

Organisatieland utopia aan de ketenen van haar eigen visiedocument

Peter van den Boom

www.boomtrainingandconsultancy.nl

Een visiedocument beschrijft een gewenste organisatie. Het is een toekomstdroom van de utopische organisatie met haar grote beloften. Dat kan leiden tot een tunnelvisie waardoor organisatieland utopia een knellend keurslijf wordt. Het utopisch ontwerp is dan gestold en de omgevingsdynamiek haalt organisatieland utopia in. Mijn stelling: *het focussen op visiedocumenten bevat enkele remmende mechanismen die de organisatie belemmeren in haar collectieve leervermogens en veranderelasticiteit*. De organisatie wordt dan te fragiel.

Deel 1: De utopie en haar remmende mechanismen.

Deel 2: Organisaties in dynamische en vaak chaotische contexten.

Deel 3: De antifragiele organisatie vereist procesparticipatie.

1. De utopie en haar remmende mechanismen

Ideale droomwerelden zijn uitingen van verlangens naar een betere wereld. Zo kwam Plato met de ideale staat en Thomas More met zijn ideale samenleving. Gedragsregels en sancties moesten de mensen beschermen tegen het kwade. *Is de droomwereld eenmaal gerealiseerd dan is zij af. Er is dan niets meer te wensen, alleen nog borgen*. Tijdens de Industriële Revolutie streefden enkele industriëlen een ideaal werkbestaan na: het samengaan van winst en humane werkomstandigheden. In de 20^{ste} eeuw zien we verschillende utopisten en utopische ideeën zoals de verzorgingsstaat en de vrije markt.

1.1 Het in het graniet gebeitelde ontwerp

Het visiedocument geeft aan dat het roer om moet om te overleven. Een radicale breuk is noodzakelijk om de wensorganisatie te bereiken. Vanuit het maakbaarheidsideaal ontwerpt het management de toekomstige organisatie met kernwaarden, strategische keuzen, structurelementen en competentieprofielen. Deze utopische blauwdruk bevindt zich als een onveranderlijk transcendent ideaal boven het dagelijkse werkbestaan. De organisatie is dan niet meer in wording. *Metaforisch is er sprake van een in graniet gebeitelde blauwdruk*.

1.2 Ingekapseld kritisch vermogen

Niet iedereen ziet de actuele organisatie als zorgwekkend. En niet iedereen staat achter de beschreven wensorganisatie. Het 'grote management verhaal' slaat dan niet aan. Maar alleen medestand geldt. Je hoort dat managers zeggen; "we moeten nu allemaal ...; er is geen ruimte voor mensen die ...; alle neuzen ...". Alles en iedereen dus mobiliseren voor het realiseren van de utopische droom. Geen uitzonderingen op het ontwerp. Macht laat zich gelden. *Metaforisch: een militair regime met een hiërarchische karakter*.

1.3 De tunnelvisie

Het grote management verhaal versterkt de eigen tunnelvisie omdat alleen de eigen zienswijze als dé waarheid geldt. Antennes gericht op de omgeving werken niet, feeling voor wat er intern speelt ebt weg. Signalen worden afgedaan als incidenten. De eens omschreven wensorganisatie sluit niet meer

aan bij de huidige wereld die Taleb (2012) aanduidt als 'Extremistan'. In die extreme wereld kun je het verleden of heden niet als uitgangspunt nemen om de toekomst te creëren. Voor signalen moet je juist oog hebben anders wordt de organisatie te fragiel. Dat vereist een andere mentale opstelling zoals we in het laatste deel zien. *Metaforisch: het wordt wel erg donker en kil in de fragiele tunnel.*

1.4 De isolatie

Een cultuur heeft dynamiek vanuit de omgeving nodig om te bewegen en te overleven. Anders wordt zij steeds fragieler in relatie tot een robuuste omgeving. *De utopische organisatie reproduceert zich zelf alleen maar.* De organisatie raakt steeds meer in haar eigen verkokerde droombeeld verstrikt. In het begin wilde het management een koers uitstippelen om de organisatie boven haarzelf te verheffen. Organisatie limieten aftasten, barrières uit de weg ruimen en nieuwe wegen betreden. Maar organisatieland utopia keert zich steeds meer naar binnen. *Metaforisch: de organisatie spint zich in - zij implodeert in haar eigen cocon.*

De utopische organisatie is in de ontwerpfase al gestold door enkele remmende mechanismen. De droomwens is een in graniet gebeitelde blauwdruk die volgens een strak hiërarchisch regime de competentieprofielen afdwingt. De organisatie spint zich in, raakt geïsoleerd en implodeert in haar eigen tunnelvisie.

2. Organisaties in dynamische en vaak chaotische contexten

Het denken zelf over een organisatie moet in voortdurende beweging zijn. Dat denken bevindt zich dan in *een proces van wording* (Deleuze, 2011). Het is een denkwijze die zich verzet tegen het ontwikkelen van utopieën maar ook tegen standaardconcepten. Deze standaardconcepten en benaderingen stollen namelijk het denken. Ze gaan uit van 'permanent white water' (Vail, 1989). In die droomomgeving is de organisatie een oase van voorspelbaarheid met lineair te programmeren veranderkundige interventies. Deze standaardconcepten maken een organisatie te fragiel. Je moet juist een *antifragiele organisatie* bouwen, bestand tegen chaotische druk (Taleb, 2013).

2.1 Procesdenken; alles in beweging om antifragiel te worden

Het ontwikkelen van utopische organisaties past bij de huidige management cultuur. Het standaardconcept luidt: omgevingsanalyses, kansen/bedreigingen, sterkten/zwakten en concluderen dat een transformatie nodig is om een utopisch 'soll' te bereiken. In procesdenken is geen plaats voor 'ist' en 'soll'. Dat is te statisch. De organisatie bevindt zich in een chaotisch proces met krachten die voortdurend invloed uitoefenen. En dat geldt ook intern want *een chaotische situatie chaotiseert*. Als we universele standaardconcepten loslaten, worden we gedwongen 'maatwerk' benaderingen te ontwikkelen op specifieke signalen. Die benaderingen komen voort uit onze eigen redeneringen. Die bestaan uit perspectieven, interpretaties, betekenissen, waarden en normerende gedragsaanwijzingen (Van den Boom & De Roode, 2014). *Deze redeneringen worden afgeleid uit het actuele organisatiebestaan zelf én tegelijk brengen zij dit organisatiebestaan in beweging.*

2.2 De chaos van rizomatische verbindingen

Deleuze gebruikt het begrip rizoom (wortelstok) om het denken over chaotische sociale verbanden inzichtelijk te maken. Een rizoom is een onderaards stengelstelsel van wortels, knopen en bijwortels. Een rizoom geeft een plant of boom een bovengrondse, verticale bestaansmogelijkheid (stam, takken, bladeren, vruchten). Ondergronds verleent het bestaansvoorwaarden: voedsel en verankering. Het wortelstelsel raakt andere stelsels; soms samenwerkend én soms strijdend, altijd in een veelvoudig dynamisch en soms chaotisch proces. De vele redeneringen die steeds een antwoord

waren op signalen in de afgelopen tijd vormen kernknooppunten van redeneringen, de redeneerpatronen. Deze redeneerpatronen kenmerken een betreffende organisatie, ze geven haar een eigenheid.

2.3 Het organisatie wezenlijke dat ook in beweging is

In het eerste deel concludeerden we dat niet een vast punt op een verre horizon als utopie de kern moet zijn. Beter is het te vertrekken vanuit het organisatie wezenlijke dat in de loop van de tijd is voortgebracht. Dat organisatie wezenlijke is een krachtbron en geeft consistentie in chaos. Dan kun je denken aan kernwaarden die in de loop van de tijd zijn voortgebracht. *En ook die kernwaarden hebben geen eeuwigheidswaarde want dan stollen ze tot een dogma.* Dat zegt Ricoeur (1970) ook: alleen een eigentijds denken dat zijn bronnen opnieuw interpreteert heeft toekomst. Dat komt de antifragiliteit ten goede.

2.4 Vitale redeneringen

Procesdenken verzet zich niet alleen tegen utopische wensorganisaties en universele standaardconcepten. Het verzet zich ook tegen het kritiekloos accepteren van de eigen kernwaarden en redeneerpatronen als oplossing voor nieuwe vraagstellingen. De focus op het dagelijkse werkbestaan is belangrijk om te komen tot vitale redeneringen die een overlevingskans bieden in chaotische omgevingen. Gewoon met de beide benen op de grond in de chaos.

Chaos chaotiseert. Dat is heel goed want dat maakt de organisatie antifragiel. Een chaotische organisatie is een goede fit met een chaotische omgeving. Een antifragiele organisatie is strategie gedreven vanuit de eigen kernwaarden en redeneerpatronen. Ook die kernwaarden en redeneerpatronen vragen steeds weer om nieuwe interpretaties.

3. De antifragiele organisatie vereist procesparticipatie

Procesparticipatie is een communicatieve methode om redeneringen vanuit verschillende perspectieven te ontwikkelen. Eén redenering wordt dominant op basis van overtuigende argumenten om antwoord te geven op wat speelt. De methode van procesparticipatie is een uitwerking van wat we in 1.3 tegenkwamen als “een andere mentaliteit” die vereist is. Taleb (2012) duidt dat aan met 1) blijf niet geloven in verhalen die niet werken, 2) omarm het onbekende, 3) focus niet alleen op bovenstroomse zaken en 4) ontwikkel kritisch vermogen ter voorkoming van een tunnelvisie. We werken dat uit.

3.1 Blijf niet geloven in verhalen die niet werken

Je ontwikkelt organisatie eigen redeneringen vanuit een open houding om op basis van argumenten de juiste antwoorden te vinden. Meestal zien we juist een management houding van onkwetsbaarheid. Van den Boom & Vinke (2012) duiden dat aan als een archetypische remhouding, een rem op anders interpreteren en redeneren. Ook al zijn de tegenargumenten overtuigend, het management geeft zich niet bloot. Zij redeneert de Zwarte Pieten toe aan mensen die zich schuldig maken aan weerstand. Haar wensorganisatie is de enige waarheid. De status quo blijft gehandhaafd.

Een hefboomhouding faciliteert juist het onbevangen reflecteren. Niet het onkwetsbare ‘wij weten alles’; er is eerder sprake van een gezonde twijfel. Het kan altijd anders. Voorwaarden voor een hefboomhouding: veiligheid, openheid en vertrouwen. Deze voorwaarden bieden de mogelijkheid om op participatieve wijze in debat te gaan. *Het open reflecteren op de actuele situatie en het*

debatteren over de gewenste antwoorden duiden we aan als procesparticipatie. Wil een cultuur in beweging blijven dan is het noodzakelijk dat mensen vanuit een hefboomhouding open staan voor verschillende redeneringen.

3.2 Omarm het onbekende en kom los van bestaande standaardconcepten

Standaardconcepten benadrukken vaak een scheiding tussen het management en de organisatie. Het denkend subject (management) scheidt zich af van het te veranderen object (organisatie). Bovenstroomse modellen en benaderingen manoeuvreren managers in een positie dat alleen zij transparantie en orde kunnen realiseren. Het transparant maken van werkprocessen en het standaardiseren van handelingen leidt juist tot het afvlakken en gladstrijken wat zich eigenlijk vaak op soepele wijze voltrekt op die werkvloer. Het is de “hel van het gelijke” (Byung-Chul Han, 2012: 10) met als resultaat een storingsvrije machine – en dat in een chaotische context die improvisatietalent en veranderelasticiteit verlangt. Het is beter hiervan los te komen en in te zien dat mensen op de werkvloer vaak met chaos worden geconfronteerd en dus *een goede fit vormen met die chaotische omgeving.*

3.3 Focus niet alleen op bovenstroomse zaken

Visiedocumenten bevatten rationele management analyses en lineair uitgezette stappenplannen. Ze komen vaak kil over; de ziel ontbreekt. Ze spelen niet in op de zingevingrationaliteit: *betekenisvol werk met verantwoordelijkheid, zelfsturend vermogen en persoonlijke ontwikkeling.* Ze waarderen de actuele improvisatietalenten van mensen niet. Soms spelen mensen het rationele management spel mee als het management haar analyses en ambities presenteert. Aan de koffiemachine laat de onderstroom zich echter horen wat mensen echt vinden van die analyses en ambities. De gevoelswaarden van de beide stromen raken elkaar niet. Het gevolg: geen gedeelde opvattingen over de toekomstige organisatieambities (Van den Boom en De Roode, 2014).

3.4 Ontwikkel kritisch vermogen ter voorkoming van een tunnelvisie

Tijdens momenten van procesparticipatie ontwikkelen mensen *redeneringen als antwoord op vraagstellingen die spelen.* Op die momenten blijkt een diversiteit aan reflecties en mogelijke oplossingen. Mensen zijn verschillend in hun redeneringen. Maar dat hoeft niet te betekenen dat zij tegengesteld zijn in hun intenties! Het gaat om de beste redenering op basis van argumenten. Dat hoeft dus niet altijd de management redenering te zijn.

Een moment van procesparticipatie heeft verschillende intenties: 1) het analyseren van knelpunten, 2) het ontwikkelen van redeneringen om die knelpunten op te lossen, 3) het contracteren van de beste redenering of 4) het evalueren van de effecten van een besluit. Door het frequent organiseren van momenten van procesparticipatie versterkt zich de volwassenheid in de werkrelatie en neemt de antifragiliteit toe. Dat geldt ook voor de mate van zingeving. *Een mens verleent zin aan wat hij bijdraagt wat in wording is.* Zin wordt geproduceerd in een proces en is dus een effect van dat proces. Bij procesparticipatie produceren mensen redeneringen om signalen het hoofd te bieden. Die participatieprocessen van reflecteren, debatteren en het concretiseren van benaderingen kan een zinvolle activiteit zijn.

| |
|--|
| Procesparticipatie is een methode om redeneringen vanuit verschillende perspectieven te ontwikkelen. Daardoor raken redeneringen van management en werkvloer elkaar. Het biedt de mogelijkheid om de juiste benaderingen te contracteren. Tevens kan geanalyseerd worden of de |
|--|

organisatie wel een antifragiele fit vormt met de omgeving. Door het frequent organiseren van momenten van procesparticipatie versterkt zich de volwassenheid in de werkrelatie en nemen de antifragiliteit en de mate van zingeving toe.

Ter afsluiting

Organisaties zijn chaotische verbanden in chaotische omgevingen. Een organisatie moet dus continu haar antifragiliteit vergroten gedurende haar wordingsproces. Redeneringen zijn gerelateerd aan specifieke omstandigheden. Wil een cultuur in beweging blijven dan is het noodzakelijk dat mensen vanuit een hefboomhouding open staan voor verschillende mogelijkheden. Procesparticipatie past bij een mentaliteit van de 21^{ste} eeuw die zich laat kenmerken als voortdurend reflecteren op eigen redeneringen en benaderingen; het onbekende omarmen; feeling ontwikkelen met onderstroomse zaken en kritisch vermogen versterken.

Mijn waardering gaat uit naar mijn collega Peter de Roode. Zeer nauwgezet heeft hij een eerder concept gelezen en van deskundig commentaar voorzien. Peter, bedankt! Het was ook heel uitdagend om ons boek *De Interne Veranderaar* (2014) deze maand af te ronden.

Peter van den Boom is organisatieadviseur bij BTC, Vorden en docent masteropleidingen bij Business Schools: AOG, Universiteit Groningen, Maastricht University School of Business and Economics, Universiteit Twente, NCOI, BSN. Touwtrekken om Organisatiecultuur (2007). Met Rob Vinke schreef hij *Kleefstof van de Menselijke Maat* (2012). In maart 2014 verschijnt *De Interne veranderaar*, met Peter de Roode.



Korte toegelichte literatuurlijst

- Boom, P. van den en R. Vinke (2012). *Kleefstof van de menselijke maat; een nieuw perspectief voor het ontwikkelen van effectieve organisaties*. Van Gorcum: Assen.
- Boom, P. van den en P. de Roode (2014). *De Interne Veranderaar; van medewerkersbeleving naar organisatie ambities*. Mijnmanagementboek.nl.
- Byung-Chul Han (2012) *De transparante samenleving*. Van Gennep: Amsterdam.
- Deleuze, G. (2011). *Vershil en herhaling*. Boom: Amsterdam.
- Han, B-C (2012). *De transparante samenleving*. Van Gennep: Amsterdam.
- Taleb, N. (2012). *Zwarte Zwaan; de impact van het hoogst onwaarschijnlijke*. Nieuwezijds: Amsterdam.
- Taleb, N. (2012). *Antifragiel; dingen die baat hebben bij wanorde*. Nieuwezijds: Amsterdam.
- Ricoeur, P. (1970). *Wegen van de filosofie*. Ambo: Bilthoven.
- Vail, P. (1989). *Managing as a Performing Art; New Ideas for a World of Chaotic Change*. Jossey Bass: Oxford.

Van den Boom, De Roode, Vinke en Vail (VS) zijn zelfstandig organisatieadviseurs en verbonden aan management- en masterleergangen. Allen publiceren geregeld over bedrijfskundige thema's.

Byung-Chul Han (Zuid Korea en nu hoogleraar filosofie in Berlijn) publiceert over: neurotische ontwikkelingen in de samenleving, geweld en de digitale rationaliteit.

Deleuze is een van de grootste en origineelste Franse filosofen van de vorige eeuw.

Taleb is een publicist die mensen wakker schudt omdat zij signalen miskennen en vaak niet inzien dat sociale situaties baat hebben bij wanorde.

Ricoeur is een postmodernistische denker over politicologie en de sociaal culturele wetenschappen.