
We zijn het normaal gaan vinden

Over de absurditeit van het werkend leven in Kantoren



Er is iets mis met de manier waarop we vormgeven aan werk. Duizenden mensen bewegen zich dagelijks naar doodse gebouwen om zich daar een aantal uren met weinig bezieling aan een taak te wijden. En als zij weer thuiskomen hebben zij iets gedaan, zijn zij moe, maar niet voldaan. In dit boek wil ik vertellen wat er mis gaat in Kantoren en hoe Kantoorbewoners daar ongelukkig van worden. Hoe zij klagen, zich beklagen en elkaar aanklagen.

Kantoor als metafoor

Onlangs bezocht ik een klant die me aan het denken zette. Dat gebeurt op zich wel vaker, maar deze keer was het anders. Ik begon mij onrustig te voelen, en ik voelde moedeloosheid en vooral ook verontwaardiging. En in het begrijpen van deze gevoelens ontstond langzaam maar zeker een inzicht. Het werd mij steeds duidelijker dat er iets niet deugt aan de manier waarop wij organisaties vormgeven in ons land. Veel Kantoorbewoners zijn ongelukkig.

In deze introductie vertel ik wat er bij die klant gebeurde, een manager van een groot bankkantoor. Het verhaal is een voorbeeld van wat er aan de hand is in Kantoren. Het grootste deel van Nederland werkt in zulke Kantoren, of in organisaties die daar alle trekken van hebben. Want niet alleen banken en ministeries zijn Kantoren. Ook scholen, ziekenhuizen, productiebedrijven, horeca-ondernemingen en vervoersbedrijven vertonen steeds meer Kantoorse trekken. Werkende Nederlanders zijn Kantoorbewoners geworden. Ze zitten urenlang achter beeldschermen, werken met A-viertjes, telefoneren, vergaderen en vergaderen nog meer, doen aan Kantoorpolitiek, worden beoordeeld, klagen over het management, klagen over secundaire arbeidsvoorwaarden, beklagen zichzelf en doen het grootste deel van de dag secundair werk: zijn niet (meer) bezig met hun vak maar met allerlei aanpalende en virtuele activiteiten.

Casus: meten is weten

We zitten aan tafel bij Karel, in zijn veel te grote kamer. Ik en mijn favoriete collega. We zijn gevraagd om 'mee te denken' over cultuurverandering bij de bank. Het gesprek duurt twee uur en al die tijd is Karel aan het woord. Hij vertelt enthousiast over dit prachtproject en over het succes dat het hem gebracht

heeft. Hij is inmiddels gevraagd om zijn mooie werk elders in de bank voort te zetten. ‘Hij vindt het wel moeilijk om zijn baby los te laten’, maar ja, ‘de plicht roept’. En, denk ik, zo doen managers dat tegenwoordig: weggaan als het nog niet af is.

Zijn belangrijke eerste stap is geweest een nulmeting te doen, vertelt Karel. De cultuur in kaart brengen via ‘afgeharde cijfers’. Het adagium is hier: cultuurverandering door ‘meten is weten’. De tevredenheid van de medewerker is zo’n cijfer. En het aantal afgevloede medewerkers is er ook één. Deze man is er oprecht van overtuigd dat hij in dezelfde grafiek de tevredenheid van mensen in kaart kan brengen náást de (gedwongen) uitstroom van mensen, en dat hij beide lijnen in tegengestelde richting kan laten bewegen: mensen eruit én mensen blijer. ‘Groeien door snoeien’ heet dat wel eens in andere bedrijven.

*Het kantoorleven
weer vreemd gaan
vinden is de eerste
stap in de strijd tegen
vervreemding*

Intussen geeft hij ons een gedetailleerd en chronologisch overzicht van alle interventies die hij in twee jaar gepleegd heeft. Ze staan opgesomd in een soort brochure, die het personeel – en op bezoek komende adviseurs blijikbaar – ervan moet overtuigen dat er heel wat werk is verzet. Het valt me op dat bijna alle ingrepen gericht zijn op het management. Op dat moment komt Marian binnen, de secretaresse van Karel. Blakend van zelfvertrouwen vraagt hij haar: ‘En Marian, vertel eens: is hier nu wat veranderd de afgelopen tijd?’ Ik en collega spitsen de oren maar Marian houdt de kaken op elkaar. Nog steeds zelfverzekerd helpt Karel haar een beetje: ‘Ik bedoel, zijn de mensen wat meer ontspannen, wordt er meer gelachen en zo?’ Hij vertaalt cultuurverandering voor Marian in eenvoudig en concreet gedrag, maar Marian is onverbiddelijk. ‘Nee,’ zegt ze kortaf, en vraagt of er nog iemand koffie wil.

Van binnen ontleed ik een onzichtbare schater, en wat hou ik veel van Marian. Ik kijk naar Karel of hij nu toch wat minder zelfverzekerd is, zich misschien ’s achter de oren krabt en wellicht het gesprek een andere draai geeft. Maar Karel is al twee jaar op het goede spoor, kan al twee jaar vanuit een ivoren toren via ‘meten is weten’ cultuur veranderen. Dus Karel is niet uit het veld geslagen en verklaart het antwoord van Marian heel laconiek met: ‘Kijk, dát is nou het levende bewijs van het feit dat de cultuur hier veel opener en directer is geworden.’ Collega en ik kijken elkaar aan en we denken hetzelfde: dit kan niet waar zijn!

In de parkeergarage beginnen we zenuwachtig te lachen. We zijn allebei wat onthutst over het feit dat we zomaar en onverwacht een écht management-ongeluk in het wild hebben gezien. Dit máák je niet echt mee! Maar wij dus wel. In de auto merk ik dat ik ophoud met giechelen: ik word boos. Op Karel omdat hij zo vreselijk dom heeft zitten zwetsen, en op mezelf omdat ik er twee uur lang niet tussen kon komen.

Het werd een boek

Ik besloot in de dagen erna mijn gedachten eerlijk in een volgend gesprek aan Karel toe te vertrouwen. Er is ook een tweede gesprek gekomen, maar dat ver-

schildte niet veel van het eerste. Wel heb ik hem verteld wat zoal mijn ervaringen waren met cultuurveranderingen van het technocratische soort, en hoe onmogelijk het soms lijkt om medewerkers tot positieve verandering te verleiden die alsmáar zijn kortgehouden, niet zijn serieus genomen en voor wie de ene verandering over de andere heen buitelt. Zodat er na jaren een niet meer in te lossen schuld van onbereikte doelen is ontstaan. Hij herkende al deze observaties – al dan niet uit de boeken – maar leek niet van zijn aanpak te willen afwijken: zijn aanpak was een succes en moest zó worden voortgezet. Terwijl ik via de achterdeur al had vernomen dat medewerkers daar erg ontevreden waren over de veranderingen.

Daarna heb ik nog overwogen een brief te sturen, om Karel te vertellen dat ik het eigenlijk zo absurd vind dat managers een cultuur willen veranderen door interventies te plegen op hun medemanagers en door met statistieken hun organisatie te bekijken. Ik begon na te denken over de observaties die ik de laatste vijftien jaar als adviseur deed en gesprekken daarover te voeren, met collega's, klanten en vrienden. Ik merkte al gauw dat ik het woord *Kantoor-ellende* begon te gebruiken, en dat ik daarmee steevast herkenning en instemming oogste bij mijn gesprekspartners.

In die tijd was ik betrokken bij een aantal cultuurveranderingen in grote Kantoren. Van het klassieke type, bijna karikaturaal. In deze Kantoren is het werk vaak sterk administratief en zo er al een concrete relatie wás met echte klanten en een tastbare buitenwereld, is deze er door jarenlange rationalisering, automatisering en optimalisering voor een belangrijk deel uit verdwenen. Kantoorbewoners klagen er steen en been, en dát is op zichzelf niets nieuws. Maar ik begon te vermoeden dat er hier toch meer aan de hand is. Dat achter het geklaag en de onvrede van veel mensen werkelijk een boodschap zit: dat het zo niet langer kan met werk in ons land.

Wie is hier gek?

Deze Kantoren doen denken aan de verhalen van Franz Kafka die in romans de vervreemding en het absurdisme van grote, bureaucratische organisaties beschrijft. Wie Kafka (her)leest zal met een mengsel van schrik en verbazing merken dat zijn verhalen nauwkeurig beschrijven wat je éigenlijk in de meeste Kantoren nog steeds kunt meemaken. Ik zeg met opzet 'éigenlijk' omdat ik heb gemerkt dat er een belangrijke voorwaarde is voor het kunnen blijven bestaan van de gedrochtelijkheid van sommige (of vele) organisaties: *we zijn het normaal gaan vinden*. Dat is pre-



...mensen zijn geen getallen...

cies wat ook Joseph K. overkomt in Kafka's eerste roman *Der Process* (1925). Hij is aanvankelijk zeer verbaasd over het feit dat op een ochtend hij door vreemde mannen 'gearresteerd' blijkt te zijn. Waarvan hij beschuldigd wordt, is en blijft onduidelijk. Maar gaandeweg zijn zoektocht naar de motieven en de werking van de duistere 'rechtbank' die hem aanklaagt, begint hij zich steeds meer te gedragen als een beklagde, neemt zijn verdediging ter hand, vruchteloos, en verzet zich uiteindelijk niet eens meer bij zijn eigen doodvonnis (zie hoofdstuk 41).

Hoe absurd ik de strip ook probeer te maken, ik leg het altijd af tegen wat mensen op het werk meemaken.

Scott Adams, *Het Dilbert principe* (1996)

Als je de schilderijen van de Belgische schilder René Magritte bestudeert, begrijp je hoe abnormaal het normale kan zijn, hoe subjectief de werkelijkheid is en hoe absurd de geest kan denken. Zijn voorstellingen geven je de moed om het idiote van de wereld om ons heen te zien (zie hoofdstuk 26). De schildershand kan het absurde visualiseren, en zo kunnen Kantoorbewoners in Kantoorlog zijn. Het grote probleem is echter dat we vaak niet meer weten wie er begonnen is. Wie is de auteur? Wie is de schilder van de vervreemdende Kantoren, waarin mensen ongelukkig worden? Zo ongelukkig dat ze soms niets anders meer kunnen dan klagen, vingerwijzen of saboteren? In dit boek wil ik vooral deze situatie beschrijven. Ik wil laten zien dat het niet normaal is wat er gebeurt in Kantoren, dat niet mensen maar organisaties arbeidsongeschikt zijn.

Het 'dit-moet-stoppen'-gevoel

In werkend Nederland is al decennia lang een *survival of the fittest* gaande (zie hoofdstuk 25). Een miljoen Nederlanders kan of wil niet meer werken. Velen daarvan zijn ziek en uitgeblust. En óók als we alle 'legitieme' gevallen buiten beschouwing laten, dan nóg klopt er iets niet.

Wat ik me afvraag is hoe je in een Kantoor waar mensen de hele dag in dossiers zitten te neuzen nog een beetje leven kunt brengen. En hoe je angst en achterklap kunt omvormen naar vertrouwen en openheid. Hoe je medewerkers weer volwassen krijgt en managers weer geïnspireerd.

Geen oplossing, wel ontsnapping

Inmiddels is er een stroom publicaties op gang gekomen waarin dit thema van verschillende kanten wordt belicht. Eerst in het buitenland, bijvoorbeeld Judith Mair, *Schluss mit lustig* (2002) en Corinne Maier, *Bonjour paresse* (2004). En toen in eigen land, bijvoorbeeld Jaap Peters & Judith Pouw, *Intensieve menshouderij* (2005), en Gabriël van den Brink, Thijs Jansen & Dorien Pessers, *Beroepszeer* (2005). De toon in dergelijke geschriften varieert van beheerst ongerust (*Beroepszeer*) tot vlammend aanvallend (*Liever lui*). In al deze boeken klinkt het 'dit-moet-stoppen'-gevoel. Maar geen ervan biedt een eenvoudige oplossing en dat is maar goed ook.

Te veel snelle *quick-fixes* uit, vooral de Amerikaanse, adviseurswereld hebben de laatste pakweg dertig jaar de illusie gewekt dat organisaties betrekkelijk makkelijk zijn te veranderen. Al zal er geen manager of adviseur te vinden zijn die dat met droge ogen beweert, het gedrag laat wel degelijk deze overtuiging zien.

Er wordt met organisaties, afdelingen en mensen rondgesmeten alsof het lego is, er wordt van honderden Kantoorbewoners tegelijk verwacht dat ze met enthousiasme opnieuw op hun eigen baan zullen solliciteren omdat dat de reorganisatie ‘transparant’ maakt en ‘willekeur uitsluit’, er wordt over talenten van werknemers gesproken alsof het boodschappenlijstjes zijn en er wordt van managers allang niet meer verwacht dat ze hun vak verstaan. Er is ‘op alle fronten sprake van een enorme geringschatting van het belang van vakmanschap’, zo wordt gesteld in *Beroepszeer* (zie hoofdstuk 4).

Een makkelijke oplossing is er dus niet en het zal niet meevallen om de door haast opgezweepte managers echt te laten luisteren naar de zorgen, analyses en zelfs aantijgingen in dit boek. Liever zien zij wél die oplossing en als het kan gisteren nog. Het valt ze nauwelijks kwalijk te nemen, het tempo waarmee ‘resultaten’ moeten worden behaald ligt onvoorstelbaar hoog. Maar ik zou het een bijzonder resultaat vinden wanneer er tijd genomen wordt voor bezinning en reflectie (zie hoofdstuk 38). In dat opzicht is stilstand een vooruitgang te noemen.

Function follows form

In de architectuur geldt het adagium ‘form follows function’. Dit boek heb ik juist níet zo geschreven. Hier heeft een strakke vorm de inhoud mogen meebepalen. Er zijn eenenveertig hoofdstukken van ieder zes pagina’s. Ze zijn in



...het licht moet op rood...

principe afzonderlijk van elkaar te lezen, maar ik heb wel een samenhangende ordening aangebracht in vijf delen. Een toelichting daarop geef ik voorafgaand aan elk deel. Het boek wordt naar het einde toe steeds lichter en vrolijker. Wie wil kan achteraan beginnen. Het is maar hoe je wilt eindigen.

De eerste drie delen van dit boek beschrijven en analyseren vooral het *probleem*, niet de oplossing. Ik stel de zaken daarin soms wel karikaturaal voor. Vooral in het eerste deel, waar ik zoveel mogelijk bij de observaties blijf. In het tweede deel zoek ik áchter de waarnemingen naar interpretaties en verklaringen. Het derde deel is meer theoretisch van aard. Het wijst in de opbouw van dit boek zowel naar achteren als naar voren. Het vierde deel is beslist absurdistisch te noemen, minder zwaar dus. Net zo vreemd naar ik hoop als ik inmiddels Kantoren ben gaan vinden. In het vijfde en laatste deel van dit boek zal ik oplossings*richtingen* schetsen. Niet omdat ik denk dat het makkelijk zal zijn, en ook niet omdat ik het een verplicht nummer vind, maar omdat ik denk dat er licht is aan het einde van de tunnel. Ook al is die tunnel in de beleving van sommige lezers misschien lang.

Voor wie is dit boek? Er is niet één hoofdoorzaak en ook niet één schuldige aan te wijzen voor de situatie waarin we ons bevinden (zie hoofdstuk 41). Ik richt me dan ook tot alle Kantoorbewoners die meer zin willen krijgen in hun werk. In de afzonderlijk te lezen hoofdstukjes komen thema's steeds weer terug. Soms kan dat tot een herhaling leiden. Vaak verwijs ik naar andere hoofdstukken om daar meer of verder te lezen over het betreffende thema.

Mijn wens is het dat steeds meer Kantoorbewoners de Kantoren waar ze verblijven weer 'vreemd' gaan vinden. Met de verbazing, eventueel de schrik, begint namelijk de strijd tegen vervreemding. Het einde van de Kantoorlog ligt er niet in tégen de Kantoren ten strijde te trekken, maar ze van binnenuit te veranderen. Kantoren zijn van Kantoorbewoners. Die hoeven zich niet uit te putten in klaagzangen en die hoeven zich ook niet ziek te melden. Ze kunnen ontsnappen uit de absurditeit die hun eigen maaksel is.

