

Steunbeerwaarden van een organisatie

Steunberen geven aan een kerkgebouw tegendruk. Ze voorkomen dat het interieur van gewelven en luchtbogen naar buiten perst. Een totale ineenstorting zou dan het rampzalige gevolg zijn. Ook steunberen van een samenleving voorkomen instorting. En hoe zit dat met organisaties?

Steunberen van een samenleving

Een van de steunberen van onze samenleving is de democratische rechtstaat. Politieke partijen die elkaars vijand zijn in de dagelijkse hectiek en verkiezingstijd, vinden elkaar in deze steunbeer. Het is een diep verankerde kernwaarde die inhoud geeft aan sociale instituties zoals ons parlementaire systeem en het onafhankelijke functioneren van de rechtelijke macht.

Steunberen zijn 'niettemin' waarden die ervoor zorgen dat een samenleving redelijk stabiel blijft, ook bij de komst van een nieuwe leider. Want wat er ook gebeurt van 'niettemin' steunbeerwaarden blijf je af. 'Niettemin' steunbeerwaarden spiegelen immers wat een samenleving heeft voortgebracht en waaraan zij hecht. Zij voorkomen dat een samenleving explodeert. En ze voorkomen dat door te sterke cohesie rechtsprekende en controlerende organen in slaap worden gesust.

Steunberen van een organisatie

Is het streven naar winst ongelimiteerd of verzetten zich 'niettemin' steunbeerwaarden? Wie legt op grond van 'niettemin' waarden de grens voor graaiende bestuurders in maatschappelijke organisaties? Meestal zien we in organisaties geringe tegendruk bij deze kwesties¹. Vaak geldt 'alle neuzen in één richting' om de sociale cohesie zo sterk te maken dat ieder gaat voor de organisatiedoelen. Maar wie heeft baat bij die organisatiedoelen?

Als steunberen in organisaties niet meer gelden, lopen we het gevaar ons niet meer in te houden en elk gevoel voor de menselijke maat kwijt te raken². Steunbeerwaarden moeten iets zeggen over wat we willen beschermen als het gaat om belangen van klanten, medewerkers; van de maatschappij en ecologie. En als het gaat om onszelf als beschaafde instelling. Dus moeten steunbeerwaarden tegendruk geven aan te grote beloningsverschillen tussen bestuurders en werkvloer en bijvoorbeeld aan productiestromen waaraan kinderarbeid is gekoppeld. Of als er sprake is van overbelasting van het milieu. Ook al zijn er kansen op het vergroten van winsten, we doen het 'niettemin' niet omdat we hechten aan onze steunberen. Dat doe je niet, dat past ons niet.

Ook conflicten tussen afdelingen in een organisatie exploderen niet omdat de partijen in hun strijd altijd verbinding voelen met de steunbeerwaarde 'samenwerking als noodzaak'. Zij ervaren die verbindende tegenkracht waardoor zij slechts tegenstanders zijn in een debat over toewijzingen van middelen. En die tegenkracht moet zich ook laten gelden als de mate van cohesie, consensus, conformeren en coöperatie zo groot is dat een cultuur dreigt te imploderen. Juist het streven van 'alle neuzen ...' kan leiden tot een te gering kritisch vermogen en dus tegendruk.

In de afgelopen jaren zijn er te veel gevallen geweest die duiden op het negeren van steunberen. Enkele hogescholen, universiteiten, zorginstellingen, woningbouwcorporaties en financiële instellingen vlogen uit de bocht. Kennelijk was men de verbinding met 'niettemin' steunberen kwijtgeraakt. Als 'niettemin' steunbeerwaarden wegvallen, gaat het pas echt goed mis in een samenleving³. En dat geldt ook in organisaties!

Steunbeerwaarden en de identiteit van de organisatie

Vaak zien we dat het management de identiteit van de organisatie probeert aan te passen aan de omgevingseisen. Nieuwe kernwaarden worden geformuleerd om in te spelen op veranderend gedrag van afnemers, concurrenten en andere belanghebbenden. Dit zijn naar mijn idee operationele waarden die de organisatie op korte termijn positioneert in de dagelijkse hectiek. Als alleen deze operationele waarden gelden, lopen we het gevaar geen contact meer te (willen) hebben met 'niettemin' steunbeerwaarden. En dan kan het goed mis gaan.

Als het spanningsveld tussen operationele waarden en 'niettemin' steunbeerwaarden verankerd is in de organisatie identiteit kan er sprake zijn van een krachtige energiestroom bij besluitvorming op basis van de ziel van de organisatie. Onder organisatie identiteit versta ik wat de organisatie in haar diepste wezen is. Het is het specifieke karakter van die betreffende organisatie die haar kenbaar maakt in de loop van de tijd. Uiteraard evolueert die identiteit in relatie tot de interne en externe dynamiek maar zij behoudt ook iets wezenlijks dat 'ons eigen is'. Het is de ziel van een organisatie die energiestromen voortbrengt om operationeel in te spelen op wat zich aandient én vast te houden aan ons 'niettemin' profiel. Die ziel komt als vertrouwd over bij interne en externe belanghebbenden.



In bovenstaand figuur (eigen synthese) zien we het spanningsveld tussen de operationele waarden die inspelen op externe kansen en bereidingen en de 'niettemin' steunbeerwaarden. Enerzijds een horizon van mogelijkheden en anderzijds de integriteitsvraag of het wel bij ons past. Wat we kunnen worden in termen van marktaandeel of rentabiliteitsbegrippen ontmoet dus de reflectieve vraag 'willen we dat'? Het antwoord vinden we in de identiteit van de organisatie. Die geeft aan wat we niet kwijt willen in ons karakter, onze ziel.

De organisatiedynamiek zien we vooral bij 'wat speelt' en de operationele waarden. Zeker waar sprake is van turbulentie, onvoorspelbaarheid en chaotische toestanden⁴. Kansen en bedreigingen vragen om het ontwikkelen van nieuwe strategieën, vaardigheden, kennisdomeinen en houdingsaspecten om te worden wat we nog niet zijn. De integriteit ('past ons dat') wordt bepaald door 'niettemin' waarden en die zijn vrij bestendig maar zeker niet statisch. Dat geldt ook voor de organisatie identiteit. Het wezenlijke van organisatie is niet een voor eeuwig geldend gebod. Aan zo'n dogmatische benadering zou een organisatie ten ondergaan in een dynamische context.

Ten slotte HR adviseurs

Ik pleit dus voor het relateren van kansen en bedreigingen aan 'niettemin' waarden en aan de organisatieziel. Op die wijze is een organisatiecultuur altijd in wording en niet een statisch fenomeen. Ligt hier een taak voor HR adviseurs? Wel degelijk om in te spelen op wat speelt te relateren aan de

andere twee componenten. Maar dat is niet alleen een taak voor HR specialisten want dan worden zij een roepende in de woestijn. Besluitvorming binnen de driehoek operationele waarden, 'niettemin' steunbeerwaarden en organisatieziel is ieders verantwoordelijkheid. Juist de gezamenlijke reflectie op specifieke situaties en het zich aandienende spanningsveld tussen wat kan en wat past geeft onderhoud en dus dynamiek aan de drie onderdelen.

¹ Vandaar dat Mintzberg zich afvraagt of organisaties in westerse democratieën zelf wel democratisch zijn. Mintzberg, H. (2004). *Managers not MBA; A hard look at the soft practice of managing and management development*. Pearson Education: Harlow.

² Boom, P. v. d. en R. Vinke (2012). *Kleefstof van de menselijke maat; een nieuw perspectief voor het ontwikkelen van effectieve organisaties*. Van Gorcum: Assen.

³ Schuyt, K. (2006). *Steunberen van de samenleving*. Amsterdam University Press: Amsterdam.

⁴ Boom, P. v. d. (2016) Welk antwoord biedt de antifragiele organisatie op onvoorspelbaarheid? In Heene, A. *Bruggen naar het onvoorspelbare; Wegwijzer voor bewust omgaan met onvoorspelbaarheid bij strategische keuzes*. Keure: Brugge.