

The Dark Sides in het bedrijfsleven: over de randvoorwaarden van de moed om te spreken.

Geschreven door [Els Ooms](#)

Met zeer veel interesse en plezier las ik het boek 'The Dark Side' van professor Peggy De Prins, waarin ze onder andere de pijnpunten van het gebrek aan spreken in het bedrijfsleven, ongeacht de structuur, beschrijft.

Wat meteen opvalt, is het noodzakelijk [continuüm-denken](#) dat De Prins naar voren schuift met op de uiteinden hiërarchisch (classics) dan wel horizontaal (trending) gestructureerde organisaties met elk hun eigen dark sides. In het midden van het continuüm situeert ze de 'freestyle zone'.

Dat [Semco Style](#), een mensgerichte visie op het bedrijfsleven, als freestyle omschreven wordt, maakt mij blij, niet alleen omdat ik de term 'freestyle' bij mij persoonlijk vind passen, maar ook omdat Semco Style niet alle niveaus van de kaart veegt, al was het maar dat [een bepaalde mate van structuur noodzakelijk is voor de psychische veiligheid](#) en dus welbevinden van de mens.

Dat De Prins het zwijgen op de werkvloer – opgedeeld in verschillende thema's en naar gelang de positie op het bedrijf structurele continuüm (classic versus trending) aankaart, kan ik enkel als moedig en zeer welkom beschouwen. Naast het benoemen van de duistere kanten, geeft ze ook tips voor medewerkers, leidinggevenden en HR-professionals, om dit zwijgen te doorbreken en het tij te keren.

Vanuit mijn positie als klinisch psycholoog enerzijds en consultant werkende met Semco Style anderzijds had ik graag [een aanvulling](#) op dit prachtige boek gedaan, want 'spreken over' – voornamelijk duistere zaken – is één van de moeilijkste uitdagingen waarmee we als mens geconfronteerd worden. [Mijns inziens heeft 'het spreken' een belangrijke randvoorwaarde en dat is 'vertrouwen'](#). Denk maar eens, zou jij spreken over voor jou moeilijke, duistere dingen als je de persoon niet (volledig) vertrouwt, als je het gevoel hebt dat er bepaalde zaken achtergehouden worden, als je vreest voor bepaalde gevolgen?

Als we vertrouwen beschouwen als noodzakelijke voorwaarde voor het spreken en bespreekbaar maken, dan heeft dit volgens mij onmiddellijk een invloed op de structuur van organisaties, doch kan het er niet mee gelijkgesteld worden, zoals zo mooi aangetoond door De Prins.

Het is met andere woorden niet zo dat indien een organisatie horizontaal(er) is, vertrouwen en dus openlijk spreken, hieruit spontaan ontstaan. Ik verduidelijk mij: Eén van de belangrijkste factoren van vertrouwen is [transparantie](#). Als mensen het gevoel hebben dat niet alle informatie toegankelijk gedeeld wordt, dan is vertrouwen niet mogelijk. 'Toegankelijk' is hier een sleutelwoord, want het gaat niet over elllange – voor vele mensen – onbegrijpelijke en vaak ongelezen verslagen.

De kunst zit erin alle bedrijfsinformatie helder en zo beknopt mogelijk te verspreiden zodat 'elke' werknemer deze informatie kan lezen. Ook al wil dit zeggen dat sommige werknemers hierin opgeleid moeten worden.

Het is op deze manier dat je werknemers onmiddellijk 'betrekt' bij je organisatie, wat een boost geeft aan het 'zich betrokken' kunnen voelen bij de organisatie en haar doelen.

Een tweede aspect van transparantie en dus vertrouwen, is de afwezigheid van dubbele en / of onethische agenda's. Wat je zegt en verkondigt, is ook wat je doet en wat je zegt, verkondigt en doet is volledig ethisch van aard.

Een voorbeeld is hier misschien op zijn plaats. Netflix, die eerder aan de trending kan zit, kiest in haar beleid voor radicale transparantie. Nobel zou je kunnen zeggen, ware het niet dat er toch een bedenkelijk onethisch geurtje aanzit, want de transparantie wordt mijns inziens misbruikt met torenhoog personeelsontslag tot gevolg.

Het geven van transparantie mag dus niet als een "techniekje" beschouwd worden, het geven van transparantie dient een weerspiegeling te zijn van de "mindset" van een organisatie, namelijk een organisatie die haar volle vertrouwen aan haar werknemers geeft. Verwacht geen vertrouwen van je werknemers als je als werkgever je werknemers niet vertrouwt. Vertaalt naar het dagelijkse leven, verwacht geen vertrouwen van een partner, vriend(in) als je zelf geen vertrouwen in hen hebt. Vertrouwen kent een wederzijdsheid en is nooit éézijdig te beschouwen noch te installeren.

Een probleem dat we ook maatschappelijk sterk ervaren. Het groeiend wantrouwen van de bevolking naar de overheid toe, kan dan ook op deze manier begrepen worden, want de overheid vertrouwt haar burgers zelf niet, wat extra duidelijk gemaakt wordt met de groeiende inzet van technologische mogelijkheden mensen te tracken, te tracen...te controleren. Het wantrouwen en bijbehorend wanbeleid krijgt een heus speelveld met verregaande menselijke en maatschappelijke gevolgen van dien. Vertrouwen kan dus nooit hand in hand gaan met controleren, wel in tegendeel.

Laat nu net de controle en de command and control houding een eigenschap zijn van hiërarchieën, waar transparantie en dus de mogelijkheid op vertrouwen uiterst gering is...het spreken en bespreekbaar maken een doodgeboren kind. Echter, organisaties (zoals netflix) die zich eerder aan de horizontale kant bevinden en transparantie, thuiswerk, flexibiliteit, enz. louter als een techniek gebruiken zonder de 'controle' en het 'controleren' los te laten en / of onethische ondertonen vertonen (transparantie om mensen makkelijker te ontslaan, kiezen voor transparantie om onkosten te drukken of louter meer omzet te vergaren, enz.) mogen het vertrouwen en dus spreken en bespreekbaar maken eveneens op hun buik schrijven.

De kern is dus niet de structuur als dusdanig dan wel 'het vertrouwen' en het opgeven van controle en dus het controleren van werknemers en mensen, waarin dit

laatste onmogelijk is binnen een hiërarchie, maar geen inherent gegeven bij horizontaliteit.

Het idee 'controle' op te geven leidt vaak tot verwarring en angst. Wat er niet begrepen wordt is dat 'controle' iets anders is dan 'in controle zijn' en dat het opgeven van controle niet hetzelfde is als het opgeven van structuur en houvast, het is niet gelijk aan mensen aan hun lot overlaten, wel in tegendeel.

'In controle zijn' is belangrijk voor organisaties, je wil immers weten welke ideeën en acties tot resultaten leiden, maar dit kan je onmogelijk bereiken met het nodeloos en over the top controleren van werknemers. Je ontnemt niet alleen ruimte om (snel) te ageren en (creatieve) oplossingen te formuleren, je ontnemt tevens verantwoordelijkheidszin en zingeving als dusdanig. **Het 'in controle zijn' van een organisatie in een snel veranderende omgeving kan enkel bereikt worden als het eindelijk controleren opgegeven wordt.**

Algemeen: Wil je dark sides bespreekbaar maken, dan is een cultuur van vertrouwen hier de voorwaarde van. Echter vertrouwen installeer je niet door "techniekjes" of met behulp van "tools". Vertrouwen is geen "externe" aangelegenheid die je kan toepassen, het is wel een "interne" aangelegenheid, een "mindset" die start bij de top van een onderneming en die "tools" gebruiken om deze mindset te veruitwendigen en kracht bij te zetten. In deze zin is het geven van transparantie een uiting van hun vertrouwen in hun werknemers, wat impliceert dat 'controle' losgelaten en werknemers betrokken worden. Het is hierdoor dat bedrijfsdoelen en – bezorgdheden gekend, begrepen, gezamenlijk bereikt en opgelost kunnen worden.

Het idee dat een **cultuur van vertrouwen** een interne aangelegenheid (mindset) is, impliceert tevens de erkenning dat wij mensen 'traag' zijn. Het is geen technologisch plug and play systeem dat je snel even installeert, **het vraagt tijd, is delicaat en vraagt constante bewaking**. Bedenk hoe je zelf bent als het gaat over vertrouwen in mensen en hoe snel dit geschaad kan worden. Ga niet op zoek naar een 'vast', 'gestandaardiseerd' en 'probleemloos' systeem, want het bestaat simpelweg niet, maar **'creëer samen' een systeem dat zowel de light als de dark sides erkent en bespreekbaar 'kan' maken...**want het bespreekbaar maken is de eerste stap naar oplossingen.

Willen we dit bereiken dan hebben we mijn inziens in de eerste plaats nood aan ethische en moedige bedrijfsleiders, die de mens niet (meer) reduceert tot een mensbeeld daterende van de industriële revolutie, namelijk de mens als "kinderlijke machinale wezens", maar ze wel erkent als complex voelende en denkende "volwassen" die in staat zijn eigen keuzes te maken, oplossingen te vinden en verantwoordelijkheid op te nemen. Leiders die hun eigen mens-zijn erkennen met

hun positieve en negatieve kanten, met hun eigen mislukkingen en successen en daar ook open en eerlijk over kunnen zijn.

Vele dark sides zijn volgens mij dan ook het resultaat van onze mensvisie, van hoe we mensen benaderen en behandelen...met een eindeloze reeks van self fulfilling prophecies tot gevolg.

Wij oogsten wat we zelf zaaien en gezaaid hebben, is hier meer dan ooit van toepassing.