

Zo eenvoudig? De organisatiecultuur transformeren

Nooit de Ander 'beschikbaar stellen', zegt de Franse filosoof Levinas (1987). Er ontstaat verzet tegen beschikbaar stellen en toe-eigenen. De Ander is 'tegenwoordig' en moet centraal staan (hoofdletter A!). De Ander is de medemens, bijvoorbeeld de vluchteling. Of een organisatiecultuur die anders is dan het management wil. Volgens Levinas is de Ander en het Andere 'alles buiten mij'. Wat zien we als de manager zich de cultuur beschikbaar stelt? En wat als de cultuur tegenwoordig mag zijn?

1. De organisatiecultuur beschikbaar stellen

Bedrijfskundige onderdelen zijn een 'tool of management' om doelen te realiseren. Bij dit functionalistisch denken brengt het management structuur en processen in lijn met strategische ambities. Maar men wil ook de cultuur naar zijn hand te zetten. Mensen moeten denken en handelen volgens het rijtje management waarden. Daarmee stelt de manager hen beschikbaar als verlengstuk van zijn denken. Maar je kunt de Ander "niet bij mij optellen", zegt Levinas (1987: 37). Vandaar de vele hoofdstukken over weerstand in de veranderliteratuur. Maar ook in de veranderkundige praktijk zien we daardoor veel initiatieven mislukken.

De mens als middel

Hoe meer het functionalistisch management perspectief ('alles en iedereen ten dienste van doelrealisatie') overheerst hoe meer de menselijke maat verdwijnt. Vanuit het functionalisme laten zaken zoals zingeving, prettige werksfeer en talentontwikkeling zich lastig inbedden in het rationeel denken en lineair handelen van het management. Een mens is slechts een middel om doelen te realiseren. Flink aangezet zien we dat in de Intensieve Menshouderij (Peters, J. & J. Pouw, 2006) maar ook bij Gratton (2004) die spreekt over 'slavenhouderij'.

Weerbarstigheid en verzet

De verlichtingsfilosoof Emanuel Kant stelde al in de 18^e eeuw dat een mens nooit een middel is. Een mens is volgens hem altijd een doel op zich. In het boek 1984 van Orwell zien we dat je met de meest afschuwelijke dwangmiddelen een mens nooit volledig kunt bezitten. Een mens toont zijn weerbarstigheid, komt in verzet. En dat geldt ook voor een organisatiecultuur. Je kunt het menselijke niet 'verdingelijken' (Burms & De Dijn, 1995). Toch zien we dit juist in de klassieke managementpraktijk.

Klassiek management afleren

Organisaties bevinden zich in onvoorspelbare contexten. Daarmee neemt beheersbaarheid af en onzekerheid toe. Klassiek management past daar niet bij met haar verticale sturing, focus op structuur, planning en stabiliteit. Bij onvoorspelbaarheid vergroot dat juist de organisatiefragiliteit. Het afleren valt niet mee terwijl er toch nauwelijks 'rimpelloze baaien' zijn waarin organisaties kunnen voortkabbelen (Van den Boom in Heene, 2016).

Wat past wel bij onvoorspelbaarheid? Zelfsturing, horizontale overlegvormen en reflectief leren om antifragiliteit te ontwikkelen. Managers kunnen bij turbulentie en chaos onmogelijk nog als 'eerste beweger' alles organiseren en veranderen. Natuurlijk moet je wat met de cultuur maar niet met klassiek management. Dus ophouden met "praten over bedrijfscultuur alsof het om een managementinstrument gaat, om zoiets als een nieuwe type organisatiestructuur", zegt Schein terecht (2004: 9).

2. De organisatiecultuur is tegenwoordig

Niet beschikbaar stellen om van "het Andere het Zelfde te maken" (Levinas, 1987: 46) maar juist respectvolle zorg en verantwoordelijkheid tonen voor de cultuur die tegenwoordig is maar altijd Anders blijft dan de manager.

Oneindig Anders

“Een cultuuromslag is nodig”, zeggen managers vaak. De actuele cultuur bevindt zich niet in lijn met de managementambities. Het management ervaart die cultuur dus als ‘oneindig Anders’ omdat zij zich niet bevindt op dezelfde denklijn. Maar dat is juist uitstekend want die cultuur is het meest wezenlijke naar de karakteristieken van de menselijke maat. Goed om strategische ambities te contrasteren met die menselijke maat.

Sommige managers voelen het morele dilemma aan. Zij hebben die cultuur nodig. Maar kun je dan zo maar die cultuur beschikbaar stellen? Is het sociaal rechtvaardig om cultuur als een ding te benaderen? Het morele dilemma sterkt zich nog verder uit. Als de manager namelijk de eigenheid van een cultuur vernietigt dan is er geen kritische partij meer die met hem debatteert over de beleidsintenties.

Het ‘gelaat’ toont zich bij een ontmoeting

Een leider moet juist een kritische tegencultuur mobiliseren om een implosie van een alle-neuzen-in-één-richting-cultuur te voorkomen. Als de leider de cultuur tegenwoordig laat zijn en tijdens een ontmoeting met die cultuur contact met haar maakt, toont die cultuur haar eigenheid. De cultuur spreekt de manager op dat ogenblik aan als gelaat, kunnen we zeggen met Levinas.

Omkering van de relatie

Als de cultuur tegenwoordig is, vindt er een radicale omkering plaats. De cultuur is er niet voor de manager maar de manager is er voor de cultuur. Om te helpen in haar voortbestaan. Maar die cultuur blijft oneindig Anders voor de manager. Ook laat die cultuur zich niet betekenen en onderbrengen in voorgegeven typologieën. Dat duidt er alleen maar op dat hij de cultuur wil doorzien om tot zijn geestelijk bezit te maken. Begrip impliceert bezit, stelt Levinas.

Een cultuur is een unieke betekenis uit haar zelf en verzet zich tegen elke instrumentele inpassing in voorgegeven beleid of typologie. “Maar als ik geen transformatie van de cultuur bewerkstellig, kunnen we de organisatie sluiten”, zegt de manager. Maar ook deze ‘goede bedoeling’ houdt volgens Levinas niets anders in dan het beschikbaar stellen van de cultuur naar wat de manager uitstippelt.

Moreel besef

Volgens Levinas is moreel besef nodig dat je de Ander tegemoet komt in zijn behoeften. Dat geldt ook voor een cultuur die in een turbulente context altijd met de vraag zit ‘hoe te continueren’. Dat betekent dat de manager juist moet faciliteren dat de overlevingsvragen van de cultuur naar voren komen tijdens een ontmoeting. Door die faciliterende opstelling toont hij zijn verantwoordelijkheid en zorg voor die cultuur.

3. Tegenwoordig zijn tijdens een ontmoeting

Het organiseren van een ontmoeting met de cultuur is van belang om die cultuur tegenwoordig te laten zijn. Open reflecteren en discussiëren over externe ontwikkelingen en de interne antwoorden daarop. Dat vereist een specifieke vaardigheid van degene die dat leidt: een sfeer ontwikkelen waarin mensen tegenwoordig zijn en zich als een gelaat kunnen uitspreken.

Redeneerpatronen

Cultuur bestaat uit redeneerpatronen: interpretaties, betekenissen, waarden, gedragsaanwijzingen. Deze redeneerpatronen komen tot uiting in o.a. symbolen, handelingen, objecten, verhalen, rituelen, fysieke indeling, taal, roddels. En iedere subcultuur heeft zijn eigen redeneerpatronen die functioneren als een ‘blauwdruk’ om de omgeving te verstaan en aan te geven hoe ermee om te gaan. Daarmee ontwikkelt zo’n cultuur haar specifieke gelaat.

Bij ingrijpende externe veranderingen merk je dat sommige redeneerpatronen niet meer aansluiten. Als verandering uitsluitend de verantwoordelijkheid van de manager is, stelt hij zich de cultuur beschikbaar: wat speelt, wat en hoe veranderen. Maar de eerste veranderkundige stap is juist met mensen die tegenwoordig zijn de verantwoordelijkheid en zorg delen om te veranderen. Daarvoor zijn verschillende ontmoetingen essentieel.

Reflectie en dialoog

Bij een ontmoeting staat een onderwerp, vraagstelling, probleem of uitdaging centraal. Na inleiding en verheldering komt reflectie op wat speelt en debat oplossingsalternatieven. Reflecteren is geen navelstaren. Het is een stevig proces dat Mintzberg (2004) aanduidt als 'worstelen'. De diversiteit aan subjectieve belevingen komt sterk naar voren als de subculturen hun gelaat tonen. Dat kan op zich ook weer aanleiding zijn om op te reflecteren. Mensen zullen open reflecteren en dialogiseren als zij zich veilig voelen en vertrouwen hebben dat hun bijdrage zinvol is. Ontmoetingen eindigen in concrete afspraken (Van den Boom & Vinke, 2012).

Afhankelijk van het onderwerp, krijgt een ontmoeting de intentie van het inventariseren of analyseren van knelpunten, het ontwikkelen van alternatieve oplossingen, het contracteren van een besluit of het evalueren van de effecten. De onderwerpen kunnen gebonden zijn aan een bepaalde afdeling of een afdeling overstijgen. Dit betreft dus de reikwijdte: wie betrekken we bij een ontmoeting?

Soms schrikt dergelijke ontmoetingen het management af. Het zet aan tot tegendraadse geluiden en versterkt subculturen. Dit duidt op angst voor diversiteit. Juist door de processen van reflecteren en debatteren draag je bij aan het overbruggen en het versterken van het sociale kapitaal (Putman & Feldstein, 2003).

Het meedoen aan een ontmoeting houdt in dat je medeverantwoordelijk bent voor het doorgronden van vraagstellingen en het genereren en implementeren van de oplossingen. HR adviseurs die om kunnen gaan met het spanningsveld nabijheid en afstand kunnen dergelijke ontmoetingen uitstekend leiden. Vereiste competenties: uitgangspunten en intenties van de ontmoeting bewaken, onafhankelijkheid bij de discussies, zorg voor het proces en (laten) concretiseren.

Tot slot

Een organisatie blijft scherp door de diversiteit aan redeneerpatronen. Diversiteit ligt aan de basis van een antifragiele organisatie die opgewassen is tegen onvoorspelbaarheid. Ook draagt het bij aan de organisatievolwassenheid omdat aanwezigen op gelijkwaardige wijze spreken. Maar ieder vanuit zijn Anders-zijn. Dat kan alleen als zij tegenwoordig en niet beschikbaar zijn. We kunnen de opmerking van Levinas daarin plaatsen: diversiteit veronderstelt een radicale andersheid van de Ander.

Verder lezen

Boom, P. v. d. (2016). Welk antwoord biedt de antifragiele organisatie op onvoorspelbaarheid? In Heene, A. *Bruggen naar het onvoorspelbare; Theoretische verkenningen en een stappenplan voor strategisch leiderschap*. Die Keure: Brugge.

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

Burms, A. & H. De Dijn (1995). *De rationaliteit en haar grenzen; kritiek en deconstructie*. Van Gorcum: Assen.

Gratton, L. (2004). *De democratische onderneming. Klassieke principes voor de organisatie van nu*. Pearson Education Benelux: Amsterdam.

Levinas, E. (1987). *De Totaliteit en het Oneindige*. AMBO: Baarn.

Mintzberg, H. (2004). *Managers not MBA; A hard look at the soft practice of managing and management development*. Pearson Education: Harlow.

Orwell, G. (2013, oorspronkelijke uitgave 1949). 1984. Singel Uitgeverijen: Amsterdam.

Peters, J. & J. Pouw (2006). *Intensieve Menshouderij; Hoe kwaliteit oplost in rationaliteit*. Scriptum: Schiedam.

Putman, R.D. and L.M. Feldstein (2003). *Better Together; Restoring the American Community*. Rockefeller Centre: New York.

Schein, E. (2004). *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming; zin en onzin over cultuurverandering*. Scriptum: Schiedam.