

Hans Visser is bedrijfs-
vitalisator. Op welhaast
psychotherapeutische wijze
tracht hij managers te
bewegen hun maskers van
schonen schijn af te zetten.
Vaag? Lees en oordeel.

Een mens van goede wil

WAAROM HANS VISSER DENKT dat hij het weet? Omdat hij het zelf heeft meegemaakt. Zo simpel is het. Al die abstracte hoogstandjes over managementprocessen en organisatieadviezen en noem maar op: je wordt er toch doodmoe van als je de zoveelste in verformfaaid managementbargoens verpakte redenering hoort over implementatie-trajecten, begeleidende processen en weet ik veel.

Lees dan liever het verhaal van Hans Visser, softie zonder gène, één brok gestaalde kwetsbaarheid. Ja lezer, natuurlijk krullen je mondhoeken zich nu tot die cynische grijns van de beroepspessimist, maar er zijn mensen onder ons die weten dat er meer is tussen hemel en aarde dan ironie en deprimerende afstandelijkheid.

Hans Visser noemt zichzelf 'bedrijfsvitalisator'. Een beroep dat verre staat van het ambt van organisatieadviseur, zo'n schrijver van rapporten wier noodlottige eindbestemming stevast de lade is. Organisaties: Je kunt ze pas begrijpen als Je inzicht hebt in de concrete mensen die samen het ontastbare geheel vormen. Het bekende principe van identificatie, van *Einfühlung*. Jezelf verplaatsen in de ander. Dat is wat Hans Visser doet.

Emoties beheersen

Hans groeide op als middelste van een gezin van zeven kinderen. Waar hij leerde emoties zo beheerst mogelijk te laten zijn. Je moest eerst aan anderen denken, pas daarna aan Jezelf. Het maakte Hans Visser kwetsbaar. Hij had geen uitlaatkleppen voor agressie en verdriet. Hij werd onzeker. En wat doe je in zo'n toestand? Je gaat overcompenseren. Een masker opzetten. Een façade oprichten die je moet beschermen tegen de harde buitenwereld. Hautain doen, veel

humor aanwenden ook: niets scheidt zo veel afstand als het zelfverzekerd uitspreken van cynische grappen.

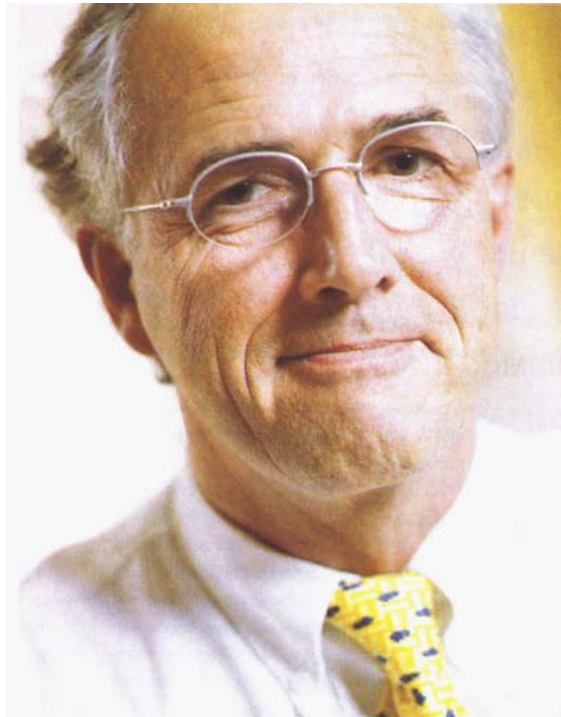
Hans Visser was zoals wij allemaal zijn. Gedwee volgde hij de gebaande paden. Huis, boom en beest. Trouwen. Kinderen. Keurig zoals het hoort. Niet stilstaan bij twijfels en onzekerheden. Hans was inmiddels kok geworden. Destijds had hij geen flauw idee waarom. Pas achteraf kan hij het beredeneren. In zijn gedisciplineerde familie was één *enfant terrible*: een oom die vrolijk en vrij door het leven zwierde en zich nergens wat van aantrok. Die man was kok.

Dus Hans Visser moet indertijd onbewust hebben gedacht als ik datzelfde beroep ga uitoefenen, zal vrijheid mijn deel zijn. Niet dus. Hans deed van alles. Hij zwalkte van links naar rechts. Heen en weer. Hij was kok, hij werd uitvinder, hij werkte voor de televisie. Wat al niet. Tot de onvermijdelijke ineenstorting zich aandeede. Hans Visser was dertig en overspannen. Een periode van langdurige werkloosheid diende zich aan. Hij zocht, maar

niemand wilde hem hebben. Hans Visser was te moeilijk. Omdat hij er langzamerhand achter was gekomen dat hij niet de enige was die een masker ter zelfbescherming droeg. Veel mensen hullen zich in zo'n zo'n pantser, zeker in het bedrijfsleven. Maar als Hans daar vervolgens wat van zei, vonden ze hem vreemd en kritisch en lastig.

Littekens, die waren belangrijk

Indertijd ervaarde hij het als groot onrecht, maar later bleek die reeks van afwijzingen juist een *blessing In disguise*. Visser werd nu tenminste gedwongen bij zichzelf te onderzoeken wat hij echt wilde. Na een intensieve speurtocht



Hans Visser gaat niet gezellig met je meepraten, maar probeert op zijn begrijpende indringende toon je façade te slechten. Vragen stellen, doorvragen.

belandde hij bij een organisatieadviesbureau waar ze hem wel als analist wilden hebben. Dat-ie geen verstand van cijfers had, deed er niet toe, verzekerden ze hem. Hij had "littkens", daar ging het om.

En inderdaad: Visser was goed in dit werk. Daar heb je dat begrip weer: identificatie. Herkenning. Veel van die managers in grote bedrijven bouwden allerlei verdedigingsmechanismen om zich heen die de buitenwacht het valse idee moesten voorspiegelen dat alles uitstekend ging. Hans Visser prikte daar al snel doorheen en kreeg een hoop van die mensen daadwerkelijk zover om de boel open te gooien, de maskerade te laten voor wat zij was. Alleen het projectteam dat vervolgens de aanbevelingen moest uitvoeren, deed er nauwelijks iets mee. Dat begon bijna

altijd met datgene waaraan Visser de laagste prioriteit had gegeven. Toen Hans dat eens ging navragen, bleek daar een bewuste strategie achter te zitten. De superieuren in zijn bureau hadden helemaal geen belang bij structurele verbeteringen in de bedrijven, het enige waar ze op uit waren was het afhankelijk maken van de klant en het genereren van een permanente inkomststroom

Toen Hans Visser op die verbijsterende waarheid stuitte, nam hij direct ontslag om onder de naam United Sense zijn eigen bedrijf te beginnen. Doel: het in balans brengen van gevoel en verstand. Inderdaad dat klinkt behoorlijk vaag en zweverig. En dat is dan ook het probleem waarop Hans Visser constant stuit. Hij moet o zo voorzichtig zijn met het hanteren van dergelijke termen, want voordat Je het weet, word je als een sentimentele kwakzalver bijgezet in het rariteitenkabinet. Het was ook een soort niemandsland dat Hans betrad. Eigenlijk hield hij zich bezig met zaken die aan psychologen zijn voorbehouden. Het was gewoon een soort psychotherapie. Nou, dat moet Je niet heel hard gaan roepen als je een onderneming binnenkomt, want zo werkt dat nou eenmaal in de meeste mensenbreinen: ze worden achterdochtig. Als Je naar een psycholoog gaat, dan moet je

immers wel heel ver heen zijn. Je moet dus nogal wat overwinnen als je Hans Visser in huis durft te halen. Zo'n man gaat niet een beetje gezellig met je meepraten, maar probeert op die begrijpende, indringende toon van hem je façade te slechten. Vragen stellen, doorvragen. Meestal weten de betrokken managers ook best wat ze in diepste wezen mankeert. Er zijn echter mechanismen "onder de tafel" die ze belet ervoor uit te komen. Het is een gevangenschap bij leven. Pas als Je dat masker laat vallen, besef je opeens hoe ontzettend veel energie het altijd heeft gekost om dat schimmenspel te spelen.

Stimuleren van zachte waarden

De ellende in het Nederlandse bedrijfsleven is dat er pas wordt ingegrepen als het te laat is. Iedereen voelt aan dat er iets verkeerd aan het gaan is, maar het management laat de situatie zo lang dooretteren tot zij onhoudbaar is geworden en draconische maatregelen moeten worden genomen. Het is veel beter om goed op de signalen te letten en in een vroeg stadium aan preventie te doen.

Uitgangspunt daarbij moet volgens Hans Visser altijd zijn: het stimuleren van zachte waarden. Nee, het kan Hans niks schelen dat sommige mensen braakneigingen krijgen als ze zulke softe termen horen. Het is gewoon

de waarheid. Natuurlijk hebben bedrijven harde doelstellingen. Het financiële resultaat staat uiteraard voorop. Maar wie geld wil verdienen, heeft mensen nodig die creatief zijn, betrokkenheid tonen en plezier in hun werk hebben. Wie enkel oog heeft voor de bottom line van het financiële rendement, krijgt vroeg of laat te maken met het fenomeen van het "mentale verzuim". Werkdruk in plaats van werkplezier. Bindingloosheid in plaats van bedrijfstrots. Mentaal verzuim is een veel ernstiger bedreiging dan ziekteverzuim. Aan dat laatste kun je immers wat doen, omdat het zichtbaar is. Mentale afwezigheid is een ondergrondse woeking die op den duur letterlijk je bedrijf verziekt. Het is onzichtbare lijntrekkerij. Geen medewerking geven aan collega's. Afspraken niet nakomen. Het is een neergaande spiraal die uitmondt in het vertrek van de actiefste en meest betrokken medewerkers, terwijl de passieve, op veiligheid ingestelde werknemers rustig blijven zitten. Hans Visser maakt dit soort dingen vooral mee in ondernemingen waar zo'n stoere "niet-lullen-maar-poetsen"-mentaliteit heerst. Een sfeer waar alles om de productie draait en mensen niet meer met elkaar durven te communiceren omdat ze dan de targets niet halen. Uiteraard werkt dat averechts. Het creatieve vermogen neemt af, het sluimerende verzet onder de oppervlakte remt de

productiviteit. Visser heeft het eens berekend voor een afdeling van een grote verzekeringsmaatschappij waar hij heeft gewerkt. Het mentale verzuim als gevolg van een spijkerharde 'cijfer'-cultuur leverde op jaarbasis een schadepost op van twee miljoen gulden aan gederfde productiviteitsgroei. Hans Visser is een optimist. Hij gelooft niet dat de mens gepredestineerd is om zijn zwakheden voor immer en altijd te verstoppen achter een ondoordringbaar pantser en dat je daar per definitie niets aan kunt veranderen. Het is geen structurele situatie! Karakters zijn wel degelijk veranderbaar. Het lijkt alleen maar zo dat mensen nooit van hun fouten leren. En dat komt doordat het personeelsbeleid in veel bedrijven zo hopeloos star en verouderd is. Neem dat middeleeuwse instrument van het beoordelingsgesprek, zo'n mechanisch uitgevoerd ritueel dat een keer per jaar plaats heeft, omdat het nou eenmaal zo hoort. Een lachertje, een giller. Dan laat je dus iemand die aantoonbaar slecht functioneert rustig 364 dagen doorploeteren om hem er op de dag des oordeels doodgemoedereerd uit te flikkeren. Waar je al veel eerder had kunnen ingrijpen. In het bedrijfsleven wordt gewoon nog te veel op ratio gekoerst. Administratie, financiën, marketing, het is allemaal tot in de puntjes geregeld. Maar voor de irrationele factoren is nauwelijks aandacht. Terwijl

die gevreesde zachte waarden aantoonbaar belangrijker worden in een tijd waarin bijna alle materiële behoeften zijn bevredigd. Personeelsafdelingen zijn sluitposten waarin alleen de concrete dingen aan de bovenkant worden geregeld. Salarissen vaststellen. Pensioenen indexeren. Maar voor de zaken die zich onder het plaveisel afspelen, is geen aandacht. Te moeilijk, te ongrijpbaar, te vaag. Te soft. Afgelopen zomer is Hans Visser er bijna op afgebrand, op de lethargie. Hij had er weer eens zijn ziel en zaligheid ingegooid, de klant had het licht gezien en deed er vervolgens niets mee. Visser kan dan wel koelbloedig zijn schouders ophalen en zijn bankrekening vol laten lopen. Maar voor hem hoeft het dan al niet meer. Het grijpt hem te veel aan. Moet het hem soms zijn gezondheid kosten? Dan maar wat minder inkomsten. Hans Visser klaagt niet, maar hem kleeft iets tragisch aan. Soms bereikt hij doorbraken die hem sterken in zijn optimisme. Als zijn taak erop zit en hij niet regelmatig in het betrokken bedrijf terugkeert, doen de oude mechanismen voor je het weet opnieuw hun intrede. Langzaam brokkelt alles dan weer af. Als je in dit sensitieve werk niet op steun van het management kunt rekenen, lukt het niet. Alléén kan Hans Visser niets.