

HR als hoeder van de maatschappelijke kleefstof

Organisatie 2.0

Nieuwe kleefstof is nodig om sociale ordening in de samenleving en organisaties te bewerkstelligen en om energie te genereren. Deze tijd vraagt om een 2.0 samenleving en 2.0 organisaties. HR is daarbij aan zet.

Het ongelimiteerde vrijemarktmechanisme heeft duistere schaduwkanten van de mens laten zien: hebzucht, eerezucht, pronkzucht en graaizucht. Zelfs als dat ten koste gaat van het totale sociaal economisch bestel. Deze vorm van vrij marktdenken heeft er toe bijgedragen dat de collectieve kleefstof sterk is verminderd.

De menselijke maat is verdwenen: het besef dat het om mensen gaat, menselijke waardigheid en gelijke kansen voor ontwikkeling. Zelfs deze vaststelling past niet in het wiskundig en kwantitatieve denken van de huidige dominante stromen in de economie. Het accent is steeds meer gelegd op consumptieve geldstromen, ondernemingsrendement, beursnoteringen en dividend. Maar welke energie wordt er nog gestoken in de samenleving? Mensen zijn steeds meer onthecht van natuur en van de collectieve kleefstof die een samenleving bijeen houdt. Alleen het automatisch functioneren in de cyclus van werken en consumeren geldt nog voor de mens die steeds verder van zijn wereld vervreemdt (Arendt, 2005).

GEEN KLOPPEND HART

Het geheel van intermenselijke relaties, het onderhouden van de maatschappelijke kleefstof staat zwaar onder druk. Naast de economische hebben zich ook andere crises ontwikkeld: voedselcrisis die de derde wereldlanden bedreigt, de klimaatcrisis, milieu-crisis, schoon watercrisis en energiecrisis. Deze crises zijn uitingen van een moraalcrisis, een megacrisis die de andere crises insluit.

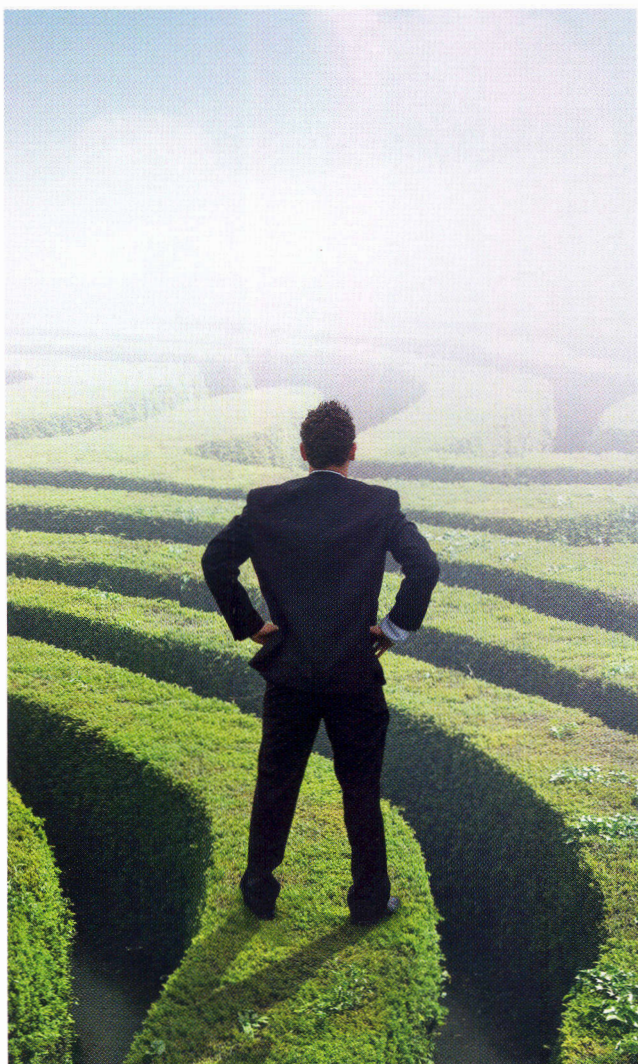
Mensen voelen zich meer verbonden met een kleine herkenbare sociale omgeving, met de menselijke maat. Als dat niet het geval is verdwalen zij in een conglomeraat waar de kleefstof ontbreekt. Het grote geheel, de betonnen doolhof, heeft geen ziel of moraal, geen kloppend hart; er is geen culturele krachtbron

die zorgt voor energie gevende processen tussen mensen en met klanten. Kleefstof ontwikkelt zich niet zo maar als twee banken fuseren, terwijl ze daarvoor niets met elkaar eerder iets tegen elkaar hadden. De kleefstof verdwijnt helemaal als een CEO zegt dat alleen nog maar aandeelhouderswaarde geldt en hij het woord 'medewerkers' alleen nog maar op negatieve wijze belicht (Smit, 2008). Medewerkers zijn dan een kostenpost, hoe minder fte's en kritisch vermogen hoe beter, is het adagium.

OPGEPLAKTE WAARDEN

Mensen streven waarden na omdat die leiden tot het goede leven en in een organisatie tot het juiste werkbestaan. De individuele keuzen, gedragingen en houdingsaspecten sluiten groten-deels aan bij die collectieve waarden. De waarden geven aan hoe groepsleden de werkelijkheid begrijpen en hoe te handelen in verschillende situaties. Waarden dragen dus bij aan de sociale ordening van een groep, omdat ieder inziet wanneer het goed is. We zien dan ook dat directies veel moeite doen om nieuwe waarden op een organisatie te plakken. Het brengt de organisatie in lijn met de strategische koers. Meestal landen die opgeplakte waarden niet. Het wordt geen kleefstof. De organisatie kan daardoor in een waardevacuüm belanden. De oude waarden worden door de leiding afgewezen en de nieuwe waarden worden niet opgenomen (Van den Boom, 2009). De organisatiecultuur verliest haar elan en elasticiteit; er zijn geen energieke stromingen meer, de kans op vervreemding en depressie neemt toe omdat de kleefstof ontbreekt (Cornelis, 2000).

Waarden vertolken wat mensen willen zijn en worden. De menselijke maat raakt zoek als een school een leerfabriek wordt. Of als een zorginstelling een 'verrichtingenmachine' wordt, waar voor elk zorgproduct genormeerde contacttijden per cliënt gelden die geformaliseerd zijn in kille beleidsregels volgens een ta-



riefstructuur en compartimentenindeling. Daar gelden nog slechts de uiterst dunne waarden die uitsluitend op efficiency focussen en bijdragen aan de verdere dehumanisering van de werksituatie en van de samenleving. De menselijke maat is zoek en er is geen kleefstof die samenhang en energie teweeg brengt. Dat moet anders.

KRITISCHE VERBINTENIS

Deze tijd vraagt om een 2.0 samenleving en 2.0 organisaties. In een 2.0 samenleving laten mensen zich niet meer als willoos vee invoegen in een extreem globaliserende wereld waar geen regeringsleider meer overziet wat de gevolgen zijn van een briesje tegen één van de dominosteentjes. Een 2.0 samenleving heeft netwerken en maakt deel uit van netwerken die ontkoppeld worden als een dominosteen omvalt. Zó is er hoop in financiële en economische crises. Een kritische verbintenis met de samenleving is geboden met als kernvraag: hoe moet de kleefstof eruit zien? Die vraag kan alleen beantwoord worden na intensieve debatten tussen betrokken en kritische mensen.

Kritisch bewustzijn is nodig in organisaties. Een 2.0 organisatie

kenmerkt zich door de menselijke maat. Een 2.0 organisatie is een sociaal verband van mensen, die zich vinden in de kernwaarden die in de loop van de organisatiebiografie zijn voortgebracht. Omdat de omgeving constant in verandering is, worden processen, technologie en talenten aangepast en ontwikkeld. Maar wel op basis van de kernwaarden. Een 2.0 organisatie is waardegedreven. Het zijn mensen die met een grote mate van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid verbintenissen aangaan in netwerken. Meer dan ooit komt het in een 2.0 organisatie aan op uitwisseling en afstemming in een organisatiecontext die motiverend is en waar persoonlijke ontwikkeling en partnerschap centraal staan.

ONEINDIG AANPASSEN

Veranderen is moeilijk. Het lukt in veel gevallen onvoldoende om veranderingen duurzaam doorgevoerd te krijgen. Veranderen doe je met, door en voor mensen. We moeten de cognitieve, emotionele en fysieke aspecten in ons gedrag op waarde schatten en leren de consequenties daarvan onder ogen te zien. Deze tijd heeft alle kenmerken van instabiliteit. Toch is er meer orde in de chaos dan verondersteld. De nieuwe zekerheid bij veranderen schuilt in maatwerk op basis van de menselijke maat (Vinke en Schouwstra; 2006, 2008). De perceptie van veranderingen en de daarbij verwachte flexibiliteit strijden vaak met de feitelijk te bereiken, cijfermatig te onderbouwen, veranderingen. De unieke kwaliteiten, de begaafdheden van medewerkers moeten passen bij de eisen van de tijd. Daarbij doen zich twee essentiële vragen voor. Kunnen mensen zich wel oneindig aanpassen en staat de wens tot grotere flexibiliteit niet op gespannen voet met de menselijke maat? Onder druk van de ontwikkelingen en omstandigheden overvraagt het management in toenemende mate. Zo raakt de rek uit het menselijke systeem. En de tweede vraag luidt: stuurt het management het verandertraject niet teveel aan vanuit het beheersparadigma? De nauwkeurig omschreven eindsituatie en het stappenplan laten weinig ruimte voor creativiteit en partnerschap.

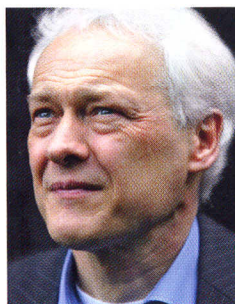
HR kan niet aan de kant blijven
staan en moet volgens de menselijke
maat de kernwaarden inkaderen
die fungeren als kleefstof

COGNITIEF KLOPPEND

Omdat we van nature ingericht zijn om vanuit drie geheel verschillende hersengebieden te reageren op prikkels, kan veranderen nooit langs één, de dominante cognitieve, meetlat plaatsvinden. De toegeschreven overheersing van de neocortex bij



Drs. Peter van den Boom is senior organisatieadviseur, interim-manager bij Boom Training en Consultancy, docent HR-strateeg en verandermanagement aan de Universiteit van Groningen en Maas-tricht.



Prof. dr. Rob H. W. Vinke is hoogle-raar Personeelswetenschappen aan Nyenrode Business Universiteit, kerndocent HR-strateeg aan de Uni-versiteit van Groningen en direc-teur van Rob Vinke Consultancy, een onafhankelijk organisatiead-viesbureau.

veranderen is de hoofdoorzaak van het mislukken van veel veranderingen. Tot in detail uitgewerkte stappenplannen blijven teveel boven de boordeknoop hangen. Cognitief klopt het allemaal wel, maar mensen voelen geen partnerschap, geen verbinding met de verandering. Medewerkers worden op afstand van het denken over de verandering gehouden. In 'The heart of Change' (2002) komt Kotter na uitvoerige analyse tot de conclusie dat de verbinding zoek is tussen zien, voelen en veranderen. Technisch kloppen de stappenplannen stelt hij. Eerst is er het urgentiebesef vestigen (Kotter, 2008) en een leidende coalitie vormen, dan een visie en strategie ontwikkelen en de veranderingsvisie communiceren. Vervolgens een breed daagvlak voor de verandering creëren en korte termijnsuccessen genereren. Ten slotte de verbeteringen consolideren, meer veranderingen tot stand brengen en deze nieuwe benaderingen verankeren in de cultuur.

UITDIJEND VERBOND

Toch is dat niet voldoende voor succes. We moeten voelen én denken met elkaar op basis van kernwaarden. Veranderingen mislukken omdat hoofd, hart en handen van betrokkenen onvoldoende in de verandering verankerd zijn. Een leidende coalitie moet vooral een uitdijend verbond zijn. Een visie is niet een managementvisie; in een 2.0 organisatie is het onze visie. Veranderingen verstoren het breekbare evenwicht tussen de drie realiteiten en produceren veel, door angst gedreven, onrust. Vandaar de nadruk op het procesmatige en de ontwikkelingsgerichte aanpak. Verschillende subculturen hebben dan ongetwijfeld hun eigen kijk op de vraagstellingen die zich aandienen. Zo vindt de webgeneratie via Google snel het antwoord op alle vragen. Ze twijfelen geen moment aan de waarde van de kennisbronnen. Maar in een proces van reflectie en debat kunnen anderen zich weer verdedigen tegen die 'Google-waarheden'. Reflectie en debat op basis van kernwaarden moeten leiden tot het zo veel mogelijk delen van betekenissen en benaderingen.

MENSELIJKE MAAT

Nieuwe kleefstof is nodig om sociale ordening in de samenleving en organisaties te bewerkstelligen en om energie te genereren. HR moet het initiatief nemen. Mensen die zich verbinding

aan kleefstof hebben volop ruimte voor zelfnavigatie. Organisatieverandering is dan niet alleen een taak voor leidinggevendenden die de weerstand van medewerkers moeten breken. In een 2.0 organisatie zijn mensen partner in de veranderprocessen. De menselijke maat zorgt ervoor dat de noodzaak voor veranderen wordt aanvoeld en begrepen. Veranderen volgens de menselijke maat doe je met elkaar, zodat de klant daar waarde van ondervindt. De menselijke maat is de brug tussen noodzaak zien en ander gedrag vertonen in de praktijk. Dat vraagt om een regierol voor HR. ■

Literatuur

- Arendt, H. (2005) *Vita Activa*, Boom, Amsterdam (oorspronkelijke uitgave 1958).
- Boom, P. van den (2007) *Touwtrekken om Organisatiecultuur; cultuur effectief inzetten in het voortbestaan van organisaties*, WEKA, Amsterdam.
- Boom, P. van den (2009) *De Kredietcrisis vraagt om een andere HR invulling*, in www.menscentraal.nl Digitaal Tijdschrift.
- Cornelis, A. (2000) *De Logica van het gevoel; Filosofie van de stabiliteitslagen in de cultuur als nesteling der emoties*, Essence, Amsterdam.
- Kotter, J. (2002) *The Heart of Change*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kotter, J. (2008) *A Sense of Urgency*, Harvard Business School Press, Boston.
- Smit, J. (2008) *De Prooi; De blinde trots breekt ABN Amro*, Prometheus, Amsterdam.
- Vinke, R. & K. Schouwstra (2006) *HRM: let op de menselijke maat*. In: *Gids voor Personeelsmanagement*. Jaargang 85, nr. 1, blz. 13 t/m 16.
- Vinke, R. & K. Schouwstra (2008) *Hersenwerk, netwerk, maatwerk*. Toekomstvisie voor arbeidsrelaties met professionals. In: *Gids voor Personeelsmanagement*. Jaargang 87, nr. 12, blz. 11 t/m 13.