waar is de afstandsbediening? Maar het mag meestal niet zo zijn. Dus doen we de ronde, het moet ergens goed voor zijn. Bij wie heb ik nog steun nodig voor dat project. Wie heeft er iets over mijn loopbaan te zeggen, wie wordt een potentiële klant? Zo loop je rond, zo zit je aan de vele tafels, zo beweeg je je door de ruimte van mensen en hun gebouwen. Totdat je – nee, dat iemand iets zegt wat eigenlijk alleen maar gedacht mag worden.

Een druppel valt sissend  
op gloeiende plaat  
Een woord  
valt schokkend  
tussen broeierig gepraat

Stilte

Mensen kijken elkaar aan  
Kijken elkaar juist niet aan  
Ogen richten zich langs elkaar  
Oren en monden zweven los van elkaar  
De betekenis van wat net is gezegd  
is als mes tussen de mensen ingelegd

Stilte

Een woord  
ligt als een mes  
tussen loos gepraat  
Een stilte  
behoedt als bescherming  
de conventie tegen verraad

Stilte

Een woord  
wordt verlost  
door een ander woord  
Iemand vindt dat woord  
en als ware men ongestoord  
en was daar nimmer dat ene woord  
wordt conventie toch niet door dat mes vermoord

57

Gelukkig maar. Al die mensen die altijd 'zeggen wat ze denken' doen dat gelukkig nooit. Zoiets zeggen is een sympathieke maar soms wat vermoeiende manier om jezelf voor de gek te houden, tenminste als we op de woorden af moeten gaan. Als al die mensen inderdaad zouden zeggen wat ze denken zou het al gauw een rotzooi worden van meer vechtende dan pratende mensen. Het zou alleen een zegen zijn als wat die mensen zeggen de moeite waard is om te zeggen. Dat is zelden het geval. Goed praten veronderstelt goed nadenken en de meeste mensen kost dat tijd. Er zijn uitzonderingen. Dat zijn de mensen die zoveel ervaring of wijsheid hebben dat ze altijd direct het juiste antwoord bij de hand hebben. Niet zelden de mensen die echt als de top in hun veld worden beschouwd. Grappig genoeg zijn dat ook de mensen die het langzaamste spreken. Hoe groter het gezag hoe langzamer en hoe lager de toon. Arme vrouwen. Hier lopen de meesten tegen een letterlijk en figuurlijk natuurlijk nadeel aan. Maar ook hier komen ze over heen. Want misschien nog wel meer dan mannen weten ze dat elk gesprek uit meer dan woorden bestaat.

We hebben zoveel meer ter beschikking dan alleen onze mond. Ook als we niet spreken zeggen we zoveel. Een blik van verstandhouding. Een afwerend gebaar. De combinatie van een enkel woord - "Kom" - met een wenkend gebaar en we gaan allemaal. Even oogcontact. Even een rondzoeken met de ogen langs de hoofden in de zaal. Wie zijn er wel, wie zijn er niet? Zo voeren we onze gesprekken. "Hallo, hoe gaat het?" "Goed - en met jou?" De juiste toonhoogte, een al dan niet rechtstreekse blik in de ogen en de meeste mensen hebben al weer, soms zonder het te weten, in feite al weer bijgepraat. De symbolen en rituelen van begroeting en vaarwel glijden langs de cliché's op weg naar hun doel van bevestiging of afweer. Wijd open gesperde ogen of juist op elkaar geperste lippen. Stijf gehouden armen of de halve bogen van geopende armen. Allemaal vertellen ze hun verhaal.

Is het dan nooit echt stil. Jawel. Soms. Als je wordt opgesloten in je eigen hoofd, dan is het stil. Als je wordt terug geworpen op jezelf, zoals dat beeldend heet. Als je met intense vreugde of pure onmacht wordt geconfronteerd en bij niemand anders terecht kunt dan bij jezelf.

Ze laten heel veel weg in de losbladige  
edities personeelsmanagement  
Sterven, bijvoorbeeld  
Je kan iets lezen over begrafenisverlof  
maar je zult niets over het sterven zelf vinden  
Je kunt niet lezen wat je moet doen  
als een collega waarmee je hebt gewerkt  
vanaf de tijd dat je binnenkwam als een jonge hond  
je in de ogen kijkt  
en iets zegt over hoop en chemotherapie  
Geen woorden  
Geen formulieren in drievoud  
Kengetallen of conferenties

helpen dan  
En het is te laat voor een nieuw beleid  
voor sabbaticals

Ze vertellen je niet over het oogcontact  
en hoe snel de ogen verglijden  
als een vrouw die haar borst verloren heeft  
je vertelt "dat ze niet alles te pakken kregen"  
Je kunt essays lezen over motiveren  
maar de managementinstituten  
leren je niet wat de goede manager zegt  
om de collega's wat langer te laten werken  
terwijl iemand wat extra tijd steelt  
in het ziekenhuis  
Je wordt ook niet geholpen door die cassettebandjes  
die je afluistert  
terwijl je rijdt of aan het hardlopen bent  
De stem zit er altijd naast

En dit gedicht zal ook niet helpen  
Je zult het zelf moeten doen  
Verwacht nooit het goed te zullen doen

58

## E-times

Het begon met kromme vingers. De typemachine. Ouderen onder u hebben er nog mee gewerkt, lang, lang geleden. De laatste versie bestond uit IBM machines met fraaie letterkogels. Daar zat zelfs een automatisch correctietoets op. Ongelofelijk. Je hoefde niet meer te knoeien met Tip-Ex. Heeft u nog ergens een verdroogd flesje of stripje liggen? Voor het geval dat uw Pentium IV (Intel inside!) het niet meer doet. Of als de secretaresse het niet meer doet.

My typist is gone on hir holiday  
My typoist has gohn on a spree  
My typist hap gone on hyr haliday  
O grinbacq m? hypish tu me

Blinc bac? OK#ringback  
Oh bynk b4ck my tipisth tomi tu mee  
Brung bicq, oc sling 8&ck  
Oe blynk ba"=k my T%py=? Tp m6-

59

Vrolijk deuntje. Wel achterhaald natuurlijk, zo'n directeur die nog een typist nodig heeft. Dat doen we tegenwoordig toch zelf. Oké, een paar spelingsfouten hier en daar, maar de tijdwinst is fantastisch gewoon. En nu hebben we het heilig verklaard, vanaf de eerste binnenkomst.

'Ik heb een scherm in uw kantoor geplant  
Gij kunt het zien, gij schijnt het niet te willen',  
'Een dichte doos, meesmuilt ge, 'niet te tillen,  
een muis die wegglipt uit een klamme hand,  
infantilisering van de digikaalste kant'.

'Het is er', zeg ik, en mijn stem gaat trillen,  
'ik heb een scherm in uw kantoor geplant  
Gij kunt het zien, gij schijnt het niet te willen'.

Ik wijs naar binnen, waar een zachte, prille  
Glans over het bureau heen schijnt, een stille brand,  
Niet uit te doven meer door noodlots grillen  
Geen macht ter wereld kan dit droombeeld drillen  
Ik heb een scherm in uw kantoor geplant.

60

En daar staat het dan. En kijk, de doos wordt een venster op de wereld en de muis trekt ons door het scherm heen die wereld in en daar verdwalen we of worden we veroveraar. Waarom heeft in Nederland nog niemand een goed gedicht geschreven over computers of automatisering? Waarom weet niemand de scheppingskracht en vernietigingsdrang besloten in een 6 megabite aan woorden, getallen en symbolen te vangen? Te veel van het goede waarschijnlijk. Mij lukt het niet. We moeten ervoor naar het Engelse taalgebied. Logisch eigenlijk. Wie spreekt of schrijft er nog Nederlands als het om e-business gaat? Daarom, in zijn eigen taal, het woord aan Bertie Ramsbottom. Problemen met de afkortingen? U loopt hopeloos achter.

The more the media expand  
The less we seem to understand  
The more the information flows  
    the less we seem to think or know  
The more the messages we send  
The less we seem to comprehend  
Communication rules, OK!  
    although there's nothing much to say

The future's Internet and cable  
Computers on the kitchen table  
With instant data through the night  
    on VDU by satellite  
Let your fingers do the walking  
For who needs dialogue and talking?  
Modems in the bedroom presage  
    the age when media are the message

With real-time access on the wall  
Who needs much power of speech at all?  
And touch to activate retrieval  
    makes words peripherally evil  
And last our progeny are freed  
From all that needs to write and read  
Delivered from the old, absurd  
    tyranny of book and word

Nor need there be much future cause  
    for risking it beyond the doors  
When mum can dial beef or mutton  
    by "choose" code on the access button  
When dad can sit at home and sell  
By hook-up on his Intertel  
And every Johnny's need to know  
    is game-boyed for the video

The more the messages we screen  
The less the message comes to mean  
The more the plethora of data  
    the less the meaning seems to matter  
Maybe it's time to bequeath a  
Bit less traffic on the ether  
For future ages to regain  
    some space for nourishing the brain

61

Dit schrijft iemand die het allemaal als een bedreiging ervaart. 'Nourishing the brain' – voedsel voor de geest? - nergens voor nodig. Er wordt te weinig de loftrumpet gezongen over de zegeningen van de techniek. Had u vroeger ook zo'n eeltknobbeltje op uw wijsvinger van het vastklemmen van uw pen? En is dat nu verdwenen? Ik bedoel maar. Waar ik echter niets van geloof is de gedachte dat de komst van de internetsamenleving echt alles anders zou worden, inclusief de inrichting van de economie. De nieuwe economie is in veel opzichten

echt nieuw, maar voor de generaties na ons zal het gewoon z'n plaats krijgen in de cyclus van opgang en weer ondergang. Dat is een geruststellende gedachte voor degenen die in vooruitgang geloven. Een mens moet er bijvoorbeeld niet aan denken dat we in onze huidige Microsoftfase van de economie blijven steken. Error – retry. Jazeker. Retry. Het is indrukwekkend wat er gebeurt in het verlengde van de technologische revolutie en dat is een Godsgeschenk voor al die mensen die er hun rijkdom en welvaart aan te danken hebben. Maar laten we als wereldburgers wel Hollands blijven, dus laten we gewoon blijven doen. Laten we vooral oppassen dat we wat er nu gebeurt niet echt heilig verklaren.

Hier ligt een omgevallen God –  
Hij moest een heel eind vallen  
Zijn voetstuk hadden wij gebouwd,  
Een hoge, en een smalle.

62

Crash. Slump. Crash. Zo lang, van zo hoog moest de IT-God komen vallen, dat de neerslag over continenten te zien en te horen was. CNN, ABC, allen deden trouw verslag. Nu mogen we, bedekt met stof en puin, onze ledematen tellen en blij zijn dat we nog in leven zijn. Wat nu? Waarheen? Technologie heft ons gebracht waar we nu zijn en misschien zal technologie ons weer tot redding komen, maar in het begin van de 21e eeuw lijkt herstel nog ver weg. 'ET phone home' – jawel, maar alle telefoons zijn dood. Wat moet een echte ondernemer dan doen?

En wat moet de manager in de overheid doen?

We're driving in a Fractured State  
Even if we don't know it yet  
History repeats itself:  
Overburdened one and two lane byways  
Turn overnight to a crowded highway  
How will the Good State fare?

Services is a word from the streetsign time  
The One-Stop-Shop the ugly word for highway business  
What will the State-Shop sell?  
What will be its supply?  
Will it sell itself, it's politicians promises  
Or can it serve, protect and obey  
Crown and Citizen alike  
While flowing on the Information Highway?

There is a matter of direction  
There is a matter of which place to go  
But all that doesn't matter  
If there is no one ready to go  
There's a chance, there is a risk  
Isn't there always a risk?

63

Opstaan, werken, slapen gaan. Opstaan, werken, slapen gaan. Zo gaat het ritme van de werkende man of vrouw. Opstaan, werken, slapen gaan. Opstaan .. opstaan. Af en toe wordt het ritme onderbroken. Opstaan, gezin (kort), werken, gezin(kort), televisie, slapen gaan. Of nog anders doorbroken. Opstaan, werken, borrel, dineetje, slapen gaan. Meer structureel werd het ritme altijd doorbroken door het fenomeen dat weekend heet. Maar dat telt niet meer, zeker sinds die weekends steeds sterker door het werken wordt gevuld. Daar staan veel momenten tegenover die tot het niet-werken kan worden gerekend, maar er zit geen ritme in die doorbrekingen. Vroeg of laat krijgen de meeste van ons te maken met de wens om te ontsnappen. Ontsnappen naar het andere leven. Een leven zonder verplichtingen, zonder moeten. De meeste van ons zetten dat gevoel direct weer aan de kant of schuiven het weg richting fenomenen als vakantie of pensioen, maar de behoefte is er.

Is die God eenmaal gevallen dan neemt hij velen in zijn val mee. Dezelfden die er jaren van geprofitteerd hebben, hoe marginaal soms ook, leren dan de andere kant van de medaille kennen. Dan krijgen ze een gesprek, meestal de baas samen met iemand van personeel en wordt het verhaal verteld. Dankzij talloze cursussen slechts nieuws gesprekken weet men dat gesprek meestal wel goed te doen. Verdoofd gaat de betrokkenen terug, om dan te merken dat de collega's de ogen mijden en het bureau mogelijk al leeg is geruid. Maak er 'cleane' breuk van wordt dan gezegd en opeens is het afgelopen.

## Het andere leven

Mijn naam is Jan van Duffelen  
En ik ga mijzelf een kogel door het hoofd schieten  
Met een pistool dat ik voor mijn vrouw  
- sorry, ex-vrouw –  
heb meegesmokkeld uit het buitenland  
zodat zij zichzelf kon beschermen  
terwijl ik weg was op zakenreis, werkend  
aan het strategisch plan  
zodat het bedrijf zich  
goed zou kunnen weren in de zich  
steeds verder globaliserende markt  
Mijn naam is Jan van Duffelen  
en ik ben geselecteerd voor outplacement  
vervroegd pensioen of is het toch nog  
VUT – de vervroegde uittredingsregeling?  
Het klinkt als een verzameling laxeermiddelen

Geeft niet  
Officieel ben ik geschiedenis  
De krant van gisteren  
Surplus  
Of net als de krant van een zwerver  
Alleen gekocht uit medelijden  
Of overbodig als de dassen die je krijgt op je verjaardag  
En waarvoor je geacht wordt dankbaar te zijn  
Denk aan mij als aan wat overtollige voedingsstoffen  
Een beetje extra vet dat de bulk van het bedrijf  
Wel kan missen

Ik ga er goed mee om,  
Denkt u ook niet?  
Ik heb het pistool al de hele dag bij me  
En nog niemand overhoop geschoten  
Ik richtte het op een paar  
Toen niemand me zag kijken  
Maar ik kon me inhouden

Het hoofd marketing had ik zo kunnen hebben  
Terwijl hij over de parkeerplaats liep  
De afdelingsleider en het hoofd systeembeheer  
kregen bijna hun beurt op het toilet  
Maar ik besloot me in te houden – of het uit te stellen  
Totdat ik het helemaal heb doordacht  
Want als ik het goed speel  
Dan komt mijn verhaal bij Sonja  
Of bij Barend en Van Dorp. Goh, wat zou ik graag  
die Mulder tekeer horen gaan  
tegen de harteloze macht  
van het managersproletariaat  
Ik hoor het hem zeggen:

“Wil jij mij werkelijk zeggen  
mijnheer de Superdroogkloot  
dat jij echt slapen kan 's nachts  
als jij tegelijkertijd al die mensen de wacht aan zegt  
met zo'n slap verhaal en een vergulde handdruk?”  
Echt, ik hou van die scheve kop  
de heidense toon waarop hij zijn gereformeerde preken houdt  
Jan zou die klus mooi voor me kunnen klaren.

Waarschijnlijk fluistert hij dan vuig naar die vent,  
met een beetje spuug nog op z'n lippen  
“Durf jij werkelijk hier te beweren dat niemand,  
maar dan ook helemaal niemand  
in die overopgeleide groep van heersers van het universum  
er op anticepeerde dat onze mijnheer van Duffelen  
zijn hersens uit zijn kop zou schieten  
op het moment dat je hem in de outplacement zou zetten?”  
Op zo'n moment is Jan niet meer te stuiten  
Zijn ogen spuwen dan vuur  
Het zweet glinstert op zijn voorhoofd  
Terwijl hij met ingehouden woede voorover leunt en zegt:  
“Niet één van jullie MBA-types,  
excuseer me, master of business administration genieën,  
kon dus voorspellen dat deze sensitieve, eenzame man  
in een wanhopige poging om jullie aandacht te krijgen  
zelfmoord zou plegen in hetzelfde hoofdkantoor  
dat in feite zijn thuis was gedurende de laatste vijftien jaar.  
Wat heet, in zijn briefje staat dat hij meer tijd daar  
Heeft doorgebracht dan in het huis  
Dat hij voor zichzelf en zijn liefelijke vrouw Karin,  
excuseer ex-vrouw,  
had gekocht”.

Ja. Zo zou het gaan.  
Ik vraag me af of – nee, Karin doet hier niet aan mee  
Ze heeft de pest aan Mulder  
Karel dan?

Hoe dan ook,  
mijn secretaresse  
zal voor me instaan  
en misschien de schoonmakers  
“Aardige vent,” zullen ze zeggen”.  
“Schreef altijd ‘dit niet veggen’  
op z'n whiteboard”.  
En misschien dat neef Harry  
kan getuigen wat een gewone vent  
ik was  
“Hield van Oranje. Hij is nog steeds kapot  
van die strafschoppen.”  
Dat is wat  
Hij zal zeggen.  
Dat soort dingen.

Arme Jan van Duffelen. Hoe futiel. Had hij maar een vak moeten leren. Wat mij bezighoudt is de manager in dit verhaal. Had het echt niet anders gekund? En dan gaat het niet om het gesprek, of de begeleiding achteraf, al kan die meestal beter dan nu gebeurt. Waar was de manager voordat het zo ver kwam dat ontslag of het daarbij passende eufemisme nodig was? Terwijl de media vol staan van politici die door diezelfde media op worden gejaagd om over alles verantwoording af te leggen, hoe ver ook van hun bed vandaan, zien we iets dergelijks niet of nauwelijks bij bedrijfsbestuurders. Uitzonderingen daargelaten, blijven de meeste managers formeel en praktisch meestal buiten schot als het om hun verantwoordelijkheid gaat. Er wordt wel verwezen naar de macht van de aandeelhouders en het feit dat bestuurders steeds sneller van hun stoel geschoven worden, maar hoe werkt dat nu werkelijk? Het lijkt er toch op dat de salarissen van de bestuursstoelen sneller stijgen dan het risico om van die stoelen af te worden geschoven. Weer mag gezegd worden dat binnen de publieke sector een sterker besef leeft dat men in een glazen huis leeft en dat alles aankomt op de momenten dat iets mis gaat en iemand verantwoording moet nemen, ook al staand de hyena's klaar om je tot Barbertje te verklaren. Maar wat wil je? De werkelijkheid is dat iedereen op z'n eigen manier om zijn eigen carrière en reputatie vecht en daarbij alle middelen inzet die beschikbaar zijn, geoorloofd of niet. Hoge bomen vangen veel wind, maar blijken dan ook verrassend buigzaam te zijn.

Totdat. Overspannen, uitgeburnt of overstressed halen ze het einde van hun dienstverband niet. Wat bewijst dat het natuurlijk gewoon mensen zijn. Dat iets van de sprankeling waarmee ze hun carrière begonnen zijn is uitgedoofd. Dan komt de andere kant in beeld. Soms stort zo iemand z'n leed uit over je. Ach, wat zielig, denk je dan. Wat zielig.

We hebben gedacht dat we alles konden  
En daar leefden we ook naar  
We zagen de muren niet  
Die tussen ons en onze dromen stonden  
Nog minder de waanzin en het gevaar

We dachten dat we het leven wel begrepen hadden  
En hadden er minachting voor  
Dit leven dat we leidden  
En dat mindere mensen toch niet konden bevatten  
Haatten en verachtten we door en door

Ach wat waren we arrogante schoften  
Natuurlijk allemaal "Toekomstige beloften"  
maar vooral windbuilen met een opgezette scheur

Soms zie ik één van ons nog wel terug  
maar altijd slechts even, alles moet nu eenmaal vlug -  
Vlug nog iets drinken en dan vlug terug naar de sleur

65

Gefeliciteerd met uw ellende. Van harte gefeliciteerd. En neem er nog eentje. Allemaal onzekerheid, zeggen we dan, alsof dat een excuus is. De jongens in de e-business, windbuilen eerste klas, maar dan zonder das, zetten nu de toon, want alles mag, nee moet nu casual zijn. Binnenkort zullen ze ontdekken dat de gewone wetten van de gewone economie ook voor hen gelden. En dus mogen we over een paar jaar een nieuwe revival van het klassieke pak mogen verwachten. Er wordt niet voor niets gezegd dat mensen die links denken in hun jeugd als

rechtse denker eindigen. Dat geldt ook voor pakken. Hoe saai allemaal. Hoe voorspelbaar. Rot toch op.

Ga terug naar uw geld en uw goot  
Bij mij valt niets te halen  
Ik ben niet te koop  
Ik stel geen belang in uw verhalen  
over wie u kent  
en wat u van hen weet  
Zwemt u maar mee met al die andere haaien  
maar verbaas u niet  
als ooit één van hen u vreet  
Ga dus terug naar uw geld en naar uw goot  
Ik ben niet te koop

66

Zo zou ik wensen. Zou ik wensen, mijzelf verwensen.

Het is niet waar. Mijn tarief is marktconform en wordt jaarlijks bijgesteld aan de inflatie en de dictaten van de fiscus. Voor dat tarief heb je me helemaal. Helemaal? Exclusief btw en reiskosten natuurlijk.

Er is nog meer niet waar.

Het is ook niet waar dat het alleen maar hun verdiende loon is om in de goot terecht te komen. Waar is mijn eigen goot? Waar kan ik schuilen?

De boosheid houdt geen stand. Het is allemaal zo broos. De gebouwen die we bouwen, de organisaties die we creëren; ze zijn groter dan wijzelf geworden. We gaven er alles aan en zijn dan teleurgesteld als we niet in gelijke mate terugkrijgen wat we in hebben gestopt. Boos worden om gemene managers is mogelijk en soms noodzakelijk, maar elke keer als je het doet maak je er vooral jezelf veel kleiner mee. Je komt bij mensen die helemaal niet arrogant zijn. Die het zich zo anders voor hadden gesteld.

Anderen hebben de plaatsen ingenomen  
die wij, te oud geworden, overgaven  
Zij kwamen met nieuwe ideeën  
voor onze verbleekte dromen  
In het zicht van de haven  
overspoelden ons daarom de zeeën

Als enkel naschrift bij ons bestaan  
geldt de meelij die ons nu wordt aangedaan

67

Medelijden als het eindoordeel. Dan geef je er nog teveel om. Er is altijd nog het wapen van de humor. Zie de aardigheid, de relativiteit in van wat je doet of gedaan hebt. Je schrijft bijvoorbeeld je testament, maar dan gezongen als een soort Boudewijn de Groot:

Voor mijn bazen is de lijst met kleine restaurants  
die zo vals getuigen van een blijde tijd  
maar ze tonen niet de zouteloze praatjes  
die een klant veroveren zonder eer en vreugd

En verder krijgen ze alle dwazen dingen  
terug die ze bij mij getraind hebben in hun tijd  
ze kunnen mij tenslotte ook niet dwingen  
carrière te maken zonder diep berouw en spijt

68

Zo zing je het van je af, zie je de humor er weer van in. Terwijl de eigen krachten wellicht minder worden zie je anderen worstelen met dezelfde dingen waar je zelf mee hebt geworsteld, zie je ze denken en zeggen dat hun problemen uniek zijn en denk je dat jij dat ook zei toen jij zo bezig was.

Door toenemende  
Kwantiteit van mijn kwaliteit  
Werd ik geïnspireerd

Door afnemende  
Kwantiteiten van mijn capaciteit  
Word ik nu gefrustreerd

Mijn taak is dat te doen  
Wat nog nooit is gedaan –  
Het uitvinden van het wiel

69

Ergens in je werkzaam leven kruisen de lijnen zich van je ontluikend potentieel en je afnemende energie. Ergens tussen de veertig en vijftig traceren de meeste organisaties het punt dat mensen zeggen “als hij er nu nog niet is, dan komt hij er nooit”. In de nieuwe economie zegt men dat dit moment al ligt tussen de twintig en dertig. Net als bij de meeste vuistregels klopt dat wel zo ongeveer, maar voortdurend wordt mensen onrecht aangedaan voor wie dat ongeveer niet van toepassing is. Juist degenen die zich aan de vuistregel onttrekken zijn het waard om in de gaten te houden. Op vele manieren kan je je aan die vuistregel onttrekken. Het maken van een onverwachte carrièresprong, het doen van een Sabatical, het bewust kiezen voor het zelfstandig ondernemerschap of juist voor een terugkeer naar de lijn, het zijn allemaal tekenen van voortschrijdend inzicht, misschien wel van wijsheid. Het werk wordt middel, geen doel op zich.

De jaren verglijden  
De tijd vervolgt zijn weg

Als een visioen  
Aan de einder van een geschiedenisboek  
Waarvan de uitwaaiende bladzijden  
Rol en statuut wegblazen  
Taken, activiteiten  
Functies, opdrachten en roepingen  
Door elkaar haspelen

Op zoek naar een wijsheid  
Die enkel voor haar zin heeft  
Die enkel door haar zin krijgt

70

Maar die zoektocht heeft geen haast. Het komt of het komt niet. Ondertussen mag je misschien best wel een beetje gelukkig met jezelf zijn. Je mag er zijn, vind je ook niet?

In de ovale spiegel  
Zie ik de weerschijn van mijzelf

“Hallo” zeg ik tegen de spiegel  
“U draagt een prachtig pak”

“Mooi horloge heeft u aan uw pols  
En wat zijn uw schoenen goed gepoetst

“Waar gaat u vandaag naar toe?  
En kan ik misschien met u mee?”

71

Zo kom je ver. Dat neemt niet weg dat je je soms op een rand voelt staan. Je doet wat je moet doen. Je hebt succes, wilt dat zo houden, maar tegelijk ben je je bewust van de prijs die je ervoor betaalt. Weer op reis, weer op weg naar de volgende klant, komt de behoefte aan huis, aan thuis sterk op. Iedereen feliciteert je met je behaalde status, maar zelf twijfel je. Is het dit allemaal waard? Een taxichauffeur geeft antwoord.

Ik moet er om halfvijf zijn  
voor een zakengesprek  
en een dinerbespreking  
Dus een beetje vaart graag

*Wat voor werk doet u, als ik vragen mag?  
Vroeg hij*

Ik ontwikkel winkelcentra  
Kleine, maar ook hele grote

*Oh, dan moet u echt belangrijk zijn*

Nou, dat zou ik niet weten  
Hoe lang duurt je dienst?

*U bent m'n laatste ritje  
Ik startte net voor twaalf*

Wat doe je dan de rest van je tijd?

*Oh, ik ga naar huis, een klein huis  
Met uitzicht op de rivier  
Ik werk wat in mijn groentetuin  
Ik ga vissen of een beetje varen  
Soms zit ik en lees een beetje  
Of ga kijken naar de zee*

*Ik verdien net genoeg om van te kunnen leven*

Je ziet het gebeuren. Je ziet de pogingen van de winkelman om iets terug te zeggen. Je ziet het mislukken. 'Ja, ja, niet slecht hoor', dat is zo'n beetje het maximaal haalbare antwoord. En ondertussen draait alles zich in zijn hoofd om en om. Wie is hier rijk, wie is hier arm? Wie drinkt de beker van het succes, wie zit gevangen als een rat?

Het wordt tijd om het spreekwoord van mijn vriend te herhalen: 'een muizenval moet altijd twee uitgangen hebben'. Je moet altijd het gevoel hebben dat er een alternatief is voor het leven dat je leidt. Dan wordt het veel makkelijker om te kiezen voor het leven dat je leidt. Het andere leven, het niet-werken leven, kan lokken. Op het moment dat het de enige uitweg lijkt, is het oppassen geblazen. Vreemd dat velen na hun pensioen als 'zwart gat' omschrijven, voor de buitenstaander een lichte wereld van de groentetuin, het vissen en een beetje varen is. Maar daarmee onderschatten we hoeveel zingeving we ontnemen aan het werk dat we doen. We kunnen lange rapporten schrijven vol kritiek op de gang van zaken, we kunnen op de borrels ons cynisme kwijt over het handelen van die en die, we kunnen zelfs managementboekjes vol met poëzie en proza schrijven over de gruwelen van het leven in organisaties, maar wat missen we het als het er niet meer is. Het plezier, de trots en de pijn waarmee we groot, klein en weer groot worden in de unieke verbanden die organisaties zijn en waarin we onze plaats hebben bevochten en behouden. Daar wil je aan vasthouden, ook als het niet meer kan.

I

Waarom blijven ze eigenlijk werken  
Al die mensen die weg zouden moeten zijn voor  
hun snipperdagen  
opgespaarde overuren  
de knipoog-en-doe-maar extra's  
waar ze zo langzamerhand wel recht op hebben  
Waarom gaan ze niet naar die mooie landen  
waar ze het steeds maar over hadden  
Of naar de bergen  
of die plek ver weg van de kou  
de plek waar vandaan ze hun kaarten zouden sturen  
die wij dan neer zouden kunnen zetten  
op een richel boven de haard  
Waarom verzinnen ze steeds weer excuses  
om elke keer weer op tijd te komen  
en telefoontjes te beantwoorden  
en brieven terug te schrijven  
en over het verkoopplan te spreken  
en het strategisch plan  
en de winstprognoses  
En de aandelenkoersen  
en de kansen op een overname  
en al die andere gewone dingen

II

We zijn geneigd te zeggen  
net zoals zij deden  
dat als ik het was

ik gelijk mijn baan op zou zeggen  
en verder elk moment zou doorbrengen  
bij de mensen van wie we houden  
en met de dingen die we graag doen  
Al die jaren  
drong het niet tot ons door  
dat wat wij echt graag willen doen  
gewoon het werk is –  
het gaat niet om de baan  
het salaris en de dingen er omheen  
dat is gewoon de franje die er bij hoort  
om het werk te kunnen doen  
En vergeet dat wij het hadden  
over onze liefde voor het bedrijf  
terwijl we werkelijk bedoelden  
dat we hielden van de mensen die er voor werkten

Maar nu, kijkend naar iemand die dat vast wil houden  
wil ik onze gevoelens kunnen benoemen  
wil ik woorden kunnen vinden  
over hoe moeilijk het is te laten zien  
hoeveel we houden van wat we doen  
totdat we oog in oog staan met de zekerheid  
het binnenkort los te moeten laten

73

Oké, waar ging dit over?

## Bronnen

Wat is ‘organisatiepoëzie’ en wat niet? Er zijn bijvoorbeeld de nodige gedichten over geld en hebzucht. Toch heb ik die er niet toe gerekend, omdat de aandacht daarvoor – anders dan men wel eens suggereert – allerm minst beperkt is tot de zakenman. Of anders gezegd, in ieder van ons schuilt dan een zakenman of –vrouw. Een mooi voorbeeld is het volgende gedicht van Jan Arends:

Als  
de slager  
zijn vinger verliest  
in de gehaktmolen  
Dan brengt  
die vinger  
zijn geld op

Ja, ja  
slagers  
dat zijn kooplui

74

Maar daar gaat het dus niet om. Wat hier boeit is wat er gaat gebeuren als mensen toetreden tot een groter geheel, in de instituten en verbanden die wij organisaties noemen, en wat zij moeten doen om overeind te blijven.

De gedichten van Nederlandse auteurs zijn in eerste instantie toegezonden in het kader van de rubriek ‘Bedrijfspoëzie’ zoals verschenen in Baakbericht vanaf november 1995 tot en met december 1996. Hierbij mijn dank aan Marcel Hansink en Harry Starren voor hun werk en steun aan dit initiatief. In de loop van de daaropvolgende jaren zijn er slechts een beperkt aantal nieuwe gedichten aan de voorraad toegevoegd, ondanks regelmatig snuffelen in oude en nieuwe dichtbundels en ondanks een enkel vruchteloos verzoek aan een gespecialiseerde boekhandel.

Alle Engelstalige gedichten zijn vertaald door de samensteller. Bron van deze gedichten is in het bijzonder de bloemlezing (anthology) van Ralph Windle – *The Poetry of Business Life*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 1994. Bron in het geval van Christopher Logue is het schitterende ‘Portraits of Poets’, The Folio Society, Londen, 1989. Ook op basis van het Internet is het niet gelukt meer gebundelde organisatiepoëzie te vinden. Inmiddels schijnt het in de Angelsaksische landen wel geaccepteerd te zijn om als bedrijf een eigen huisdichter te hebben of om gedichten in trainingen te gebruiken. Voor zover te achterhalen gaan deze gedichten echter niet over het leven in organisaties zelf.

Het is goed hier nog even wat verder in te gaan op het werk van Ralph Windle, alias Bertie Ramsbottom (al had ik een ander pseudoniem gekozen). Windle was ten tijde van publicatie een 60-jarige oud-directeur van Nabisco Biscuits, een van de grotere Amerikaanse levensmiddelenconcerns. Zijn bloemlezing is het resultaat van een zoektocht van drie jaar naar voorbeeld van bedrijfspoëzie. Een moeizame speurtocht, maar uiteindelijk zeer de moeite waard. Hij doet in zijn inleiding een nadrukkelijk beroep om meer poëzie over het leven in organisaties te laten verschijnen. Net zoals in zijn poëzie volg ik hem daarin graag.

Dit boekwerkje is meer geworden dan alleen een bundel gedichten. Dat is de schuld van onze uitgevers. In de eerste versie was dit niet meer dan een kale selectie gedichten. Het bleek echter dat de uitgevers van managementboeken niet wisten wat ze met poëzie aan moesten en dat literaire uitgevers niets met management hebben en de gedichten waarschijnlijk verdacht vonden. Gelijk hebben ze. Daarom is van de nood een deugd gemaakt. De ruwweg thematisch geordende gedichten zijn door mij op zo'n manier met teksten verbonden dat het meer dan een dichtbundel is geworden. Meer voelend dan redenerend heb ik mijn visie op management en het leven in organisaties tussen de gedichten gelegd. De lezer mag oordelen of dit gelukt is, maar zelf kreeg ik bij het schrijven het idee dat het meerwaarde geeft. Het gevolg is wel geweest dat ik een aantal gedichten heb moeten bewerken of er alleen fragmenten uit heb kunnen gebruiken. Met andere woorden; u treft hier een hutspot van gedichten aan van mijzelf en anderen, die naar het uitkomt zijn vertaald, bewerkt of aan stukken gehakt. Dat het u moge smaken.

***Voor alle in deze bundel geciteerde gedichten geldt dat de auteursrechten nog slechts beperkt zijn onderzocht. Dat zal nog zeker gebeuren voordat tot een officiële publicatie zal worden overgegaan. Vermenigvuldigen dus nog niet toegestaan.***

## Index

Hieronder volgt een opgave en verantwoording van alle gebruikte gedichten en fragmenten van gedichten. Om de aard van het gedicht aan te duiden en onnodige herhaling te voorkomen worden de volgende afkortingen gehanteerd:

- (f) – fragment
  - (v) – vertaling door PN
  - (b) – bewerking
  - PN – Peter Noordhoek is auteur van dit gedicht. Een aantal hiervan zijn eerder gepubliceerd in Baakbericht, 1995 – 1996.
  - A – bron is Ralph Windle – *The Poetry of Business Life. An Anthology.* Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 1994.
- 

### MANAGEMENT EN DE MAGIE VAN WOORDEN

- <sup>1</sup> Lévi Weemoedt – *Levensmoe*. Uit: *Geen Bloemen*. Uitgeverij Contact, Amsterdam, 1978.
- <sup>2</sup> K. Schippers – *Liefdesgedicht*. Uit: *Ooitgedicht*. Samengesteld door Willem van Toorn. Stichting CPNB, 1985.
- <sup>3</sup> Christopher Logue – *Last night in London Airport. Portraits of Poets*. The Folio Society, London. 1989.
- <sup>4</sup> Martinus Nijhoff – *De moeder, de vrouw*. Uit: *Verzamelde gedichten*. Bakker / Daamen, Den Haag, 1963.
- <sup>5</sup> Roger Mc Cough – *Survivor*. The Folio Society, London. 1989.
- <sup>6</sup> PN

### LOOPBAAN

- <sup>7</sup> Frans Zwart – *De toekomst*. MD Journaal, maart 1994.
- <sup>8</sup> PN
- <sup>9</sup> PN
- <sup>10</sup> Frans Zwart - *Development*. MD Journaal, september 1993.
- <sup>11</sup> Frans Zwart - *Samenhang*. MD Journaal, januari 1993.
- <sup>12</sup> Kees Plaisier – *Versukkeling*. Opgestuurd naar aanleiding van oproep in Baakbericht, 19 maart 1996.
- <sup>13</sup> Frans Zwart - *Audit*. MD Journaal, juni 1994.
- <sup>14</sup> Wisława Szymborska – *CV*. Uit: *Einde en begin. Gedichten 1957 – 1997*. Vertaling Gerard Rasch. Meulenhoff, Amsterdam, 1998.
- <sup>15</sup> PN
- <sup>16</sup> Riekus Waskowsky – *Social climbing*. Uit: Piet Barneveld e.a. – *Pas op, de dichter lacht. 800 jaar spel, spot en humor in Nederlandse verzen*. Walva-boek, Amsterdam, 1987.
- <sup>17</sup> Freek de Jonge – *Mayonaise*. Geciteerd in Willem Wilmink – *Wilminks keus II. Nederlandse poëzie van 1945 tot heden*. Walvaboek, 1993.
- <sup>18</sup> Peggy Noonan – *What I saw at the revolution. A political life in the Reagan Era*. Ivy Books, New York, 1990.

### AGENDA

- <sup>19</sup> PN
- <sup>20</sup> PN
- <sup>21</sup> PN
- <sup>22</sup> PN
- <sup>23</sup> PN

---

<sup>24</sup> Harry de Jong – Een gewaarschuwd mens. Uit: Piet Barneveld e.a. – Pas op, de dichter lacht. 800 jaar spel, spot en humor in Nederlandse verzen. Walva-boek, Amsterdam, 1987.

<sup>25</sup> PN

<sup>26</sup> PN

#### CONGRESSEN EN ANDERE LESSEN

<sup>27</sup> PN

<sup>28</sup> PN

<sup>29</sup> PN

<sup>30</sup> PN

<sup>31</sup> Frans Zwart – Cursus. MD Journaal, december 1993.

<sup>32</sup> Minister is ziek

<sup>33</sup> Wiskawa Szymborska – thuiskomen. Uit: Einde en begin. Gedichten 1957 – 1997. Vertaling Gerard Rasch. Meulenhoff, Amsterdam, 1998.

<sup>34</sup> Jong is geen schande

<sup>35</sup> Jan Leijten – God houdt niet van rechters. Balans, 2000.

<sup>36</sup> PN

#### OVER ZAKEN

<sup>37</sup> Jam Baeke – Nooit zonder de paarden. Gedichten. De Bezige Bij, Amsterdam, 1997.

<sup>38</sup> PN

<sup>39</sup> PN

<sup>40</sup> PN

<sup>41</sup> (v) Carolyn Hull – Declining the loan. , A, p. 27.

<sup>42</sup> (v) Carolyn Hull – Where does the money go?, A, p. 25.

<sup>43</sup> (f) M. Nijhoff – Pierrot aan de lantaarn. Uit: Verzamelde gedichten. Uitgeverij Prometheus / Bert Bakker, Amsterdam, 1995.

<sup>44</sup> Jaap Boerstoel – Geen aandeel. Rijn en Gouwe, zaterdag 8 augustus 1999.

<sup>45</sup> (f) Herman Romer – Know-how. Uit: Dichters bij De Bezige Bij 1944 – 1984. Bloemlezing. BBPoëzie, Amsterdam, 1984.

<sup>46</sup> Toon Schrijver - De snelweg. Uit: Tussen ochtendgloren en avondzon. Gedichten. Uitgave Stichting FNV-Pers, Woerden, juli 1998.

<sup>47</sup> Gerrit Komrij, Portugal. 2001. Verschenen in: Commissie Accreditatie Hoger Onderwijs – Prikkel, presteren, profileren. Eindrapport. Van de Bunt, Amsterdam, 2001.

<sup>48</sup> Bertie Ramsbottom, A, p. 153.

<sup>49</sup> Jan Baeke – Concurrentie. Uit: Nooit zonder de paarden. Gedichten. De Bezige Bij, Amsterdam, 1997.

#### OVER MENSEN EN ANDERE MEDEWERKERS

<sup>50</sup> (v) James A. Autry – Dialogue with the past. A, p. 104.

<sup>51</sup> PN

<sup>52</sup> PN

<sup>53</sup> PN

<sup>54</sup> PN

<sup>55</sup> Hanjo Hekman – Puntje voor de rondvraag. Opgestuurd naar aanleiding van oproep in Baakbericht, 1 december 1995.

<sup>56</sup> PN

<sup>57</sup> PN

<sup>58</sup> (v) James A. Autry - What Personnel Handbooks Never Tell You. Uit: Fortune, February 25, 1991.

#### HET ANDERE LEVEN

<sup>59</sup> Anonymous – Business Song. A, p. 111.

<sup>60</sup> (b) Anoniem - Scherm. Uit Geu-journaal, 1996.

<sup>61</sup> Bertie Ramsbottom – The Medium is the message. A, p. 168.

<sup>62</sup> Frank Herbert – Duin Messias. Meulenhof SF, Amsterdam, 1969.

- 
- <sup>63</sup> PN  
<sup>64</sup> (v) (f) Constance Alexander – Outplacement blues. A, p. 91.  
<sup>65</sup> PN  
<sup>66</sup> PN  
<sup>67</sup> PN  
<sup>68</sup> PN, naar Lennaert Nijgh – testament. Uitgeverij Conserve, 1990.  
<sup>69</sup> PN, geïnspireerd op William Warriner – 101 Corporate Haiku. Subversive verse for the office aesthete. Harper Collins Publishers, 1999.  
<sup>70</sup> Philippe Blonrock en Marc van der Wielen  
<sup>71</sup> Iain Crichton Smith – Reflection. Portraits of Poets. The Folio Society, London. 1989.  
<sup>72</sup> (v) Harry Newman, Jr. – VIP, a conversation. A, p. 145.  
<sup>73</sup> (v) James A. Autry – What to know about hanging on. A, p. 61.

#### BRONNEN

- <sup>74</sup> Jan Arends – Als / de slager. Geciteerd in Willem Wilmink – Wilminks keus II. Nederlandse poëzie van 1945 tot heden. Walvaboek, 1993.