

Transcriptie van het interview in vier delen met Bart Flos over ‘De Kracht van Anti-klagen’ door Jeroen Busscher en Glenn van der Burg als onderdeel van het thema *People Power* van *Business News Radio* op maandag 30 oktober 2017.

Luisterlink: <https://www.bnr.nl/podcasts/10332106/110-anti-klag-expert-bert-flos>

Anti-klag expert Bart Flos en Martin Veenis van AFBD [www.afbd.nl] zijn te gast in deze aflevering van People Power Change [www.bnr.nl en www.people-power.nl]. Bart noemt zichzelf veranderadviseur, maar ook gewoontedoorbreker, groepskatalysator en procesprikkelaar. Je kent hem waarschijnlijk eerder van zijn Anti-klagboek [www.antiklagboek.nl] en de Anti-klag Workshop [van het AFBD]. Jeroen Busscher en Glenn van der Burg gaan met hem in gesprek over de rol van klagen in een verandering en hoe daar als veranderaar mee om te gaan.

[Jingle BNR] New Business Radio: let's talk business. Met nu: *People Power*. *People Power* is een programma over de kracht van mensen in organisaties. Met interviews en laatste inzichten voor betere prestaties en gelukkige mensen.

[Glenn van der Burg] Welkom bij *People Power Change*. Ja, dames en heren, de wereld verandert in rap tempo en om mee te kunnen in die verandering moeten de meeste organisaties hun manier van werken niet één keer, niet twee keer, maar voortdurend aanpassen. [Maar ja], hoe verander je mensen eigenlijk, want een organisatie is toch niet heel veel meer dan een groep mensen. *Change Agents* inspireren door hun manier van doen en hun manier van laten, ook niet te vergeten, anderen om hun gedrag te veranderen en in *People Power Change* onderzoeken Jeroen Busscher en ik hoe *Change Agents* denken maar vooral ook hoe ze doen. Hoe veranderen zij eigenlijk organisaties, teams of individuen? Fijn dat je luistert naar *People Power Change*.

[Jingle]

[Jeroen Busscher] [Ja], welkom, welkom, welkom, bij *People Power Change* en wat geweldig dat je wederom luistert. Ik zit hier met Martin Veenis, van [het] AFBD, organisator van allerlei workshops en met mijn hoofdgast Bart Flos. Deze aflevering gaan we met hem in gesprek over hoe hij verandering [aanpakt] maar we kunnen ook met trots melden dat wederom Harry Starre straks een column zal verzorgen. Hij is voormalig directeur van Management Development Centrum De Baak, hij is schrijver, spreker en columnist bij het *Financieel Dagblad*. En zoals u misschien [zo langzamerhand al weet] verzorgt hij maandelijks een column in *People Power Change*.

Maar we beginnen dus met Bart Flos. Bart Flos noemt zichzelf veranderadviseur, oké, maar ook *gewoontedoorbreker*, *groepskatalysator* en *procesprikkelaar*. Ja, de dichtkunst vliegt ons om de oren en u kent hem misschien van zijn Anti-klagboek [‘eerste hulp bij zeuren en zaniken’]. Binnenkort verzorgt [het] AFBD dan ook een Anti-klag Workshop.

[Het interview is verdeeld in vier delen]

Deel 1 van 4

[02:07]

[Jeroen Busscher] Laten we eens bij Bart beginnen. Bart, wat is – dit is trouwens de klassieke openingsvraag – wat heb jij nou eigenlijk nodig om te kunnen veranderen?

[Bart Flos] [Ah], fantastische vraag. Ja, kijk, ‘een dynamische omgeving’ zou ik kunnen zeggen, dus een omgeving waarin ik gestimuleerd wordt om te veranderen. Maar ik denk dat er nog iets boven zit. Ik denk dat het moeilijkste is bij iedere verandering, voor mens en [voor] organisatie, is het doorbreken van onze gewoontes. Dus als ik niet bereid ben om mijn gewoontes te doorbreken dan verandert er HEMMENEKS [helemaal niets].

[JB] En ben jij bereid, zelf, om je gewoontes te doorbreken?

[BF] Kijk, het juiste antwoord is natuurlijk ‘Ja! Ja, een *Change Agent*, ja!’ maar het zijn mijn genen die spreken natuurlijk, want het moet wel in je zitten. Leaders en volgers, ik heb het altijd in me gehad om initiatief te nemen en dingen te willen veranderen.

Als jij nou in mijn bedrijf rondloopt, hoe noem ik je dan, wat doe jij eigenlijk?

Ik vind het altijd leuk als mensen me ‘klaagcoach’ noemen. Dat is eigenlijk omdat mensen dan meteen denken ‘hoe wordt je nou toch in vredesnaam kláágcoach?’. Dus dat is een leuke opener. Veranderadviseur is natuurlijk – ja, ik adviseer bedrijven over veranderen [en] dat is in ieder geval een mooie binnenkomer in [...] algemene zin. Maar ja, ‘procesprikkelaar’ is [bijvoorbeeld] leuker. [Een] klaagcoach is iemand die begrijpt hoe klagen in elkaar zit en vervolgens probeert te helpen.

Je geeft niet voor niks binnenkort een workshop, een hele dag over klagen, bij [het] AFBG. Waarom is klagen zo belangrijk in – bij verandering?

Kijk, het meest interessante aspect van klagen is ‘de klaagparadox’: mensen vinden van zichzelf niet dat ze klagen; andere mensen klagen. [Dat is] een beetje vergelijkbaar met het feit dat wij onszelf een goed chauffeur vinden – ‘ik kan goed autorijden; ik rijd niet hard ik rijd dóór’ – maar [en dat vinden we ook] ‘er zitten wel verschrikkelijk veel idioten op de weg’. Nou, dat klopt op een gegeven moment niet als je het gaat uitwerken.

Dus mensen vinden van zichzelf niet dat ze klagen, ándere mensen klagen. Dus een echte klager, die zegt ook: ‘dat gaat niet werken hier, jongen, maar ik kláág niet, ik zég het gewoon, het is gewoon zo!’. Dat vind ik bijzonder interessant menselijk gedrag. Hij vindt niet van zichzelf dat-ie klaagt, ándere mensen klagen. Hij zegt het gewoon, want het is gewoon zo. Dat is de klaagparadox.

En wat, wat heeft – waarom is klagen belangrijk of een hinderpaal, want ik neem aan dat het geen stimulans ervoor is, bij verandering?

Kijk, los van het feit dat klagen een verzamelbegrip is – je hebt verschillende soorten klagen, maar laten we het gewoon even algemeen [bij] klagen houden. Toen ik *Het anti-klaagboek* schreef kreeg ik reacties [als] ‘Oh, dan komt er nou zeker een klaagverbod?’. Dan moet ik altijd direct zeggen ‘Er komt geen

klaagverbod, klagen hoort bij de menselijke soort. Klagen heeft een duidelijke functie, vooral ook klagen binnen groepen'. En dan wordt er altijd tegen mij gezegd 'Oh, [dus jij hebt] zo'n boek geschreven, zo'n Anti-klaagboek; dan klaag je zeker zélf nooit meer?'. [Dat is] ook een hele typische reactie. Net hetzelfde als...

Want je zit het nu te doen.

Ja, precies, dus eh, [lacht], het is [...] een beetje vergelijkbaar met dat wij denken dat dokters niet ziek kunnen worden [...]. Dus ik klaag ook nog wel eens, maar niet meer zo lang. Dus de kunst van [anti]klagen is om het om te buigen [in de richting van] oplossingen die de klager juist heeft verloren.

Zou het kunnen zijn dat mensen die klagen in een organisatie, dat het een vorm is van opgekropte energie?

Als je kijkt naar [...] extremen in klagen, wél. Maar ik zeg altijd, die notoire zware klager, die bij de koffiemachine staat te praten van 'dat gaat niet werken, en dit is niet goed en dat is niet goed!' – die kunnen het vaak erg goed. Het zijn vaak passionele, [dominante], extroverte mensen, vaak de veteranen van het bedrijf. Ze zitten er tien, twintig, dertig jaar [en] ze hebben het ook zes keer zien gebeuren. Het komt alleen, op zijn Brabants gezegd, een beetje krom uit hun strot en ze zijn vergeten om in oplossingen te denken. Maar het zijn passionele mensen. Wat veel erger is dan zwaar klagen in een bedrijf is onverschilligheid. Want die mensen gaan stil naar achteren [hangen] en die gaan in het [ondergronds] verzet.

En gaat jouw workshop dan over hoe je die mensen mee krijgt met een verandering of wil je die mensen in je workshop hebben?

Dat is een hele interessante vraag. Kijk, het beste werkt het, als ik bij wijze van spreken [en] als het zou kunnen, het hele bedrijf, als het om een [en dezelfde] organisatie gaat, in de workshop heb zitten. Van CEO tot secretaresse en van heftruckchauffeur tot [teamleider]. En dat je ze kunt mixen en dat je ze [te]gelijk kunt aanspreken. Als je een managementtraining doet zitten daar vaak [alleen] de managers, dus dat geeft een accentverschil. Wat managers vaak vergeten is dat ze zelf niet gevrijwaard zijn van klagen en [dat] ze zelf ook een groep vormen die dezelfde neiging heeft om te klagen.

[JB] Ja. Maar klagen is natuurlijk niet het probleem, klagen lijkt mij de rem op de verandering. Beweer jij dat als het klagen stopt, dat de verandering begonnen is?

Nee, want het stoppen van klagen gaat niet werken. Er zijn initiatieven zoals een 'Klaagvrije Maandag' of een 'Klaagvrije Week' – dat gaat niet werken. [Want] wat denk je dat mensen gaan doen als ze op maandag niet mogen klagen – op zijn Brabants: 'als ze hun klaagkeutel moeten inhouden' – want denk je dan dat ze op dinsdag gaan doen? Dan gaat een mens compenseren. We moeten kijken naar waar klagen vandaan komt, pas als we dat menselijk gedrag begrijpen, kunnen we [er] pas het positieve van inzien en [kunnen we] ervoor zorgen dat die klaagstroom wordt omgedraaid.

[Glenn van de Burg] En Bart, wat is het nut van het klagen? We doen het niet voor niks toch?

[BF] Nee, dat klopt. Wat ik veel doe in mijn trainingen is, in ieder geval in een gedeelte daarvan, even teruggaan naar de tijd toen we jagers/verzamelaars waren, [toen] we in kleine groepjes zaten te overleven. Het heeft vanuit de evolutie [gezien] nut om op de negatieve afwijking te letten. Inmiddels zijn we een stapje verder gekomen en zijn we ons [meer] bewust van ons gedrag. Maar het zit dus heel duidelijk ook gecodeerd in onze genen. Het is iets wat bij de menselijke natuur hoort.

[JB] Oké [...]. Ik heb jou gevraagd [bij] mijn organisatie te komen. Wij willen dat de mensen wat minder in kleine eilandjes denken, wat meer gaan samenwerken, wat meer klantgericht wordt, wat meer verantwoordelijkheid nemen. In hoeverre vormt jouw anti-, nou ja, jij als mens eigenlijk, een poort om dat voor mekaar te krijgen? Wat ga je doen?

Kijk, zoals jij het net omschrijft, is het eerst wat ik doe, als het zeg maar vanuit het management komt – zij willen dat de mensen beter communiceren, beter gaan samenwerken, minder klagen – dan zeg ik tegen ze ‘je hebt zojuist jouw complete werkvloer persoonlijk beledigd’.

En waarom?

Omdat jullie zeggen dat ze beter moeten samenwerken, dat ze meer in groepjes samen naar oplossingen moeten kijken, [maar] zij vinden van zichzelf helemaal niet dat ze dat niet goed doen! Zij vinden dat ze dat allang kunnen. Zij communiceren al goed, zij werken al goed samen, zij doen ook al [aan] ‘synergie en efficiency’. Maar [ze zeggen] ‘jullie managers zijn te weinig op de werkvloer, kom eerst maar eens [kijken hoe het hier gaat]’.

Dat is de primaire boodschap die ik afgeef. Ieder veranderproces wat jij gewoon naar beneden slingert, daarmee beledig je de werkvloer. Want je hebt [ze] niet gevraagd wat het probleem is. Zij vinden allang dat ze goed communiceren, goed samenwerken en ze vinden van zichzelf helemaal niet dat ze klagen. Andere mensen klagen.

En dan kom ik weer, dan lijkt het alsof jouw visie op veranderen is, dat je de latente energie die in de organisatie is moet activeren en dat er dan vanzelf verandering ontstaat.

Ja, nou [...] het zou mooi zijn als verandering vanuit zichzelf komt. Er geldt zo’n adagium in de veranderkunde: ‘mensen willen best wel veranderen, maar ze willen niet veranderd worden’. En [die] hele uitdrukking ‘de hakken in het zand [zetten]’ komt ook letterlijk van dat we geduwd worden in een richting die we [nog] niet kunnen overzien. Dus dat betekent dat [...] [1] als we dát doorhebben, dat mensen die weerstand tegen veranderen hebben [juist] omdat ze geduwd worden, als we dat eerst doen. En [2] we begrijpen dat ze niet klagen maar ze vinden dat anderen klagen. En [3] als we begrijpen dat we ieder veranderproces onderaan moeten beginnen en niet [zomaar] van boven naar beneden moeten ‘klatsen’, dan pas verandert er [echt] wat.

Martin, jij bent van [het] AFBG, jullie presenteren de workshop hier in Nederland, de Anti-klag Workshop.

[Martin Veenis] Ja. Jazeker.

[JB] Jullie hebben een keuze uit heel veel goeroes die voor jullie workshops willen werken, maar jullie hebben gekozen om Bart hier onder meer voor te vragen. Wat vind jij nou de grote kracht van zijn aanpak?

[Martin Veenis] Nou, ik heb zelf [ook aan] de workshop deelgenomen natuurlijk.

[BF] Heel goed.

[MV] En wat ik daarin eigenlijk [heb] ondervonden is dat Bart vanuit zijn passie en energie ook, die mensen in beweging weet te brengen en daardoor ook een stukje de bewustwording bij zichzelf – waar Bart het net ook [over] had – van het management dat zich moet verdiepen in die medewerker, en hoe dan die passie van die mensen ook aan te spreken. Daar zie ik [...] Bart eigenlijk, zijn energie is daar een hele grote, laten we zeggen, factor in. En natuurlijk ook het stukje – het Anti-klaagboek geeft dan een kapstok voor de dag waarin Bart zijn ding kan doen en ook de mensen mee kan nemen met zijn energie en in die verandering – eigenlijk teweeg kan brengen.

[JB] Dus de grote kracht, hoor ik jou zeggen, van Bart is zijn aanstekelijkheid.

[Martin Veenis] Ja, zeker. Deels.

Dat lijkt mij een geweldig bruggetje naar het tweede gedeelte van dit gesprek waarbij we eens gaan kijken, dat aanstekelijk zijn, Bart, *hoe doede gij dat nou?*

Deel 2 van 4

[BNR jingle]

[11:12]

Ja, u luistert nog steeds, wat ben ik u dankbaar. Mijn naam is Jeroen Busscher. Ik zit hier met Martin Veenis van [het] AFBG, maar vooral met Bart Flos, één brok dampende, stampende energie. Zéker niet uit Groningen, [want] ik vroeg hem net ‘kom jij eigenlijk uit Brabant?’ en zijn antwoord had eigenlijk kunnen zijn ‘is de room – is de Paus eigenlijk wel Rooms?’.

[BF] [lacht]

Bart, jij verandert door aanstekelijk te zijn, [zo] vertaal ik het naar mijn eigen laatste boek. Wat – hoe – zet jij dat bewust in?

Ja. Maar, niet op de – Kijk, ik heb best wel moeite met het woord ‘goeroe’, want dat wordt tegenwoordig [vaak] gebruikt, hè, ‘goeroe’....

Nou, [dat] zal ik ook niet gebruiken, hoor...

...nee, heb je ook niet gedaan; dat scheelt. Nee, het woord ‘goeroe’, dat herinnert mensen [er]aan dat ze ergens aan de rokken of de jaspanden van iemand blijven hangen. En als [hij] dan weg is, dan weten we niet meer [wat we moeten doen]. Een van de primaire drivers van mijn verhaal is – en ik zeg het ook vaak in workshops en in trainingen – ‘blijf nou niet aan mijn jaspanden hangen. Ik ben dadelijk weer weg. *Jullie* moeten het doen!’.

Of dat nou managers zijn of medewerkers, ze moeten onderling iets gaan doen aan dat gedrag. En een van de makkes van workshops tegenwoordig – en dat is puur algemeen gesproken – is dat we heel [goed] ons best doen in de workshop, we doen allemaal [de] oefeningetjes mee enzovoorts, [maar] de volgende dag gaan we precies hetzelfde doen [wat we altijd al deden], omdat we geen link hebben gelegd naar de werkelijke wereld.

Oké. Ik houd er eigenlijk van dat dit programma gaat over ‘wat doe je dan precies’, ‘hoe doede jij da?’, dat is het centrale thema. ‘Ja maar, ik wil heus wel dat het anders is maar ik kan daar niks aan doen, want dat mag niet van de baas en die andere mensen werken niet mee...’. Wat zeg jij dan tegen mij?

Kijk, los van het feit dat de tips en trucs van anti-klagen dit er nu eentje zou kunnen zijn, dat ik jou niet ga afkappen – want dat het is het stomste dat je kunt doen, want iemand die klaagt [die] wil zijn ei kwijt, dus – en daarna ga ik spiegelen, herhalen en meebewegen. Dus dan ga ik herhalen wat jij zegt om jou [een goed] gevoel te geven. Dus klaag eens even tegen mij, ga eens even flink los?

Nou ja, weet je, ik zou dus best wel veel meer ruimte willen hebben maar Glenn, die zit daar de hele tijd met zijn snufferd tussen [...]

[Glenn van der Burg] [...] Ja, jeetje, Jeroen, het is ook mijn programma, wat zit je dan te doen nou?

[Jeroen Busscher] [...] ja, ik zou wel wat meer initiatief willen nemen, maar ja, Glenn houdt dat eigenlijk tegen. Ik zou dat wel willen maar ik kan daar ook verder ook niks aan doen.

[Bart Flos] Nou, ik kan me wel voorstellen dat dat vervelend is inderdaad. Want als iemand inderdaad zich op die manier gedraagt, dat dat voor jou lastig is, ja, zeker...

[Jeroen Busscher] Ja, waarbij ‘vervelend’ wel een *understatement* is bij deze, hoor...

[BF] Oh, dat zal ongetwijfeld. Ja, ik heb hem inmiddels een klein beetje leren kennen; ik kan me daar iets bij voorstellen, jazerker.

[GvdB] [lacht]

[JB] Ja, hij wilde op televisie maar jij snapt nu ook waarom dat nooit gaat lukken...

[BF] Nee, nee, nee, nee, nee. [Dat] was het eerste wat ik dacht ‘die kop moet op radio, dat moet niet op tv...’

[Gvbd] [lacht] Ja, ik dacht al, ‘wie gaat die radiohoofd-grap maken’, maar daar is-tie inderdaad.

[BF] Kijk, wat ik in feite doe nou, en dat lijken stomme trucjes maar ze zijn goed ingebed in de sociale psychologie. Als ik jou had afgekapt – zo van ‘man, zeik toch niet zo, jongen, altijd dat – zit altijd over hem te zeiken [...]’. Dan heb jij het gevoel ‘ja, jij zit me gewoon...ik vind jou niet leuk, jij snapt me gewoon niet, want ik kláág niet; ik wil het gewoon effe kwijt’.

Dus door jou *niet* af te kappen en eventjes naar je te luisteren en dat te herhalen in mijn eigen bewoordingen – nou gingen we net een beetje [overdrijven want] voor je het weet is het roddelen over een persoon – maar ik herhaal wat je zegt, zodat jij het gevoel krijgt ‘oh, dat is best wel een aardige [vent]...die snapt een beetje wat mijn probleem is’. Dat doe ik [natuurlijk] niet een kwartier [lang] want dan wordt het een klaagzang. En daarna is er een scala aan dingen die ik kan doen om jou in een andere gemoedstoestand te krijgen.

Een van de grote misverstanden van vaak het management naar de werkvloer toe, is dat wij denken dat als mensen in crisis zijn of klagen, dat ze met een vingerknip in een oplossingsgerichte modus te krijgen zijn. Dat kan niet. Mensen die klagen zien alleen maar het probleem en dat is versterkt in die Kleine Groepen waarin ze opereren en constant die negatieve energie uitwisselen.

[JB] En ben jij dan een ‘grote ombuiger’, die de negatieve energie steeds weer ombuigt naar een ander type energie?

Ik heb maar beperkte invloed. Ik zie groepen tijdelijk, hè? Kijk, even los van het feit dat als ik als veranderadviseur een verandertraject begeleid dan prik ik regelmatig – zelfs dán ben ik niet rechtstreeks betrokken bij de verandering, maar prik ik in de *periferie* van die verandering.

Dus om het heel simpel te zeggen [want zo zeg ik het ook altijd]: 99,9 procent zijn ze gewoon met elkaar en daar moet het gebeuren.

Yes! En dan ook nog – niet alleen zijn ze met elkaar, maar kom je in een bedrijf [...] waar een paar duizend mensen werken, of een paar honderd – de mens werkt in Kleine Groepen. Dat zijn groepen van vijf tot vijftien personen, ieder bedrijf heeft ze. Het zijn overigens groepen van familie, gezin, vrienden, collega's en teamgenoten. Het zijn allemaal groepjes van vijf tot vijftien personen – vergelijkbaar met de jagers/verzamelaars-groepjes [waarmee] we vroeger rondtrokken.

Binnen die groepen wordt ieder sentiment gekweekt en versterkt. Zowel positief als negatief. Alleen is het inderdaad helaas zo tegenwoordig dat wij meer aangetrokken worden tot negatief nieuws. En de media doen dan natuurlijk ook hun best om dat te [versterken].

Jij doet het voor, jij laat het voelen, jij laat [het] zien; wat is uiteindelijk je doel?

Mijn doel is dat mensen zélf – kijk, het [zijn] een platgetreden [managementtermen], en je moet ermee oppassen, *synergie, efficiency, effectiviteit, intrinsieke motivatie*, soms krijgen we – dan gaan de ogen [zich terugtrekken] in de hersenpannen: '[goh, daar] daar komt-ie weer aan met [zijn] synergie' – maar die dingen hebben ooit betekenis gehad. *Synergie, efficiency, effectiviteit en intrinsieke motivatie* zijn heel goed uitgewerkt.

Maar *intrinsieke motivatie* betekent dat je op [het] dák kunt gaan zitten als veranderadviseur als het niet vanuit de mensen zélf komt. Dat is een open deur, dus moet je voortdurend bezig zijn met die medewerker – of degene waar de klacht vandaan komt – zélf te laten ondervinden wat de effecten zijn van het [eigen] gedrag – [ze] zélf te laten zeggen 'oh, als ik zo doorga is dat niet goed voor mijn carrière' of '[het] is niet fijn voor de groep'.

Je kunt dus niet zeggen als manager 'ik stuur op vrijdag om half vijf een mailtje naar het hele bedrijf: 'Jongens, ik heb die cursus gehad van Flos. We gaan stoppen met dat geklaag. Maandag om negen uur wil ik geen geklaag meer [horen]. Hier is de intranetlink; daar staan 38 pagina's met de klaaggeboden. Veel succes!'

[gelach]

Moet je eens kijken wat het effect – en nou overdrijf ik – maar ik zie bedrijven dat doen, hè? Dan wordt er op vrijdag iets verstuurd [waar] ze maandag mee moeten beginnen maar niemand heeft [het] de werkvloer gevraagd en het heeft ook niet echt consequenties voor hun werk. Dus gaat iedereen er lekker over klagen en gewoon doen wat ze altijd [al] deden.

Wat je eigenlijk probeert te kweken, zijn kleine zaadjes van mensen die proberen met de energie van een collega, van een 'ondergeschikte', van een ander mens – anders om te gaan dan de [ingesleten] patronen.

Juist! Kijk, [...] dat is *spot on*. Ik ga het wat nader verklaren. Als ik het heb over de Kleine Groep, [dan] schrijf ik dat met hoofdletters. Die Kleine Groepen zijn gesloten als gesealde [olievaten]. Daar komt niemand van buiten in. Daarom heb ik het ook over familie, gezin, vrienden [collega's en teamgenoten]. Dat zijn Kleine Groepjes waarbinnen de waarheid heerst.

Als daar een dominante – een notoire zware klager aan het woord is, dan domineert-ie de groepssfeer voor honderd procent. Als iemand van buiten komt – een baas, een veranderadviseur die zegt ‘jongens, dat moet anders, hier heb je zeven – ‘De Zeven Cirkels van Covey’, en dit en dat, dat gaan we doen en [zoef] het staat [al] op internet en veel succes!’ dan zeggen ze ‘Ja, da-haag. Kom [eerst] maar eens wat vaker bij óns kijken want wij weten hoe het werkt’.

Pas als iemand binnen die Kleine Groep zegt – intrinsiek gemotiveerd door informatie die hem [persoonlijk] aanspreekt – tegen Jan de Notoire Zware Klager, [die] zijn rechtstreekse collega is, en die [daar] staat van: ‘*Da ga nie werken hier, jongen, da hebben we al zes keer geprobeerd!*’ En dat-ie dan zegt van: ‘Ik snap dat het lastig is, Jan. Maar goh, wat zouden we nou kunnen doen om het op te lossen?’ Dat is [dus] op peer niveau, op gelijk niveau. Dan heb ik mijn doel bereikt.

Dus je moet – en dat klinkt dan heel marketingtechnisch – je moet die Kleine Groepen ‘penetreren’ met nieuwe informatie zodat ze elkaar *onderling* gaan aanspreken op gedrag. Anders verandert er HEMMENEKS [helemaal niets].

En waarom accepteren ze jou?

Ze accepteren mij ook niet! [Hoogstens tijdelijk – BF] Ik moet mensen [er] zélf achter laten komen dat dat de enige oplossing is: door van buiten[af] in die geroepen te prikken. Maar als ik dat verkeerd doe, als ik dingen opleg, of als ik [dit] vanuit arrogantie zou doen, dan verandert er ook HEMMENEKS. Want ze zitten [in een training] met de handen over elkaar in het eerste uur: ‘Wat gaat die Flos [ons] vertellen? Want *ik* bepaal wat ik doe binnen mijn groep’.

En nogmaals: ‘Wij vinden niet dat we klagen; ándere mensen klagen. En dat management snapt er al helemaal niks van want die komen niet bij ons op de werkvloer kijken. Dat ze eerst – oh, communiceren en samenwerken – dat moeten ze eerst zelf maar eens doen en kom dán maar weer bij ons’. Daar moet je omheen. Als je dat kunt, dan ligt die Kleine Groep open.

En wanneer zie jij dat het gaat werken?

Dat zie ik – ja, hier gelden de statistieken een klein beetje, even voor alle duidelijkheid en [dit] is heel interessant in opleidingsland – 80 % van de *soft skills* trainingen die worden gegeven – ik heb het niet over de ‘hard skills [trainingen]’, niet echt over echt inhoudelijk[e trainingen] – met 80 % van de informatie [uit] *soft skills* trainingen wordt helemaal niets gedaan. Omdat de theorieën vaak mooi zijn, hoppa, Cirkels van Covey, dikke boeken, 800 pagina’s, maar mensen hebben geen tijd om ál die checklijsten af te werken.

Je moet ze dus kleine handvaatjes geven waardoor ze zoiets hebben [van]: ‘Oh, die drie [anti-klag]tips, die kan ik onthouden. Effe kijken: [1] ik mag niet afkappen, [2] ik moet spiegelen, herhalen en meebewegen en [3] af en toe eens vragen om positieve dingen te noemen’. Als ze dáár eens zes weken mee aan de slag gaan, is ook mijn doel al bereikt. Want als je 28 tips & trucs geeft, dan [gaan] over het algemeen de mensen [er] niets mee doen.

Hé, ik heb – ik zit – ik maak een radioprogramma, en dan heb ik – zeg maar, mijn baas, [die is] ongelofelijk – ja, die *zuigt* de energie bij mij weg – gewoon als voorbeeld, hè?

[Glenn van de Burg] [lacht]

[Bart Flos] Ja, een mooi voorbeeld! Een mooi voorbeeld...

[Jeroen Busscher] Wat zijn jouw tips? Wat moet ik nou doen?

[Bart Flos] [Op] de eerste plaats zal je [je] iets eigen moeten maken wat vrij moeilijk is voor mensen en dat [is wat ik noem] 'negatieve empathie'.

[JB] En wat is dat?

[BF] 'Negatieve empathie' is het omgedraaide van normale empathie. Normaal moet je je verplaatsen in de [algemene] gevoelens van iemand anders, maar ik zeg dat jij je eerst moet verplaatsen in de *negatieve* gevoelens van iemand anders. Dat betekent dus dat jij je moet verplaatsen in hoe het is om een *asshole* te zijn.

Ja, ja, ja.

Hoe het is om iemand te zijn die alles naar zich toetrekt, die eigenlijk niks om de werkvloer geeft, die eigenlijk constant bezig is om zijn eigen carrière te bevorderen. Pas als je je kunt *verplaatsen* in de motivaties van die persoon, kun je er iets aan doen.

Dus, [...] ik weet, het is zijn vader, maar want dat weet ik al lang...

[lacht] Dankzij zijn vader – dankzij de zweep van zijn vader heeft – is hij een eerlijk man geworden. Daar moet jij je in verplaatsen, ja.

Oké, en dan krijg ik begrip.

Nou nee, dan begint het pas bij jou. Op het moment dat jij je kunt verplaatsen [in] waar het bij hem vandaan komt, kun jij vermijden om in de valkuil te stappen om 'het geijkte doen'. Onderdanig doen werkt niet bij een dominant iemand. Er tegenin gaan, het afkappen, werkt al helemaal niet. Hij is superieur, hij is hiërarchisch hoger. Je kunt niet tegen hem zeggen 'Stop nou eens met dat klagen, baas' want dan vind jij van je [miezerige] 1,3 % salarisverhoging per 1 januari nog maar 0,2 % terug en dat is net genoeg om de inflatie – nee, niet eens. Dus: je zult slimmer moeten zijn dan je baas.

Dames en heren, voordat één van mijn teamleden hier gaat afhaken omdat hij teveel afgezeken wordt...

[gelach]

...geef ik nu het woord aan mijn zéér gewaardeerde baas, Glenn van de Burg.

[gelach en gejuich]

[GvdB] Goh, dat ik ooit nog eens een keer iemands 'baas' zou zijn, zeg, wat heerlijk, Jeroen. Weet je, echt, ja, mijn carrière is compleet. Ik ga met pensioen, bij deze, fijn dat jullie allemaal luisteren: ik ga met pensioen. Nee hoor, we gaan zo verder praten [...].

Deel 3 van 4

[26:28]

[Glenn van de Burg] [...] Maar, Jeroen, wij zijn nog lang niet klaar! Toch?

[Jeroen Busscher] Nee, wij zijn nog zeker niet klaar. Enneh, Bart, deze column moet jou uit het hart gegrepen zijn, als je hem niet zelf geschreven had, want voor mij was het centrale woord *eigenaarschap*.

[Bart Flos] Ja.

En jouw verhaal tot nu toe klinkt dat je probeert [om] mensen eigenaar te laten zijn van hun eigen werkomstandigheden en niet te klagen dat ze door anderen gestuurd worden.

Ja. Ja ja.

En hoe zorg je ervoor dat dat eigenaarschap uiteindelijk gepakt wordt?

Kijk, wij moeten paradoxen omzeilen als we iets willen veranderen. Ik zei het al eerder, mensen vinden niet [van zichzelf] dat ze klagen; we moeten ook erkennen dat we allemaal gewoontedieren zijn – maar, heel belangrijk, bij ieder veranderproces is – de mens heeft van nature de neiging [om] als er iets mis gaat, om het buiten zichzelf te leggen. [Dat] betekent dus dat wij in een voorstelronde nooit zullen zeggen – stel je voor, [er is] een voorstelronde en [er wordt gevraagd] ‘Nou, Bart Flos, vertel eens wat over jezelf’ dan zal ik nooit zeggen:

‘Ja, ik ben Bart Flos! Ik ben een samenwerkingsSaboteur. Ik heb een hékel aan samenwerken. Echt, het is dat ik [hier] mijn geld moet verdienen, maar die collega’s van mij, echt, MINKUKELS van de eerste orde. En begin alsjeblieft niet over het management! Dus ik doe mijn best om alle voortgang, alle verandertrajecten, al dat gezeik over ‘communicatie’ en ‘strategie’, gewoon onderuit [te halen]...’

Zo stelt niemand zich nooit voor! Iemand zegt [eerder]:

‘Hallo, ik ben Bart Flos. Ik ben goed in samenwerken. Ik vind synergie leuk. Enneh, ik doe altijd mijn best om anderen te helpen om een betere versie van zichzelf te worden blablabla’.

Als het niet goed gaat, als iets is mislukt, als er fouten worden gemaakt in de samenwerking dan leggen wij dat buiten onszelf: ‘Dat waren die anderen, het was hartstikke druk, ik kon er niets aan doen’. Als iets [echter] goed gegaan is [dan zeggen we]: ‘Ja, dat is dankzij mijn vaardigheden en mijn *skills* heb ik bijgedragen aan dit succes. Dat was ik!’. Maar als het mis gaat niet. Dus zal je iets moeten doen om die dingen die ingebakken zitten in ons – naar de negatieve afwijkingen kijken, in een sleur terugvallen vlak na een opleiding die we hebben gevolgd.

Ik verbaas me er altijd over dat managers naar mijn opleiding komen en klagen over wat er allemaal mis is op de werkvloer. En als je dan na zes weken eens gaat bellen – ‘hoe is het gegaan?’ – niets hebben gedaan om dat te veranderen. Dus dan zit je acht uur lang in zo’n workshop en dan zeg ik ‘nou ja, [...] dan had je beter die bordjes op die paaltjes recht overeind kunnen houden’.

Die drie dingen: [1] de klaagparadox omzeilen, [2] erkennen dat we gewoontedieren zijn, die zo snel mogelijk terugvallen in wat we altijd deden: klagen over de verandering, precies die routinehandelingen doen, maar [3] vooral ook de mensen stimuleren om in te zien dat ze zélf iets moeten doen. En dat kan alleen maar als je je gewoontes doorbreekt.

En waarom lukt jou dat?

Kijk, het 'lukken' is relatief. Ik zou graag zeggen dat me dat in 100 % van de gevallen lukt; dat is [natuurlijk] niet zo. Het interessante is als je naar groepen van – we pakken even een groep van honderd mensen, dat is een mooi getal. Vijf – een paar daarvan, twee of drie, zijn notoire zware klagers. *Forget it!* Die bereik je niet. Op een of andere manier komen ze wel naar [dit] soort workshops – omdat ze gezonden worden [of] omdat ze moeten of omdat ze het leuk vinden om het dan een [rapportcijfer] 3 te geven aan het einde. Ze zitten er de hele dag bij, zitten met de [armen] over elkaar en dat zie je gewoon, die bereik je niet. Daar doe ik het niet voor. Ze zitten er altijd in [en] het zijn [wel] leuke voorbeelden.

Helemaal aan de andere kant zitten de overdreven optimisten, die alles [altijd] leuk vinden: 'Oh, dat goed, linksaf is ook goed, wat jij wil – nee, dat vind ik leuk, [...], we gaan er tegenaan!' Daar hebben mensen over het algemeen net zo'n [grote] hekel aan als [aan] die zware klagers. Dan zit er in het midden een groep van 60, 70 % en die zitten op de schopstoel. Die twijfelen tussen de aantrekking van negatieve energie – want dat trekt meer aan [en] het heeft vaak ook meer *loudness*, zeg maar. *Die* moet je zien te bereiken.

Die moet je zien te bereiken voordat ze – en dat is heel belangrijk: de 'Wittebroodsperiode' in groepen. Als je in een nieuwe groep komt [duurt die periode] vier tot zes weken. Binnen vier tot zes weken passen mensen hun gedrag aan, aan de *prevalerende atmosfeer binnen de groep*. En als daar een [notoire] zware klager die hele groep negatief heeft gemaakt – wat ze niet van zichzelf vinden – dan... Als interim manager heb ik mensen gezien die al na vijf weken [riepen, zo] van: 'Dat gaat niet werken hier in die toko, jongen! Dat hebben we al zes keer geprobeerd!'.

Ik pakte zo'n jongen – Jan heet hij, zo noem ik hem even – bij zijn oor wilde ik hem pakken – 'auw, auw, auw!'- weet je wel, naar de hoek [en ik zei tegen hem]: 'Je hebt het klamme zweet nog op het *kupke* staan van je inwerkproces, hoezo 'zes keer [geprobeerd]'?. [Waarop hij antwoordde]: 'Ja Jan (onze zware klager), die zegt dat, ik vind dat wel goede argumenten, die heeft het al zes keer meegemaakt dus ik...'.

Die had zich aangepast aan de sfeer in de groep! Die ben je kwijt na vier tot zes weken want die kan niet na zes weken zeggen 'Nou vind ik het niet meer leuk – want ik ben eigenlijk een heel vrolijk mens – en nu ga ik maar weer gewoon vrolijk doen. Want dan zegt die groep 'Hé, jij was toch mét ons? Nou, nou vinden wij jónu niet meer leuk!'. En pfft! Dan wordt je uitge...

Maar uiteindelijk probeer jij mensen op te stoken...

[lacht]

...de *common sense* van een groep te doorbreken. Je zoekt nieuwe leiders.

Kijk... Klopt! 'Opstoken' vind ik een prima woord als je daar 'positief' of 'negatief' voor mag [zetten]. Want die zware klager stookt de groep negatief op [en de anti-klager stookt de groep positief op]. Ik zou het fijn

vinden als één of twee mensen in zo'n Kleine Groep 'positief opgestookt' worden om hun vinger op te steken en te zeggen: 'Jan, kom op, nou weten we het onderhand wel, hè? Noem nou eens drie positieve aspecten'.

Jij bent een positief mens, een energiek mens en ik weet dat, dat – wij voelen ons altijd met die verhalen of die momenten waarvan je denkt 'daar doe ik het voor!'. Deel eens zo'n moment [met] ons.

Dat zal ik je vertellen! Ik heb eens ooit gepresenteerd, voor een groep van honderd mensen, en ik was aan het vertellen – en dan doe ik gewoon een uurtje anti-klagen, soms op bedrijfspresentaties; ik ben ook *stand-up comedian* en dat is hartstikke leuk om te doen, vlak voor de borrel, altijd ook een serieuze rode draad. En ergens halverwege het verhaal hoorde ik – en ik kan het nou niet nadoen maar ik hoorde het volgende geluid, halverwege mijn verhaal [er klinkt een harde KLETS – geluid van een vlakke hand op een kaal hoofd] – iemand petste zich voor het *kupke!* Die had dezelfde '[hoge] haarimplant' als ik, dus ja, ga maar even...

[GvdB] We zitten onder de spetters nu, dames en heren.

[BF] Ja precies. En ik zag hem zitten, daar. Daar zat in het midden zo'n man en gedurende het verhaal sloeg hij zichzelf voor de kop en daarna zat hij hoofdschuddend de rest van het [verhaal] uit. Wat ik leuk vind – ik ga daarna naar de borrel, een biertje meepakken – en dit was vlak voor de borrel – en ik zoek hem dan op. En ik vond hem daar [en vroeg hem]: 'Wat was er met jou dan?'

En wat bleek nou? Het [verhaal] ging over de invloed die klagers hebben in kantooromgevingen [en] hij [Jan] had de hele dag samengewerkt met Piet, zijn collega. En [Jan] was sacherijnig die dag. Dus 'dit was niet goed, ingegroeide teennagels, Rutte moest oprotten, autochtonen en allochtonen, het systeem was traag, er is geen wifi, blablabla'. De hele tijd.

Zijn collega vroeg op een gegeven moment – op een gegeven moment vroeg hij aan Piet, dus de klager [Jan vroeg] aan Piet, 'Hé!' – om half vier [of] zo – 'Zal ik effe, euh, ik ga even koffie halen, wil jij een bakkie koffie?' En weet je wat die collega zei? 'Weet je wat jij met je KOFFIE kunt doen?!' en die – pfft – maakte een gebaar wat je gelukkig niet kunt zien [steekt met gebogen arm de middelvinger omhoog], klapt zijn laptop dicht en rent het kantoor uit.

En Jan dacht 'Nou, wat een onaardige man, zeg! Ik bied hem een kopje koffie aan en dan gaat-ie weg!' Gedurende mijn verhaal realiseerde [Jan] zichzelf 'ik heb [Piet] de hele ochtend en een gedeelte van de middag zitten bestoken met alles wat negatief is en nou bied ik hem een kopje koffie aan – die man is natuurlijk totaal sacherijnig geworden!'. Hij besepte zich: 'ik kan ook af en toe wel eens wat positiefs brengen!'. En dáár doe ik het voor.

[JB] Mooi.

[GvdB] Ja mooi, ik vind hem heel mooi. Die kunnen we nog wel eens een keer uitnodigen. Volgens mij – Bart die kletst zo nog een uur vol. *No worries*. Hè?

[BF] [lacht]

[GvdB] We gaan straks – ik ben wel benieuwd, Jeroen – want straks gaan we weer een beetje uitzoomen, hè? Dat vind ik altijd wel leuk. Dus we gaan straks uitzoomen en dan gaan we aan Bart vragen – van oké, maar wat is nou – even wat verder kijken, even wat groter kijken, hoe, wat zie je dan? Dat hoor je straks.

[jingle]

Deel 4 van 4.

[33:23]

[Jeroen Busscher] Ja, welkom voor het laatste stukje. Mijn naam is Jeroen Busscher en ik zit met Bart Flos en Martin Veenis van [het] AFBD. En Bart Flos vertelt hoe hij met zijn ongebreidelde Brabantse enthousiasme organisaties, teams en mensen op sleeptouw neemt.

Wat maakt – want jij bent toch uiteindelijk door je onderwerp, Bart, omsingeld door mensen die klagen. Daar krijg je veel mee te maken.

[Bart Flos] Ja.

[JB] Maar ik maak jou nu het afgelopen uur mee als een heel positief, enthousiast mens. Niet [iemand] die zegt ‘nou, ik heb nou zó vaak zitten sleuren, ik ben er helemaal zat van en ik weet het nu, het komt door Glenn en ik kan er ook niks aan doen’.

[BF] [lacht]

Waar haal jij die positieve energie vandaan voor jezelf?

Kijk, [er zijn] twee dingen heel belangrijk. Je moet een klein beetje een olifantshuid ontwikkelen want professionele klagers, zoals ik ze noem, *notoire zware klagers*, die kunnen er wat van. Daar kom je soms niet tussen. Daar moet je op een gegeven moment – ik vind het soms ook grappig en interessant om te zien vanuit antropologisch perspectief.

Aan de andere kant moet ik mijn best doen om te begrijpen wat iemand motiveert. Want die 1 of 2 % waar ik het over had, die niet te redden zijn, daar heeft – dat is gewoon in de marges, daar doe ik het niet voor. Het zijn die mensen – als je ze begrijpt, waarom ze het doen, dan pas verandert er wat. Dus ik moet een olifantshuid ontwikkelen en ik moet me kunnen verplaatsen in wat ze motiveert.

Het is fantástisch, hè, de klagende medewerker? Daar zit zóveel energie in – het is ongebreideld en het is veel negatieve energie maar [hak] dat nou eens in stukjes. Kijk nou eens [naar] wat hij [of zij] eigenlijk echt wil. Vaak is het ook zo dat wij niet erkennen dát het al zes keer [eerder] geprobeerd is. Ze hebben gewoon niet naar [de werkvloer] geluisterd en dat frustrert ze.

Ik kan een positief mens blijven omdat ik af en toe ook afstand neem van de materie. Dus ‘klagen over al dat geklaag, dat is klagen voor gevorderden’ – dat heeft Rik Prikkel gezegd, dat is een Vlaming – en ik vind dat ook. Ik klaag over al dat geklaag maar ik geef er een oplossing bij. En heel af en toe moet je even loskomen van die materie want als je op [de] sociale media gaat kijken, daar – dat heeft de klaagcultuur in Nederland ernstig aangewakkerd.

Ja, zeker. Nou, laten we eens beginnen uit te zoomen.

Ja.

De mensen zijn met jou in contact geweest, je hebt met ze gewerkt, en wij hebben zo’n team van – je zegt, de natuurlijke habitat van de mens is zo tussen de vijf en vijftien mensen...

Ja, de Kleine Groep, ja.

Laten we eens even zeggen, we hebben een team van vijftien mensen en daar verandert wat. Wat neem jij dan antropologisch waar? Wat gebeurt er in zo'n groep als de energie ten goede begint te keren?

Het mooiste effect [dat] je kunt hebben en ik heb dat wel eens op mezelf betrokken – als een goede vriend tegen mij zegt van 'Bart, dat was niet handig wat jij deed, jongen. Dat was veel te direct. Heb je het niet gezien? Je was die persoon helemaal kwijtgeraakt. Ik zou dat niet meer zo direct doen [als ik jou was]; je kunt er het beste omheen...' Als een persoonlijke vriend dat tegen mij zegt, ben ik [veel eerder] geneigd om dat aan te nemen [zo van] 'Oh, fuck...' Maar als dat van *buitenaf* gebeurt [dan zal ik eerder reageren van]: 'Ja, pffff, nee, nee, nee, jij weet gewoon niet hoe dat werkt en het [waren] gewoon de omstandigheden'. Maar een *vriend* zegt het tegen mij [en dan werkt het wel].

Dus wat ik in die groepen zie gebeuren is dat er twee of drie van die vijftien op een gegeven moment gaan zeggen – ook leren om niet af te kappen, die moeten ook niet – nog steeds niet die zware klager gaan afkappen. Die hebben dan geleerd om niet af te kappen, die zullen een beetje spiegelen, herhalen en meebewegen, maar [ze] zullen bij herhaling steeds vragen aan Jan [de notoire zware klager] [1] 'Jan, kom op, nou moeten we eens even gaan kijken, hè. Als jij het zou moeten oplossen, hoe zou jij dat dan doen?' Dat is een mogelijkheid.

Of ze vragen gewoon van [2] 'Hé, ik zag jou laatst lachen, je liep over de wandelgangen, wat was er [voor iets leuks] aan de hand?' Of [3] 'noem nou eens drie dingen die de laatste twee weken goed gegaan zijn, waar jij echt blij van bent geworden?' Als een collega dat doet is dat goud waard. Natuurlijk moet de baas dat erkennen, die kan [er] daarna niet overheen gaan klagen. Die baas mag het ook af en toe doen [anti-klagen], maar het heeft [pas] meerwaarde als het onderling gebeurt.

Wat moet ik als manager doen om zo'n energie te laten ontstaan? Want jij komt maar even, ik ben manager dus ik zit daar vaker. Hoe kan ik helpen?

Ik zeg altijd tegen de managers: 'Vergeet nou maar dat jij vriendjes kunt worden met jouw werkvloer. *Forget it!* Jij bent – ik heb het over klassieke, hiërarchisch [ingerichte] organisaties – jij staat hoger in rang. Je kunt [misschien] een sympathieke manager zijn, een coachende manager [maar] jij-bent-hun-baas. Jij bepaalt het salaris per 1 januari dus jij zult nooit vriendjes met ze worden en ze zullen altijd over jou roddelen, wat je ook doet. Je kunt het niet "winnen"'.

'Jij zult een balans moeten vinden', zeg ik tegen die manager, 'tussen "vriendjes zijn" [en "baas zijn"]'. Je moet dus wel sociaal zijn en geïnteresseerd zijn in hun privéleven – dat is wat anders dan je bemoeien met hun privéleven – maar je zult ook niet, bij wijze van – kijk, vroeger was het in het leger zo, als jij sergeant werd, dan werd je nooit sergeant van de groep waar je in zat. [Je werd] altijd sergeant van een ander [peloton].

Snap ik.

Omdat ze [...] – want je kon niet in een keer lelijk gaan doen tegen je [voormalige] medewerkers. Dus die manager moet zich realiseren dat hij af en toe ook strikte richtlijnen moet [neerleggen] en grenzen moet

aangeven. Dus die manager moet zich beseffen dat hij nooit vriendjes wordt en dat hij moet stimuleren het [anti-klaag] gedrag onderling te bevorderen. Maar dan moet hij ruimte voor geven.

En wat ik [ook] tegen de managers zeg – dat is [gewoon] een vraag die ik stel – ‘hoe vaak kom jij [eigenlijk] op de werkvloer?’ [Het] middelmanagement is altijd druk met dit, druk met dat, naar boven toe politiek bedrijven, ze zijn maar een paar procent van de werkdag op de werkvloer. Ik zeg: ‘Daar moet jij zitten, met jouw stoel, met jouw kantoor. De helft van de tijd moet jij je medewerkers zien!’

En wat moet hij daar doen?

Daar moet hij [natuurlijk] gewoon zijn werk doen, dat ook duidelijk hoorbaar is, en daar kan hij af en toe eens vragen ‘Hoe is het? Gaat het goed?’ Als je iets oppikt kan je daar [meteen] werk van maken. Als je dat boven in je kantoortje doet zie je dat [allemaal] niet. Hij moet *interacteren met zijn groep*. En dan wordt hij [zo’n] soort natuurlijk leider zoals dat vroeger in de jagers/verzamelaarsgroepjes was. Daar had je *wisselend leiderschap*. [Er] was nooit één baas van het groepje. Eentje was goed in water zoeken, die werd dan de leider van de dag, dan gingen ze water zoeken. [Een] ander was goed in wortels uitgraven en die werd dan de leider van de dag. Een ander was weer goed in wild opsporen.

Dus als een baas als het ware een soort wisselende functie, dat hij af en toe gewoon meewerkt – *meewerkend voorman*, waar is dat gebleven? – maar dat hij wel het respect van de groep verdient. Dan hij kan zeggen ‘Jan, nou is het afgelopen. Dit is jouw taak, dit ga jij doen en dit ga jij doen!’. En dat hij dat kan doen met respect van [en voor] de groep. Dat kan alleen maar als hij zich ook verdiept heeft in wat die groep beweegt.

Uiteindelijk vraag je hem om contact te maken.

Ja! Als mensen onder elkaar. Even voor alle duidelijkheid, hè, [over] leiderschap. Leiderschap is – zit [van nature] in onze genen. Je hebt leiders en volgers. ‘Management’ is een mensenuitvinding! Management komt niet voor in de natuur. Het bestaat niet. Ik ben bij bedrijven geweest die voor 60 % uit managementfuncties bestaan. *Executive Vice President of Nothing* hier, teamleider daar. Het is volstrekt irreëel. Er zijn maar vijf of tien natuurlijke leiders [in iedere groep van honderd personen].

Ga maar eens kijken [op] de Apenheul [een gespecialiseerde dierentuin in Apeldoorn], bij de chimpanseekolonie. Daar heb je één leider [en] dat is het *alphamannetje*. Nou, natuurlijk, ik geef toe, er zijn tien of twaalf chimpansees die wat vaker de vacht vlooien van het alphamannetje – laten we dat het *managementteam* noemen...

[gelach]

...maar uiteindelijk zijn dat allemaal volgers. Als jij die leider van zijn rots af wilt krijgen dan moet je wachten tot hij ziek, zwak, misselijk is of je moet hem eraf *vechten*. En dat zit nog steeds in onze genen [verankerd]. Management is onnatuurlijk. Dat wil [overigens] niet per se zeggen dat we naar [volledig] platte organisatie [over] moeten [gaan], maar dat is het andere uiterste.

Maar waar bewegen we naar toe? Jouw workshops en jouw boeken zijn niet voor niks succesvol – blijkbaar resoneert dit bij mensen, managers hebben er baat bij – [maar] waar zie jij organisaties naar toe bewegen?

Kijk, als we [dan toch] gaan uitzoomen dan ga ik iets vertellen [over] wat we niet in de gaten hebben en dat komt omdat we allemaal in een exponentiele groeicurve zitten. Binnen nu en tien tot maximaal twintig jaar, maar [ook al] de komende tien jaar, verandert álles. Robotologie, kunstmatige intelligentie, [dat] gaat in een tempo – we kunnen pas een exponentiele curve observeren als we *uitzoomen*. Maar als we er [midden] in zitten hebben we [dat] niet in de gaten.

Kijk alleen maar naar – de smartphone is er pas vanaf 2005...

Ja.

...dat soort dingen. Maar we gaan met zijn allen naar een organisatie – 40 tot 70 % van alle banen in de wereld verdwijnt de komende tien tot twintig jaar. *Blue color* en *white color*.

Wat gaat er dan wel gebeuren?

Wat er wel gaat gebeuren is dat daardoor – [robotologie en] kunstmatige intelligentie [kunnen] al die taken die we vroeger de slaven lieten doen van ons overnemen. We hoeven [dan] geen slaven meer [aan te nemen] maar we laten [het] gewoon de computer doen. [En] dan kunnen we in platte[re] organisaties als mensen onze unieke eigenschappen [en vaardigheden] uitwisselen. Platte organisaties, meer automatisering die taken van ons [mensen] overneemt. Dat is de toekomst.

Ik ben manager van zo'n organisatie. Ik ben net begonnen. Ik heb je boek gelezen [en] vond het heel inspirerend. Maar we groeien. We groeien keihard. En we waren eerst met zijn twintigen, toen ging het hartstikke goed. En nu zijn we met honderdvijftig en nu merk je dat er steeds vaker gezeikt wordt...

Ja.

...wat moet ik nou [doen] om mijn organisatie mee te nemen naar de toekomst? Wat moet ik anders gaan doen?

Kijk, we hebben er nu geen tijd voor maar ik zou aan hem gevraagd hebben 'Waarom wil jij groeien? Wat is het nut [daarvan]?' Wat hij zal moeten doen is zorgen dat die groepen niet nog veel groter worden. Antropologisch ligt er een grens bij honderdvijftig personen waarbinnen wij nog elkaar kunnen kennen.

Dus houd het behapbaar...

Houd het behapbaar, houd die groepen klein, zeg maar, en zet een nieuw filiaal op bij [een grens van] honderdvijftig mensen ergens 'ver weg' maar niet in hetzelfde pand. Maar veel belangrijker nog is: alleen de bedrijven die zich realiseren dat er sprake is van exponentiele groei en verandering, die [daarop anticiperen], die 10 tot 20 % van hun tijd besteden aan innovatie en *futureologie*, die gaan het op de langere termijn uithouden. De rest wordt [door de tijd] ingehaald.

Dus de tweede is: kijk voortdurend uit het raam wat daar gebeurt.

Ja, ja.

Oké.

De oliemaatschappijen, die gaan een ‘Kodakmoment’ krijgen [in de betekenis dat ze razendsnel worden ingehaald door de opkomst van duurzame brandstoffen zoals Kodak werd ingehaald door de komst van de digitale fotografie - BF] want de fossiele brandstoffen zijn dadelijk [niet meer nodig] en ze hebben het niet [of nauwelijks] in de gaten [...].

Welke mensen krijgen het moeilijk?

Wat je ziet is dat als het gaat om die mensen die hun baan gaan verliezen – overall waar je iemand achter een terminal zit zitten, overall waar je een mens ziet *interfacen* met een toetsenbord en een scherm – die banen gaan allemaal verdwijnen. Dat kan [een robot of] een kunstmatige intelligentie veel beter.

Oké. Voor diegenen die willen genieten van deze energie en deze Brabantse wijsheden: Martin Veenis van [het] AFBD, wanneer kunnen wij genieten van Bart Flos en wat moeten we daarvoor doen?

[Martin Veenis] Jazeker. Ja, die mooie energie van Bart, die is in Utrecht te vinden op [...] 12 december [2017], nog dit jaar. Die sessie loopt al gauw vol dus we hebben daarom in 2018 al een mooie planning gemaakt met Bart en daar zal je 22 maart [2018] bij ons [...] ja, aanwezig kunnen zijn.

Oké, en...

[MV] ...voor hele mooie inspirerende sessies, hè?

[JB] En dat vinden wij op de site van [het] AFBD...

[MV] [Op] www.afbd.nl

[JB] Helemaal goed. Ik dank zowel jou, Martin Veenis, als mijn grote Brabantse vriend Bart Flos...

[BF] Graag gedaan.

[JB] ...voor al zijn energie. Ik veeg nu de zweetdruppeltjes van mijn voorhoofd die hij zojuist vanuit zijn kale kop op mij heeft gespetterd...

[gelach]

[JB] ...en ik geef u over aan de grootste blijde eikel van het hele radioland, dames en heren, geniet u nog even na. Daar is hij weer met zijn omfloerste stem. Em weet u trouwens dat hij altijd in een opvallende badjas [achter de] microfoon zit, dames en heren, hier is hij hoor, Glenn van de Burg!

[GvdB] Ja, en er is een einde aan mijn wekelijkse kwelling [gekomen] dat de heer Busscher mij op de meest vréselijke manieren aankondigt [en dat is] ook vandaag weer gelukt. Maar ik kan gelukkig – hij probeert nog wat te zeggen – maar ik houd gewoon lekker zijn schuif dicht [lacht].

Ja, voor jullie, blijf lekker luisteren want na het afgelopen uur met Jeroen Busscher en Bart Flos krijgen we straks nóg een prachtig uur. En weer heel wat nieuws want ja, we krijgen Harry Starre die hier samen met

mij een nieuwe reeks, radioreeks gaat presenteren. *Leading People Power*, waarin we op zoek zijn naar mensen die de samenleving [op]nieuw vorm gaan geven.

Eigenlijk waar Bart het net over had, er verandert heel veel, ja, dat is allemaal mooi maar waar gaat dat dan naar toe? Nou, wij gaan met de mensen praten die daar vorm aan geven en die [...] die daar de leiding in pakken. Dus dat hoor je straks [...] aan de andere kant van het uur. Fijn dat je luistert!

[jingle]

[44:20]

Anti-klaag expert Bart Flos en Martin Veenis van AFBD [www.afbd.nl] [waren] te gast in deze aflevering van People Power Change [www.bnr.nl] en [www.people-power.nl]. Bart noemt zichzelf veranderadviseur, maar ook gewoontedoorbreker, groepskatalysator en procesprikkelaar. Je kent hem waarschijnlijk eerder van zijn Anti-klaagboek [www.antiklaagboek.nl] en de Anti-klaag Workshop [van het AFBD]. Jeroen Busscher en Glenn van der Burg [gingen] met hem in gesprek over de rol van klagen in een verandering en hoe daar als veranderaar mee om te gaan.

Luisterlink: <https://www.bnr.nl/podcasts/10332106/110-anti-klaag-expert-bert-flos>