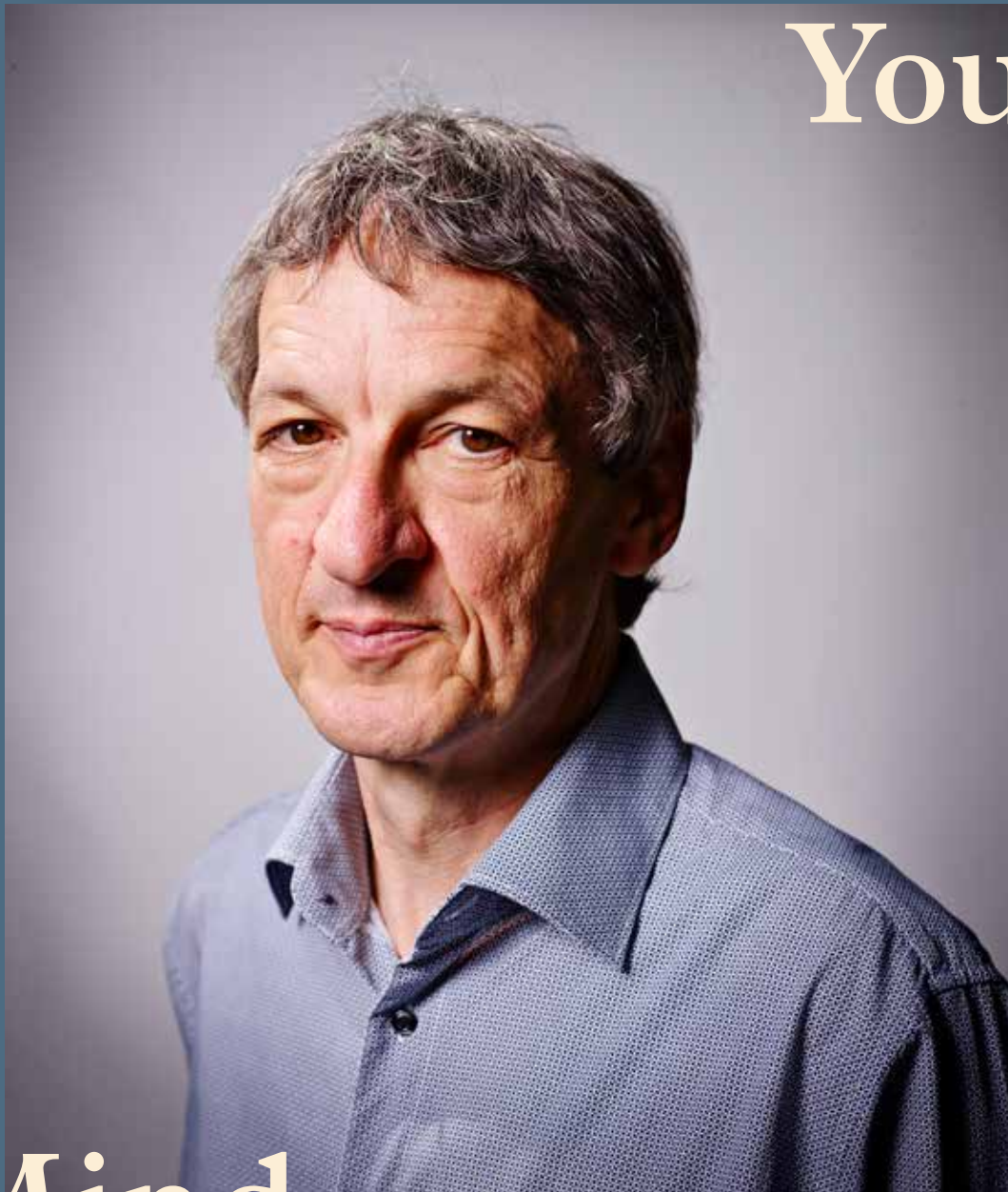


# Open

Wat kan HR leren van een psychoanalyticus?

## PAUL VERHAEGHE



# Your

# Mind

TEKST WIELAND DE HOON FOTO MERLIJN DOOMERNIK

Zopas ging de naar Gent uitgeweken West-Vlaamse professor Psychologie Paul Verhaeghe met emeritaat, maar zijn praktijk als psychoanalyticus zet hij voort. En uiteraard blijft hij een vlijmscherpe observator van maatschappelijke (wan)toestanden. Ook de werkvloer – niet zelden een bron van ontredde – ontsnapt niet aan zijn pittige analyse.

#### MAAKBAARHEID VAN BEVRIJDING NAAR VERPLICHTING TOT SUCCES

Het geloof in de maakbaarheid van de mens leidt tot massa's psychische problemen, poneert Paul Verhaeghe in *Wat brengt u hier?*, het kersverse boek waarin De Standaard-journaliste Sarah Vankersschaever hem honderduit interviewt over zijn opvattingen, zijn maatschappijkritiek, zijn leven, zijn werk als hoogleraar en psychoanalyticus, en zijn boeken uiteraard. Met zijn niet-academische boeken zette hij zelfs een nieuwe niche in de steigers, die van kritisch-analytische bestseller: *Liefde in tijden van eenzaamheid*, *Identiteit*, *Autoriteit*, *Intimiteit* en *Houd afstand, raak me aan* – boeken waarin de samenleving en vooral dan wat daar misloopt, en wat zowel het individu als de collectiviteit tegen het vilt mept, steeds nadrukkelijker aanwezig is. Paul Verhaeghe is niet bepaald de psychoanalyticus die zich in zijn spreekkamer terugtrekt en de buitenwereld wegsminkt.

“De mens is inderdaad maakbaar”, nuanceert hij meteen wanneer we hem met zijn uitspraak in het interviewboek confronteren. “We hebben er 500 jaar over gedaan om ons dat te realiseren, het idee gaat terug tot de Verlichting. Maar pas vanaf de jaren '60-'70 werden determinisme en sociale klasse minder doorslaggevend. Nog maar goed een halve eeuw dus. Alleen, wat we er sindsdien van gemaakt hebben, is de *verplichting* om succesvol te zijn. Als je het niet *maakt*,

word je er bovendien van verdacht dat het je eigen schuld is. Daardoor verschoven psychische klachten van het gezin naar de werkvloer. Prestatiegerelateerde persoonlijkheidsstoornissen begonnen vanaf de jaren '80 de kop op te steken, want de identiteit wordt veel te sterk gekoppeld aan *succes*.”

Er kwam te veel druk op de ketel, omdat onze identiteit steeds meer ging samenvallen met hoge toppen scheren. “Je identiteit tot 1960 lag grotendeels vast, door je sociale klasse en waar je geboren werd”, vervolgt Paul Verhaeghe. “Een veilige maatschappij met rolpatronen, maar met ook nauwelijks keuzevrijheid. Vanaf de jaren '80 constateren we dat je je identiteit zélf kan construeren. Het nieuwste in dat identitaire rijtje is gender. Daar kan je zelf aan sleutelen, op voorwaarde dat je stevig in je schoenen staat. Maar voor veel mensen is al die vrijheid een bedreiging.”

Toch ontleent ook Paul Verhaeghe zijn identiteit aan zijn status als gevierd psychoanalyticus en auteur van bestsellers, beaamt hij: “Op zich is daar niets fout mee, net zomin als aan hard werken of willen presteren. Maar de context waarbinnen ik bijvoorbeeld moest presteren op school was nog niet het hyperindividuele competitieve aspect van vandaag. Wat je geacht wordt te presteren, wordt ook gekwantificeerd, in lijstjes gegoten. Toen ik begon aan de universiteit, bestond er bijvoorbeeld nog niet die immense publicatiedruk. Als je nu niet verschijnt, tel je niet mee. Dat leidt tot nutteloos veel werk, inteelt door nutteloze herhaling én tot autonomieverlies.” ▶

## AUTONOMIE GEEN SYNONIEM VAN INDIVIDUALISERING

Juist autonomieverlies blijkt een belangrijke reden waarom mensen hun werk niet meer vinden. “Alles komt neer op zingeving”, benadrukt Paul Verhaeghe. “Maar een zinvol leven is altijd collectief. We zijn sociale dieren. Dat betekent dat wat je ook doet, het altijd voor of tegen iemand is. Zoek eens verlangen bij jezelf dat volledig onafhankelijk van iemand anders staat. Neen, het zal je niet lukken. Zelfs meer zelfstandigheid verwerven, doe je tegen iemand. Enkel iemand met een psychotische waan slaagt erin op zijn eentje zin aan het leven te geven, maar dat wens je niemand toe. Dat zingeving zich altijd richt op een gemeenschappelijk doel, botst evenwel met onze geïndividualiseerde maatschappij waarin *zingeving* staat voor: *altijd méér*. Daarmee rijden we onszelf de afgrond in.”

Autonomie is een fundament voor zingeving, op voorwaarde dat we het niet *individualiseren*, vat Paul Verhaeghe samen: “Het gaat over samenwerken. Kijk maar naar de bekende coöperatieve Semco in Brazilië. Zelforganisatie en autonomie zijn daar de grote verschilmakers. De productiviteit ligt er hoog. Wie in dat bedrijf werkt, wil er ook blijven. Maar het gaat wél over teams – en niet over individuen – die autonoom werken. De medewerkers zijn aansprekelijk, ze hebben macht maar ook verantwoordelijkheid. De betekenis van autonomie moet je dus correct interpreteren.”

Ook waardering is essentieel voor geluk. “Op de werkvloer is er een horizontale arbeidsorganisatie voor nodig”, vindt Paul Verhaeghe. “Bij Semco is er bij de basis enorm veel kennis aanwezig. Ook bij ons weten in veel organisaties mensen donders goed waar de sterktes en de zwaktes zitten. Die kennis gebruiken we veel te weinig. Kijk maar naar het onderwijs. Willen we

het onderwijs hervormen om opnieuw het hoge niveau van vroeger te bereiken, dan moet je luisteren naar de basis: de leerkrachten. Hun collectieve intelligentie kan een groot verschil maken.”

## VEERKRACHT GEEN SPIERKRACHT DIE JE KUNT OEFENEN OM HARDER TE WORDEN

“Ontslagen worden is een traumatische ervaring”, besefte Paul Verhaeghe. “Zelfs wanneer je je ontslag krijgt door een herstructurering van het bedrijf, zul je je toch schuldig voelen. Te weinig veerkracht, heet het dan. Maar veerkracht wordt fout begrepen. Je kan het klinisch meten: 100 mensen worden aan dezelfde stressoren onderworpen. Dan stel je vast dat er in die groep 25 onderdoor gaan, 25 geen effect ondervinden en 50 er ergens tussenin zitten. De verklaring voor wel of geen veerkracht is dus individueel te vinden en de verschillen liggen in je levensgeschiedenis. Te beginnen bij je opvoeding, scholingsgraad, ... De som van alles samen is je *veerkracht*. En dat is geen spierkracht die je kunt oefenen om *harder* te worden. Die foute invulling van veerkracht houdt een onterecht moreel oordeel in.”

Ondertussen lijkt *mogen falen* wel een nieuwe plaats op de werkvloer te verwerven onder invloed van entrepreneurs die het begrip *failing forward* omarmen. Vallen en opstaan is dus toch geen schande meer? “Ja, maar dat hangt alweer af van de organisatiestructuur”, repliceert Paul Verhaeghe. “Is die hiërarchisch piramidaal, dan wordt falen toch afgestraft, al is het maar informeel. Iemand die slaagt, stijgt in aanzien. *Mogen falen* kan wel binnen een horizontale netwerkstructuur waarin collega’s het mee opvangen. Daar kan het zonder val in de hiërarchie. Kijk dus altijd naar de context.”



## LEIDERSCHAP HOLLE FRASEN TER WILLE VAN GROEI

Kan je goed leiderschap vergelijken met goed ouderschap in de zin van empathie, loslaten en zelfstandig coachen richting autonomie? “In de klassieke Griekse cultuur werd opvoeding juist níet als voorbeeld gehanteerd voor leiderschap, omdat ze de verhouding ouders-kinderen als ongelijk zagen”, stipt Paul

Verhaeghe aan. “Maar coachend mensen helpen om autonoom dingen te realiseren, is dé nieuwe vorm van leiderschap. Toch gaat het in de praktijk vaak andersom. Door de digitale organisatiestructuren worden beslissingen data-driven genomen. We zitten erbij en kijken ernaar.” ▶



Terwijl autoriteit en leiderschap juist moeten berusten op vertrouwen en een gemeenschappelijke grond, legt Paul Verhaeghe uit: “Je moet samen met de groep doelen nastreven, anders wordt leidinggeven heel moeilijk. Dat gegeven wordt vaak ondergeschoven onder een commercieel *mission statement* waarvan de medewerkers nauwelijks kennis hebben of dat ze ronduit ongehoofd vinden.”

Holle frasen van het management ter wille van *groei*: een woord dat de professor graag mag verketteren: “Groeï in de klassieke betekenis is al decennialang voorbij. De huidige economische groei is kapitaal groei. De echte economie zit in de greep van de financiële markten en de aandeelhouders – en dan krijg je ongewenste neveneffecten zoals uitbuiting. We hebben een omslag naar duurzaamheid nodig. Er is namelijk een verschil tussen *winst* en *groei*: het eerste is haalbaar zonder het tweede. Maatschappelijke impact is pure winst.”

## VERTROUWEN ALLEEN DE KLIMAATCRISIS KAN DE HOOP WEGVAGEN

Een crisis kan een maatschappelijke omslag veroorzaken. Of dat door de pandemie nu al aan het gebeuren is, is lang niet zeker, vindt Paul Verhaeghe: “We verwachten altijd dat een crisis op korte tijd een systeemverandering met zich meebrengt, maar dat is een proces van jaren. De eerste crisis van deze eeuw maakten we mee in 2008 en daar zijn we nog altijd niet uit. Die bankencrisis was een *wake-up call* voor een proces dat zelfs al begon na de oliecrisis van 1973.”

“Eigenlijk vormen de financiële crisis, de coronapandemie en de klimaatcrisis één ononderbroken breuklijn”, onderstreept Paul Verhaeghe. “Intussen zie je ook wel positieve veranderingen op gang komen.” Hij heeft er vertrouwen in dat we verder evolueren naar maatschappelijke verbetering. “Ik herhaal het: de laatste 500 jaar is de wereld er hoe dan ook op vooruit gegaan. Zoom je in, dan zie je nu natuurlijk een achteruitgang, maar op veel vlakken is het ook vandaag beter dan in 1970. Ik ben hoopvol. Alleen de klimaatcrisis kan écht roet in het eten gaan gooien.” □

## KEY LEARNINGS

#01

Als je het niet maakt, word je ervan verdacht dat het je eigen schuld is. Daardoor verschoven psychische klachten van het gezin naar de werkvloer.

#02

In onze geïndividualiseerde maatschappij staat zingeving voor: altijd méér. Daarmee rijden we onszelf de afgrond in.

#03

Er is een verschil tussen winst en groei: het eerste is haalbaar zonder het tweede. Maatschappelijke impact is pure winst.

*Mijn Key Learnings:*



**WAT BRENGT  
U HIER?**  
In gesprek met  
Paul Verhaeghe

Sarah Vankersschaever

Uitgeverij De Bezige Bij, 272 blz., € 24,99