

## **Wat de mens tot mens maakt - ook in organisaties**

**Mei 2010**

**Peter van den Boom**

**Zelfstandig adviseur Boom Training & Consultancy**

**Vorden**

**Deze bijdrage gaat over de noodzaak van duurzame relaties. Het is een ethisch besef dat we leven in een uniek ecologisch systeem en te maken hebben met belangen van verschillende stakeholders. Duurzaamheid naar buiten werkt alleen als duurzaamheid ook in de organisatie geldt.**

**Een interne duurzaamheidpraktijk gaat vooraf aan de externe duurzame relaties. Principes die betrekking hebben op mensen, productiewijzen, producten en het natuurlijke milieu zullen eerst intern zó geleefd en beleefd moeten worden. Het is het principe van zo binnen, zo buiten! Pas dan kan duurzaamheid meer zijn dan een schone schijn van een 'mission statement'.**

**Hoe is het mogelijk dat sommige banken hun maatschappelijke zorgfunctie opzij zetten en gingen voor het eigen vermogen? Vinden er in organisaties dan geen reflecties en debatten plaats over het ethisch vermogen? Socialisatieprocessen zijn veelal gericht op inschikken. Maar reflectieve vermogens zijn noodzakelijk om de boel scherp te houden. Dat geldt ook voor ethische vraagstellingen. De bezinning op wat goed en ethisch verantwoord is, kan nooit eindigen omdat die vraag altijd vanuit verschillende perspectieven belicht kan worden. Socialisering moet dan ook niet tot het uiterste worden verfijnd. Het is van belang te streven naar diversiteit.**

## **De Angelsaksische bedrijfsvoering schiet tekort**

De wereldeconomie is in de afgelopen jaren door een ongekend diep dal gegaan. Veel financiële instellingen zijn roekeloos omgegaan met de door burgers en bedrijven toevertrouwde gelden. Het eigen gewin werd belangrijker dan de maatschappelijke zorg om de geldstromen vertrouwensvol te onderhouden. Dat kon gebeuren in een globaliserende wereld die steeds meer gedomineerd wordt door het Angelsaksische systeem van aandeelhoudersbelangen. Belangen van andere stakeholders delven daarbij het onderspit. De invoering van optieregelingen en het kopen van eigen bedrijfsaandelen voeren de hebzucht tot een diep afgrijzen.

De zorg voor de triple P (profit, planet and people) als maatschappelijke noodzaak raakt daardoor steeds meer op de achtergrond. De dominante waardeoriëntatie is versmald tot korte termijn handelen dat winst moet voortbrengen. Maar is die Angelsaksische bedrijfsvoering nu zo goed voor de winstbijdrage van bedrijven? Nee zelfs dát niet, concludeert Bezemer (2010) in zijn promotieonderzoek. Hij stelt dat de eenzijdige en korte termijn focus op aandeelhoudersbelangen juist leidt tot minder bedrijfsrendementen dan het Rijnlandse model.

We hebben dan ook in de komende decennia behoefte aan duurzame relaties vanuit het ethisch besef dat we leven in een uniek ecologisch systeem en te maken hebben met verschillende stakeholders. Om op basis van het besef van duurzaamheid in de wereld te zijn is het noodzakelijk dat duurzaamheid ook in de organisatie geldt. Een interne duurzaamheidgedachte gaat vooraf aan de benadering van markten en maatschappij. Als we naar buiten gericht niet een weggooimentaliteit willen tonen naar sociale principes, mensen, producten en het natuurlijke milieu dan zal dat intern zo geleefd en beleefd moeten worden.

Het is het principe van zo binnen, zo buiten! Pas dan kan duurzaamheid meer zijn dan een schone schijn mission statement. Daartoe is het noodzakelijk dat in organisaties frequent reflectieve geluiden naar voren komen. Daarbij zal het gaan over spanningsvelden tussen organisatie-effectiviteit, de mate van humaniteit en de organisatie-ethiek. Staat in de organisatie zelf niet de duurzame menselijke maat centraal dan zal het adagium van duurzaamheid ook niet buiten kunnen gelden voor mensen, onze planeet en winststreven.

Als winst het enig motto is, worden mensen gesocialiseerd tot een slavenhouderij (Gratton, 2004) of willoos vee (Peters en Pouw, 2006). En dat is niet wat de mens tot mens maakt. In die situaties is er geen open dialoog tussen het management en de werkvloer over duurzaamheid en organisatie-ethiek. Een ethiek die niet meer ter reflectie en discussie staat, raakt in de bureaulade met als valkuil dat toch weer slechts één waarde gaat gelden: het winststreven. De vraag die ik in dit artikel wil beantwoorden, luidt: op welke wijze kunnen reflectieprocessen bijdragen om in te spelen op belangen van verschillende stakeholders?

## **Waarden en perspectieven**

Een mens is gemotiveerd zich in te zetten op basis van zijn eigen aannamen en waarden. Vanuit zijn levensvisie voedende waarden selecteert hij een organisatie "whose values fit their own" (Furnham, 2008, 231). Maar er kan nooit sprake zijn van een perfecte aansluiting tussen de individuele waarden en de dominante managementwaarden; alle socialisatiepraktijken ten spijt. Individuen ontwikkelden hun waarden reeds op jonge leeftijd in interactie met hun omringende culturele en levensbeschouwelijke ideeënwereld. De beroepsopleiding waar iemand voorkeur aan geeft, past bij die waardeoriëntatie maar versterkt ook weer die waarden en het bijbehorend wereld-/organisatiebeeld. Waarden raken dus in zekere mate "gestold".

Zó gesteld is een geoliede samenwerking niet meteen voor de hand liggend. Dat zien we ook geregeld in organisaties. Soms ligt de nadruk meer op interne concurrentie en conflicten en minder op coöperatie. Veel handboeken over organisatiepsychologie gaan uitvoerig in op het socialiseren van individuen om samenwerken in werksituaties te optimaliseren. Een scala aan methoden komt dan naar voren: introductie bijeenkomsten voor nieuwelingen, mentoraat, carrièrecounseling, functioneringsgesprekken, "on and off the job" training, enzovoorts. Alles gericht op de juiste "person-job fit" omdat we er van uit gaan dat "the greater the match between the individual's needs and the environment attributes, the greater will be the potential for the individual's satisfaction and performance" (Furnham, 2008, 116).

Maar onderdrukken we met deze socialisatieprocessen niet de diversiteit aan reflectieve vermogens? Zijn die socialisatieprocessen niet teveel gericht op voldoen en inpassen? Juist die reflectieve vermogens zijn noodzakelijk om de boel scherp te houden; zeker waar het ethische vraagstellingen betreft. De bezinning op de vraag "wat is goed en ethisch verantwoord?" kan nooit eindigen omdat die vraag altijd vanuit verschillende perspectieven belicht kan worden. Naar mijn idee moet je dan ook limieten stellen aan socialisering en juist streven naar diversiteit.

## **Organisatie-ethiek als noodzaak**

Er zijn verschillende dooddoeners waardoor mensen niet reflecteren over ethisch verantwoord handelen. Zo voorkomt de waan van de dag momenten van reflectie. Ook richt het financiële zwaard van Damocles ons uitsluitend op het najagen van organisatiewinst. Een derde dooddoeners: waarom bezinnen op ethisch handelen? Anderen doen dat toch ook niet! En als laatste: we hebben in onze beleidsnota vastgelegd dat wij een klantgerichte organisatie zijn die zich committeert aan de geldende wetten in ons land. Het gevolg van deze dooddoeners is dat we dan kennelijk in werksituaties iets wegdrücken wat juist een mens tot mens maakt: een wezen dat in staat is te reflecteren op zijn eigen denken, handelen en gevoel. Maar ook kan hij reflecteren op de ander met wie hij in interactie is en op de handelingscontext. De gezaghebbende socioloog Giddens (2009: xxii) voegt daar nog aan toe dat mensen in staat zijn "to understand what they do while they do it".

Maar als we dat onderscheidende vermogen vergeleken met dieren nu wegduwen, worden we dan niet gedachteloos vee dat slechts achter rentabiliteitsvergroting aanloopt? Organisatie-ethiek gaat verder dan je alleen strikt aan de beleidsregels, procesregels of wetten houden. Een teveel aan regels doet het ethisch besef zelfs verminderen want je hoeft niet meer zelf na te denken en verantwoordelijk te zijn. Het

gaat er juist om dat mensen zich bewust zijn van hun gedachten over een handelingssituatie en bepaalde dingen gewoon niet doen.

Een overtreding van dit gebod kan leiden tot het duperen van het leef-/woonmilieu en de medemens. Ook kan het leiden tot bedrijfsschade, het beschadigen van een hele sector of zelfs instituut. Zie de ethische worsteling van de financiële instellingen waar het cowboygedrag van enkele banken gevolgen heeft voor financiële instellingen als maatschappelijk instituut. De samenleving heeft er baat bij dat er sprake is van organisatie-ethisch handelen. Dan is het noodzakelijk frequent te reflecteren op het ethisch gehalte.

## **Reflectie en debat op het ethisch gehalte van een organisatie**

Mensen zijn zich voor een groot deel bewust van de omstandigheden en condities waarbinnen zij interacteren in hun dagelijkse werkzaamheden. Zij zijn in staat daarop te reflecteren. Juist waar het gaat om ethische stellingnamen zijn die reflecties en de daaruit voortkomende debatten essentieel om verantwoorde keuzen te maken in bepaalde handelingssituaties. Op welke wijze kunnen die reflectieprocessen worden ingericht? Dergelijke processen kenmerken zich door het vrijuit spreken over interne en externe duurzaamheidsrelaties naast de organisatie-effectiviteit. Die openheid kan alleen ontstaan als er voldoende veiligheid is om te spreken. Naast veiligheid en openheid moet er een reëel vertrouwen zijn in het nut van dergelijke bijeenkomsten; m.a.w. er zal iets mee worden gedaan. Veiligheid, openheid en vertrouwen zijn dus de voorwaardelijke aspecten om een zinvol proces van reflectie en debat te starten en te onderhouden.

Reflecties kunnen het beste voortkomen uit reële vraagstellingen die zich aandienen. Deze hebben voorkeur boven gefantaseerde Socratische cases. Als mensen vrijuit spreken blijkt de pluriformiteit (van waarden en perspectieven) in een organisatie. Pluriformiteit is niet bedreigend maar juist een krachtbron die reflectieve energiestromen initieert. Immers, waar pluriformiteit het kenmerk is van een sociaal verband, schuren en schuiven zienswijzen, reflecterende interpretaties en gevolgtrekkingen tegen elkaar. Reflecteren hoort gepaard te gaan met twijfel en als het goed is met openstelling voor andere zienswijzen. Zeker waar het gaat om organisatie-ethische kwesties en de wijze waarop duurzaamheidsrelaties gestalte kunnen krijgen, bestaan er geen absolute zienswijzen. Het is eerder een zoektocht naar een aanvaardbaar standpunt om in te spelen op de verschillende stakeholderbelangen.

Momenten van reflectie gaan over in debat. Overtuigen is inherent aan debatteren en maakt de subculturele pluriformiteit in een organisatie nog eens duidelijk. Maar misschien moet het niet per se gaan over overtuigen. Voor mensen die een andere zienswijze huldigen is het eerder van belang "the art of questioning" (Gadamer, 2003: 367) te hanteren dan ongenueanceerd ten strijde te trekken en het eigen standpunt te verabsoluteren. Dit vereist ook specifieke vaardigheden van de procesbegeleider: respect voor de inhoudelijke reflecties, zorg voor het open interactieproces, vertrouwen in een uitkomst en onafhankelijkheid. Al reflecterend en debatterend dient zich de vraag aan: hoe om te gaan met ...? Dit vraagt om een besluit, het contracteren van afspraken en indien nodig maatregelen om veranderingen te implementeren. Het hier beschreven proces van reflectie, debat en contractering is een methode van "bridging and mixing social capital" (Putman and Feldstein, 2003: 279). Een belangrijke resultante van het hier beschreven proces is dus dat het sociaal ethisch kapitaal zich verder ontwikkelt waardoor er beter ingespeeld wordt op de verschillende belangen van stakeholders (Van den Boom, 2007).

## Gemotiveerd ethisch handelen gericht op duurzaamheid

Een organisatie is niet alleen een op winst gericht doelrealiserend verband. Elke organisatie heeft te maken met verschillende stakeholderbelangen. Dat leidt tot een gekleurd beleidspalet dat past bij de interne en externe stakeholderbelangen. De interne werksituatie kan voor mensen motiverend zijn als zij in staat zijn te reflecteren en te debatteren over vraagstellingen die ertoe doen. Mensen worden daarmee partner in de bedrijfsvoering als het gaat over strategische doelen realiseren en de duurzaamheid van interne en externe relaties. Op die wijze kan werk ook inspirerend, motiverend en zinvol zijn.

Zo gesteld is het van belang dat mensen een mate van autonomie ervaren en dat zij hun talenten kunnen ontwikkelen en aanwenden in het werk en dus ook in de processen van reflectie en debat over dat werk. Is dat niet wat we beogen; dat mensen werken in een flow. Csikszentmihalyi (2003: 100) zegt dat er bij een flow sprake is van een creatieve combinatie van effectiviteit en menselijke maat. "That is both well executed and of benefit to humanity". In het bovenstaande heb ik vooral op duurzaamheid in interne en externe relaties gefocust. Koersen op een volwassen interne omgang en dus inspelen op wat de mens tot mens maakt – ook in organisaties.

Hier past geen klassiek management met de nadruk op een eenzijdige afhankelijkheidsrelatie (salaris en ontwikkelingsmogelijkheden) bij. Het is juist een wederzijdse afhankelijkheid. Het management is immers afhankelijk van de motivatie, inzetbereidheid en bekwaamheden van medewerkers. In onze huidige diensteneconomie hebben managers vaak niet de gedetailleerde kijk op de wijze waarop het werk uitgevoerd moet worden.

Er is dus sprake van een machtsverschuiving met de komst van de professional. Maar er is nog een reden waardoor de relatie vooral wederzijds en duurzaam wordt. Goed getalenteerde medewerkers zijn in staat om in deze complexe en dynamische tijd het management te spiegelen als zij mogelijk te ver doordraaft in haar Angelsaksische verering van aandeelhoudersbelangen. Processen van reflectie en debat brengen de menselijke maat terug in organisaties en daarbuiten. Deze processen passen uitstekend bij ons Rijnlands model.

### Literatuur

- Bezemer, P.J. (2010.) Diffusion of Corporate Governance Beliefs: Board independence and the emergence of a shareholder value orientation in the Netherlands. Erasmus University Rotterdam.
- Boom, Peter van den (2007) Touwtrekken om Organisatiecultuur WEKA, Amsterdam.
- Csikszentmihalyi, M. (2003) Good Business; Leadership, Flow and the Making of Meaning, Hodder and Stoughton, London.
- Gadamer, H-G (2002) Truth and Method, The Continuum International Publishing Group, London (oorspronkelijke uitgave 1960).
- Giddens, A. (2009) The constitution of Society Polity Press, Cambridge (oorspronkelijke uitgave 1984).
- Gratton, L. (2001) Zingeving in strategie; de mens als kloppend hart van de organisatie, Pearson Education, Amsterdam.
- Peters, J. en J. Pouw (2006) Intensieve Menshouderij; Hoe kwaliteit oplost in rationaliteit, Scriptum, Schiedam.

**Even voorstellen: Peter van den Boom**

Peter van den Boom is zelfstandig adviseur voor organisatieontwikkeling sinds 1988. Tevens is hij docent voor MBA en masterleergangen. Geregeld publiceert hij over effectieve en humane organisaties.

In zijn boek *Touwtrekken om Organisatiecultuur* (WEKA, 2007) zien we dat het management cultuur wil bezitten als instrument om strategische doelen te realiseren. Medewerkers hebben cultuur nodig als werkbestaan met mogelijkheden voor inspirerende contacten en persoonlijke ontwikkeling. Touwtrekken dus.

De studieachtergrond van Peter: marketing, personeel & arbeid, sociaal-culturele wetenschappen en filosofie. (Internationale) werkervaring in marketing, HRD en consultancy.

**[Touwtrekken om organisatie-cultuur](#)  
**[Peter van den Boom](#)****