

DE SUCCES PARADOX

Waarom zou een manager of bestuurder zijn eigen waarheid opgeven? Waarom reflecteren terwijl we zoveel belangrijke beslissingen moeten nemen? Waarom filosoferen als we ook kunnen uitblinken? Het antwoord is simpel: omwille van prestaties en vanwege prestaties. Prestaties verkleinen de denkruimte en tegelijkertijd hebben zij die presteren de macht: een goede reden om wijs te worden.

Tussen presteren en reflecteren bestaat een spanning. Het is een paradox. Ruimte voor reflectie eist zelden tijd voor zichzelf op, het moet bevochten worden. Nee, tijd en ruimte opeisen doet de andere kant, het presteren.

Organisaties bestaan omwille van een doel en het denken is daarop gericht. In de praktijk is dit heel herkenbaar. Effectiviteit en efficiency gelden, ondanks een rijke variëteit aan organisatieculturele waarden, overal als valide criteria voor besluitvorming.

Behalve een inhoudelijk deel kent dit denken ook een sociale component. Het is belangrijk om dingen snel te weten. Bij voorkeur sneller dan je collega's: je stijgt in de pikorde wanneer je als eerste de rode draad ziet en kunt benoemen. Je stelt je positie veilig door het beter te weten dan een collega. Je groeit in aanzien als je het gesprek naar jouw hand weet te zetten. Om succesvol te zijn binnen organisaties moet je, kortom, niet-reflectief gedrag vertonen.

Prestatie-denken vraagt steeds meer ruimte voor zichzelf. Het geeft nooit voldoening omdat 'meer' en 'sneller' eindeloos en onverzadigbaar zijn. Het heeft in zichzelf de neiging om 'ander-denken' uit te sluiten. Het onbekende lijkt immers nutteloos. Je wordt een slaaf van je eigen geest. Zwaar uitgedrukt misschien, maar als je een serieuze poging onderneemt om te reflecteren, zul je merken hoe sterk de kracht der gewoonte is. Je merkt dan hoe snel de vraag opkomt: wat heb ik hieraan?, hoe sterk de gedachte is: waar leidt dit toe?

Zowel individueel als collectief, inhoudelijk en sociaal, in de antropologie realiteit en in theorie kunnen we stellen dat succes en prestaties reflectie remmen. Zij belemmeren de voorwaarden en beperken denkruimte.

Synchroon aan het verkleinen van de potentiële reflectieruimte groeit het belang ervan. Hoe succesvoller, hoe groter de prestaties. Hoe vaardiger in de realisatie van de doelen, hoe waardevoller de reflectie. En tegelijkertijd wordt de ruimte daarvoor dus steeds kleiner. Tragiek voor het oprapen.

Dat de machtige wijs moet worden, is een oud idee. Plato schreef al over filosofenkoningen, als beeld van precies dat idee. Eeuwen-

**Zou het niet fantastisch zijn
als presteren en reflecteren in balans komen?**





lang heeft het weerklink gevonden en leidde het tot scholing in de vrije kunsten. Reflectie en filosofie waren geen ijdele hobby's van belangrijke en gezaghebbende functionarissen. Vrij denken en de vaardigheid om dat in een groep te genereren, waren voorwaarden, was het begin, noodzakelijke bagage. De denkruimte had, interessant genoeg, wel betrekking op juist die zaken die zo belangrijk waren. Destijds was dat een blijk van bekwaamheid om juist dat waar men aan hechte in alle vrijheid te kunnen overdenken.

Behalve het historische argument van lange tradities is er nog een argument voor het belang van de combinatie 'wijze macht'. Om macht aan te wenden voor het goede, moeten we de dynamiek om ons heen goed begrijpen. Politiek, business-wise, ethisch, humaan, pedagogisch en spiritueel. Het feit dat deze dimensies niet altijd en overall legitiem zijn, maakt ze niet minder echt. Misschien ben je allergisch voor de toon van een discours, of lijkt het klinkklare onzin omdat muesli-jurken je nu eenmaal de neus uitkomen. Wat je er ook bij voelt of van vindt, het is echt, en als jouw invloed groeit, heb je ermee te maken. Daarom wordt Socrates ook wel voorgesteld als 'horzel op een edel paard': reflectie als noodzakelijke verstoring van mensen met aanzien, gezag en macht.

Leiderschapsdeugd is bij uitstek de kunst van rechtvaardigheid! Het geheel overzien. Weten wat je te doen staat. Begrijpen hoe ieder deel bijdraagt aan het grotere geheel. De juiste verhouding zien tussen het grote en het kleine. Betekenis geven aan cruciale details. Net op het juiste moment de juiste dingen zeggen. Ogenscheinlijk toevallig, en lang niet altijd bewust ingezet, maar 'spot-on' en essentieel. Ethica is het resultaat van gezonde verstoring, van de optimale verhouding tussen reflectie en prestatie.

De klassieke oudheid is een schatkamer aan voorbeelden van praktijken waarin men dit oefende, zich hierin schoolde en de geest vormde. Het is maar hoe je het zeggen wilt. Maar hoe kunnen we in onze huidige tijd aan de succesparadox ontkomen? Hoe is een synthese mogelijk? Hoe ontstaan hieruit inspiratie en energie?

Je kunt beginnen met een assessment reflectieve kwaliteiten om het startpunt in kaart te brengen en iets van houvast te hebben. Dit kun je herhalen om te weten wat er is verbeterd. Zeker. Aansluiten bij de

andere kant van de paradox helpt, maar de ontwikkeling van een gezond denkklimaat vraagt om verandering in het systeem.

Welke vragen kunnen er tijdens onze vergadering gesteld worden? Welke kritieken zijn 'done'? Welke niet? Hoe zorgvuldig is het denkproces? Hoe lang kunnen we het uithouden om niet te weten waar een gesprek naartoe gaat? Wanneer wordt de druk van oplossen en presteren te groot? Hoe scherp mag een analyse zijn? Hoe waarachtig zijn we? Hoe goed begrijpen we wat we bespreken en wat dat voor onze praktijk hier en nu betekent? Hoe reflectief zijn we? En tot op welke hoogte spreken we elkaar daarop aan?

Dit zijn allemaal bovenpersoonlijke kenmerken die, inderdaad, toch snel weer persoonlijk worden gemaakt. Als Piet iets zegt, hoef je het niet al te serieus te nemen. Als de voorzitter het zegt, moeten we in elk geval doen alsof wij het ook vinden. Als die nieuwe collega het vraagt, kent hij onze mores nog niet. De ontwikkeling van een denkklimaat is een genuanceerd spel waarbij je voor je het weet vervalt in het oude denken. Instrumentalisme vindt vaak op subtiele wijze toch wel weer een plekje voor zichzelf.

Het gaat erom dat wanneer je te ver doordraaft, iemand jou een goede vraag stelt naar de grens van de geldigheid van je aannamen. En dat je na je teleurstelling of irritatie toch een antwoord op de gestelde vraag overweegt. Of dat wanneer je dat niet doet, iemand anders jou daarop wijst.

Een leidinggevende die vertrouwd wil worden, begrijpt dat vertrouwen niet opeisbaar is. Een advocatenkantoor dat wil werken aan het gevoel van veiligheid tijdens vergaderingen, zal dat woord niet gebruiken, maar zulke gesprekken agenderen en deze op zó'n manier voeren, dat veiligheid toeneemt.

Langzaam maar zeker is deze ontwikkeling gelukkig wel gaande. Ondanks een royale portie windowdressing is er een kanteling ingezet. Steeds meer organisaties en bedrijven doen 'iets met dialoog en reflectie'. Steeds meer managers en directeuren stemmen in met het belang van reflectie. Maar in de praktijk stuit deze instemming nog op een grote handelingsverlegenheid. Hoe moet dat? Hoe kan dat? En wanneer, in godsnaam? De succesparadox in de praktijk dus.

Ik kan dit goed begrijpen en meevoelen in het dilemma. Misschien juist daarom voel ik ook een enorme drive om reflectie wel een goede en passende plek te geven binnen organisaties. Het gaat mij aan het hart dat we omwille van succes onszelf en onze omgeving beperken. Het is zo wezenlijk om ten diepste te begrijpen dat gretigheid en eenzijdigheid deze doelen juist in de weg staan. Dat doelgerichtheid een context nodig heeft. Dat succes omwille van het succes leeg is.

Het gevangen denken raakt me. Alsof we onszelf klem zetten, onnodig zelf aangedaan leed veroorzaken. Het niet herkennen van de invloed van het eigen denken in ons dagelijks bestaan. Die zaken gaan mij aan het hart. Juist omdat onze geesteswereld onze praktijk creëert, is het zo belangrijk daar aandacht aan te besteden. Of ik vind dat we dan allemaal filosoof moeten worden? Nee hoor. Laten we alsjeblieft ook dingen blijven doen, realiseren en neerzetten in de wereld. Maar graag wel vermengd met voldoende reflectie.

Eerst maakte de deceptie me boos, wanneer mensen tegen wie ik opkeek niet eens in staat bleken goede vragen te stellen. Nu begrijp ik beter waar de onmacht vandaan komt en dat er een oprecht verlangen onder zit naar goede gesprekken, met echte vragen, waarachtige visieontwikkeling – juist op het werk. Nu sluit ik aan bij die verlangens. Soms is een behoorlijke confrontatie nodig met professionele grootspraak of helpt het spel ‘wie-is-de-slimste’ om serieus genomen te worden. Soms werkt het beter als we rustig en kalm te werk gaan, we samen zoeken naar de juiste woorden en royaal tijd besteden aan de formulering van een vraag. Hoe het ook aangepakt moet worden – zodra het echt ergens over gaat, doe ik mee, zet ik me in om reflectieve kwaliteiten maximaal te ontwikkelen.

Want zou het niet fantastisch zijn als presteren en reflecteren steeds meer in balans komen? Zou ons succes dan niet veel meer betekenen? Zouden we met z'n allen dan niet beter af zijn? Ik geloof dat vrijheid van geest in essentie dat is: een culturele voorwaarde voor rechtvaardigheid en gemeenschappelijk excelleren.

Minke Tromp, organisatiefilosoof
BVTF bureau voor toegepaste filosofie, bvtf.nl

