

Een alternatief perspectief op organisaties, organisatiecultuur en leidinggeven

Managers laten zich bij veranderprocessen veelal leiden door aannames rond voorspelbaarheid, zekerheid en controle. Die verklaren echter lang niet alles wat er in organisaties gebeurt: veranderprocessen zijn niet voorspelbaar en zeker, en het management is niet 'in control' als het gaat om verloop en uitkomst.

Dr. M. Visser is
adviseur Leiderschap
& Organisatie
Ontwikkeling bij NS
Reizigers.

Managers laten zich bij veranderprocessen veelal leiden door aannames rond voorspelbaarheid, zekerheid en controle: ze maken plannen, sturen en focussen op de toekomst. Maar zijn veranderprocessen wel voorspelbaar en zeker; zijn managers wel 'in control' als het gaat om verloop en uitkomst? In dit artikel belicht ik eerst de conventionele wijze van kijken naar organisaties en organisatiecultuur met de daaraan gerelateerde ideeën over de rol van leidinggevers en consultants ten aanzien van het sturen en veranderen van organisaties. Daarna presenteer ik een alternatieve zienswijze, gebaseerd op de complexiteitswetenschappen en een daarop geënte theorie over organisatiecultuur. Deze zienswijze benadrukt de onvoorspelbaarheid en onzekerheid van menselijke interactie, waarmee de focus van leidinggevers en adviseurs komt te liggen op het omgaan met actuele ervaringen en de mogelijke conflicten en spanning die zich hierbij kunnen voordoen. Dit vergt andere competenties van managers en adviseurs dan 'in the lead' zijn.

Het dominante perspectief op organisaties: systeemdenken

In veel organisaties vinden veranderprocessen plaats waarbij managers, soms bijgestaan door organisatieadviseurs, de ambitie hebben om de organisatie klaar te maken voor de toekomst. Op basis van een goed inzicht in de bestaande situatie van een organisatie wordt hiertoe een veranderaanpak ontwikkeld en uitgevoerd om een gedefinieerde, gewenste situatie te bereiken. Hierbij wordt het perspectief op organisaties gehanteerd dat geënt is

op het uit de natuurwetenschappen overgenomen systeemdenken.¹

Kenmerkend voor dit perspectief is zowel de opvatting dat een organisatie een systeem is van met elkaar samenhangende subsystemen, als ook de opvatting dat een objectieve buitenstaander dit systeem kan observeren, analyseren en sturen. Daarnaast wordt verondersteld dat bij organisatieveranderingen rationele causaliteit geldt: een objectieve observator maakt rationele, autonome keuzen. Tevens wordt formatieve causaliteit verondersteld: de toekomst wordt als voorspelbaar beschouwd, waardoor we ervan uitgaan dat we de ideale toekomst, vanuit het heden, kunnen definiëren als een gewenst of noodzakelijk punt op de horizon. Ten slotte wordt uitgegaan van lineaire causaliteit: door het uitvoeren van acties (A) is met een hoge mate van zekerheid resultaat (B) te realiseren; we zeggen dan 'als we A doen, krijgen we B'. Deze aannames vormen de basis voor conventionele veranderaanpakken.

De aannames uit het systeemdenken beïnvloeden onze kijk op de rol van managers en organisatieadviseurs. Zij worden gezien als objectieve buitenstaanders die van buitenaf en onafhankelijk het systeem kunnen beschouwen. Men wordt daarbij de kwaliteit toegedicht dat zij de organisatie op een voorspelbare wijze richting de geïdealiseerde toekomst kunnen manoeuvreren, terwijl ze in hoge mate 'in control' zijn met betrekking tot het veran-

Voor verandering is diversiteit nodig, geen conformisme en consensus

1. P. Checkland (1999). *Systems Thinking, Systems Practice*. Chichester: Wiley & Sons.

derproces en resultaat. Veelal doen ze dit door eerst goed over zaken na te denken en analyses uit te voeren, dan stappenplannen te maken en deze vervolgens te implementeren: een scheiding (in tijd) tussen denken en doen.

Kijken we naar de professionalisering van managers en organisatieadviseurs, dan herkennen we

bovenstaand perspectief.²

'Benchmarks' en 'best practices' suggereren dat resultaten uit het verleden een garantie voor succes bieden voor de toekomst

In bijvoorbeeld MBA-opleidingen wordt veel aandacht besteed aan analysemethoden, in managementliteratuur vinden we vele modellen en methoden om organisaties in kaart te brengen.

Veel hedendaagse managementmethoden gaan uit van de conceptuele veronderstelling dat het mogelijk is om algemene regels te identificeren die managers in vele situaties kunnen toepassen met een 'als ..., dan ...'-causaliteit, met voorspelbare resultaten.³ Van managers en organisatieadviseurs wordt verwacht dat ze effectieve en efficiënte interventies inzetten, opdat het veranderproces soepel verloopt en het gewenste, voorspelde resultaat oplevert. In veel voor managers bestemde boeken en in offertes van organisatieadviseurs voor organisatieveranderprocessen treffen we 'designs' aan: beschrijvingen hoe de verandering zal worden aangepakt, wat per stap de resultaten zullen zijn, vormgegeven in stroomschema's, powerpointpresentaties van veranderstappen en gebaseerd op 'benchmark'-gegevens, 'best practices' en dergelijke. Ze ogen indrukwekkend, maar bovenal wekken ze de indruk dat men 'in control' kan zijn tijdens het veranderproces, als ook de suggestie dat men kan garanderen wat de uitkomst zal zijn.

Organisatiecultuur als controlesysteem

Ook wanneer we kijken naar opvattingen over organisatiecultuur is het dominante perspectief van systeemdenken goed herkenbaar. Al decennia wordt veel gepubliceerd met betrekking tot organisatiecultuur. Peters & Waterman⁴ concludeerden op basis van uitgebreid onderzoek dat er organisatieculturen zijn die organisaties succesvoller maken dan andere. Veel auteurs na hen onderzochten ook de relatie tussen prestaties van organisaties en hun type cultuur; zij concluderen dat er een causaal verband is tussen organisatiecultuur en de prestaties van medewerkers, en daarmee de prestaties van een organisatie. Overigens zijn er ook diverse auteurs die de veronderstelde causaliteit betwisten en

aangeven dat empirische bevestiging ontbreekt.

Wat de auteurs gemeen hebben, is dat ze organisatiecultuur opvatten als iets wat een organisatie als geheel *heeft*, een objectieve entiteit. Deze opvatting van organisatiecultuur – cultuur als subsysteem van het overkoepelende systeem, de organisatie – heeft geleid tot de ontwikkeling van een heel scala aan modellen en meetmethoden om organisatieculturen te bepalen. Het in kaart brengen van een organisatiecultuur maakte het mogelijk om culturen te vergelijken en hun adequaatheid voor succes vast te stellen. Binnen deze opvatting van cultuur ligt bij onvoldoende adequaatheid een proces van cultuurverandering voor de hand. Vanwege het veronderstelde directe verband tussen de prestaties van een organisatie en haar cultuur, opgevat als het denken en doen van individuele medewerkers, zal verbetering van de cultuur (in de vorm van het aanpassen van het gedrag van individuele medewerkers aan de geldende waarden van de organisatie) leiden tot een betere prestatie als organisatie. Hiermee verwordt organisatiecultuur tot een controlesysteem om gedrag te beïnvloeden, te uniformeren en in de benodigde richting te sturen.⁵ Veelal worden cultuurveranderprocessen als positieve verandering, c.q. verbetering gebracht: als organisatie worden we klantgericht, innovatiever, servicegericht. Adler, Forbes & Willmott⁶ wijzen echter op de keerzijde. Volgens deze auteurs stimuleren cultuurveranderprocessen conformisme in denken, mogelijk collectieve onderdrukking en zelfs slavernij, omdat managers hun waarden opleggen en afwijkend gedrag niet getolereerd zal worden. In de ogen van de managers zullen medewerkers die zich niet gedragen volgens de vastgestelde cultuurwaarden ook niet bijdragen aan de gewenste strategie van de organisatie; hun gedrag wordt gezien als onconstructief voor het bereiken van de gewenste situatie.

Ik werk met een managementteam dat, vanuit de overtuiging dat alles wat je aandacht geeft groeit, het geven van complimenten voor goed gedrag stimuleert. Hiermee wordt het impliciete verzoek gedaan om dit goede gedrag vaker en meer te vertonen. Deze positieve 'flow' heeft al snel als keerzijde dat het moeilijk is om zaken die niet goed gaan kritisch aan de orde te stellen. Dit kan leiden tot gesloten denken, zwijgen en conformeren. Diversiteit in denken en kritische noten worden dan weinig tot niet benut om te komen tot innovatie; de focus ligt op wat aan goed gedrag meer moet gebeuren in plaats van op wat er

2. R. Khurana (2007). *From Higher Aims to Hired Hands*. Princeton (New Jersey): Princeton University Press.

3. C. Mowles (2011). *Rethinking Management: Radical Insights from the Complexity Sciences*. Farnham: Gower Applied Business Research.

4. T. Peters & R. Waterman (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper Collins.

5. E. Schein (1961). *Coercive Persuasion*. New York: Norton.

6. P. Adler, L. Forbes & H. Willmott (2007). 'Critical management studies: Premises, practices, problems, and prospects'. *Annals of the Academy of Management*, 1(1), pp. 119-179.

eventueel anders kan. Medewerkers conformeren zich aan het benadrukken van het bekende, het positieve en wenden hun kritische blik af.

Kortom, vanuit het dominante perspectief van systeemdenken, met organisatiecultuur als een entiteit van een organisatie, wordt sturing van het individuele gedrag van de medewerkers gebruikt om de organisatie te manoeuvreren in de gewenste richting. Hoe beter de veranderprocessen hiertoe worden ontworpen en uitgevoerd, hoe succesvoller de verandering zal zijn, zo lijkt bovendien de aanname.

Leiden en sturen

De kwaliteiten van managers en adviseurs – in de vorm van persoonlijk leiderschap, impact, visie et cetera – worden bij organisatieveranderingen als heel bepalend beschouwd. Veranderprogramma's beginnen meestal aan de top, waarna hun enthousiasmerende boodschappen en voorbeeldgedrag stimulerend moeten werken om het gewenste denken en doen organisatiebreed bij de medewerkers te realiseren. De programma's bevatten dikwijls leerprogramma's rond gedefinieerde, abstracte kernwaarden waarin de medewerkers leren welk gedrag gewenst is: hoe verleen je service, hoe werk je klantgericht et cetera. De cultuurwaarden worden hierbij vertaald in gemeenschappelijke waarden en omgezet in collectieve competenties en gedrag. Daarmee wordt gestuurd op uniformiteit in gedrag.

Veel managementteams gaan met regelmaat de hei op voor een strategische sessie waarin onder andere de voor een succesvolle toekomst gewenste organisatiecultuur wordt vastgesteld. Als adviseur word ik gevraagd dergelijke sessies te begeleiden om te zorgen dat over de juiste dingen gesproken wordt, het proces efficiënt verloopt en consensus wordt bereikt. Als tastbaar resultaat van dergelijke bijeenkomsten wordt vaak een verslag gemaakt aan de hand van de flip-over-vellen die tijdens de sessie zijn geproduceerd. Nadat gedegen analyses zijn gemaakt, beelden zijn gedeeld en gezamenlijke ambities zijn geformuleerd, gaat ieder vervolgens zijn weegs om hetgeen is afgesproken in de praktijk te implementeren. Kijken we naar zowel de gedefinieerde cultuurwaarden als de realisatie in de praktijk, dan valt op dat we – ondanks de consensus – veel andere zaken zien dan die zijn afgesproken. In de praktijk leidt dit vaak tot nog specifiekere voorschriften qua denken en doen, meer sturen op praktiseren van de gedefinieerde cultuurwaarden, en extra opleidingsinspanningen om medewerkers te leren hoe ze zich moeten gedragen. Overigens weerhoudt de ervaring dat hetgeen in een strategische sessie is afgesproken niet in de praktijk wordt gebracht, ons er niet van om vol goede moed in een volgende strategische sessie weer de sfeer te creëren van consensus en eenduidigheid van uit te voeren plannen. Bespreken van dit 'fenomeen' wordt hierbij vaak als niet erg relevant afgedaan: de toekomst wacht en we sturen als managers op het succesvol bereiken van die toekomst!

finieerde cultuurwaarden, en extra opleidingsinspanningen om medewerkers te leren hoe ze zich moeten gedragen. Overigens weerhoudt de ervaring dat hetgeen in een strategische sessie is afgesproken niet in de praktijk wordt gebracht, ons er niet van om vol goede moed in een volgende strategische sessie weer de sfeer te creëren van consensus en eenduidigheid van uit te voeren plannen. Bespreken van dit 'fenomeen' wordt hierbij

vaak als niet erg relevant afgedaan: de toekomst wacht en we sturen als managers op het succesvol bereiken van die toekomst!

Cultuurwaarden worden vaak gebruikt om gedrag van mensen te sturen en te uniformeren

In managementliteratuur wordt ook melding gemaakt van talrijke falende veranderprogramma's, en menigeen zal dit ook in zijn eigen werkomgeving herkennen: medewerkers gedragen zich in hun dagelijks werk veelal niet volgens de abstracte cultuurwaarden die door het management zijn geformuleerd. Ligt dit aan falend leiderschap, aan onwelwillende medewerkers, aan externe factoren of aan toeval? Mogelijkerwijs, maar zeker niet per se. Door de dominantie van het systeemdenken als het perspectief op organisaties en cultuur, hebben we onvoldoende oog voor wat er in organisaties *ook* gebeurt. Zaken die we niet gepland, ontworpen, geanalyseerd en onder controle hebben. Zaken die plaatsvinden in de directe interactie tussen mensen, terwijl ze samen doen wat ze doen, terwijl ze samen betekenis geven aan hun interactieproces. Kenmerkend voor wat er *ook* gebeurt in organisaties is de continue onderhandeling tussen mensen over hoe men zaken wil aanpakken. Cultuur, de wijze waarop men betekenis geeft aan ervaringen en keuzen maakt, is hiermee geen vaststaande entiteit, maar wordt continu gevormd in de dagelijkse interactie.

Om hierin meer inzicht te krijgen, heb ik mij in mijn promotieonderzoek gericht op menselijke interactie in relatie tot cultuur in organisaties. Hierbij verlaat ik het idee dat cultuur een middel is om het gedrag van medewerkers te controleren, te uniformeren op basis van de vooronderstelling dat bepaald gedrag zal helpen de gewenste toekomstige situatie te realiseren. Ik maak gebruik van een alternatief perspectief op organisaties, waarbij juist diversiteit in gedrag en keuzen die mensen maken in hun dagelijkse omgang met elkaar, centraal staan: cultuur als sociale controle. In het navolgende zal ik dit perspectief verder toelichten.

Een alternatief perspectief: 'complex responsive processes of relating'

Terwijl het perspectief van het systeemdenken gebaseerd is op de natuurwetenschappen, de weten-

Door actuele ervaringen te bespreken, kan helder worden gemaakt wat de consequenties zijn van mogelijke keuzen

schappen van de zekerheid, is het perspectief van 'complex responsive processes of relating'⁷ gebaseerd op de complexiteitswetenschappen, die te kenmerken zijn als de wetenschappen van de onzekerheid. In dit laat-

ste perspectief wordt niet uitgegaan van rationele, lineaire en formatieve causaliteit, zoals in het dominante perspectief, maar van een wijze van ontstaan van patronen in interactie die gekenmerkt worden door onzekerheid, onvoorspelbaarheid en oncontroleerbaarheid. Organisaties worden hierbij opgevat als patronen van menselijke interactie, als 'complex responsive processes of relating'. In hun directe, lokale interactie vormen mensen patronen, waarbij tegelijkertijd generieke, organisatiebrede patronen ontstaan. Deze patronen ontstaan ('emerge') als zelforganiserende processen; er komt geen blauwdruk aan te pas en er is niemand die autonoom bepaalt wat er gebeurt.

In de complexiteitswetenschappen is aan de hand van computermodellen veel onderzoek gedaan naar 'agents'.⁸ Tussen digitale 'agents', die elk de hen opgegeven regels volgen, ontstaan patronen. Er is echter een kenmerkend verschil tussen deze digitale 'agents' en mensen: mensen handelen vanuit intenties, zijn creatief en maken keuzen; ze volgen niet blindelings de aan hen opgegeven regels. Mensen hebben het vermogen om keuzen te maken op basis van hun evaluatie van eerdere keuzen. Ze hebben in interactie met anderen behoefte aan beperking van onzekerheid en risico's en zoeken naar manieren om te kunnen omgaan met onderlinge machtsverhoudingen. Deze factoren in menselijke interactie maken de interactieprocessen onvoorspelbaar waar het gaat om patroonvorming. Toch is er geen sprake van willekeur in de manier waarop mensen in interactie samen patronen vormen en onderling en individueel door deze patronen gevormd worden. Hierbij speelt cultuur een belangrijke rol. Voor nader begrip hiervan kan te rade worden gegaan bij onder andere de sociologen George H. Mead en Norbert Elias en de antropoloog Clifford Geertz.

Menselijke interactie en cultuur

Mead beschrijft dat in elke gemeenschap algemene, abstracte waarden – bijvoorbeeld over veiligheid, respect, teamwork – gelden.⁹ In de dagelijkse interactie, in de specifieke situaties waarin mensen zich bevinden, worden deze abstracte waarden functioneel gemaakt, geoperationaliseerd. Waar bijvoorbeeld de algemene, abstracte waarde van respect wordt onderschreven, is vaak niet meteen duidelijk wat dit betekent in de dagelijkse praktijk; we zien dit vandaag de dag in de discussies rond respectvol omgaan met elkaar in de (voetbal)sport. Armbandjes en borden met 'respect' aan de kant van het veld maken nog niet duidelijk wat dit gedrag behelst; individuen zullen telkens in directe interactie met anderen bepalen wat de operationalisering van respect in hun concrete situatie inhoudt.

Tijdens het operationaliseren van algemene, abstracte waarden speelt, aldus Mead, een rol wat we individueel denken dat de anderen waarmee we in interactie zijn, van ons verwachten. We proberen ons daar zo goed mogelijk een voorstelling van te maken en passen ons gedrag daaraan aan. Door hun opvoeding en de ervaring die ze in de loop der jaren opdoen ontwikkelen mensen het vermogen om zich een voorstelling te maken van wat anderen van hen verwachten – en dat niet alleen wat betreft degenen met wie zij concreet te maken hebben (in interactie zijn), maar anderen in het algemeen. Hiermee ontstaan beelden en ideeën over 'zo doen we dit'; denk maar aan kledingstijlen op de vrijdag, rituelen bij recepties en dergelijke. Mensen voegen zich in het algemeen naar dergelijke conventies om te voorkomen dat ze zichzelf buiten de groep plaatsen.¹⁰

Bij het operationaliseren in interactie ontstaat vaak onduidelijkheid en onenigheid tussen mensen: wat de een ziet als respect, of bijvoorbeeld dienstverlening, kan een ander beschouwen als een onnodige kostenpost; wat de een klantgericht vindt, vindt de ander misschien overdreven gedrag. Bij het operationaliseren van algemene waarden maken mensen diverse afwegingen. Hierbij speelt onder andere hun sociale context, de maatschappij of groep waar ze deel van uitmaken, een rol. Wat in onze westerse maatschappij gewoon is, is dat niet per definitie ook in andere culturen. Ditzelfde geldt voor wat wij tegenwoordig gewoon vinden: in de geschiedenis zien we waarden en bijbehorend gedrag veranderen. Denk maar aan een boer laten na het eten: vroeger een teken van tevredenheid, nu een vorm van onbehoorlijk gedrag.

7. R. Stacey, D. Griffin & P. Shaw (2000). *Complexity and Management: Fad or Radical Challenge to Systems Thinking?* Londen: Routledge.

8. E. Olson & G. Eoyang (2001). *Facilitating Organization Change: Lessons from Complexity Science*. San Francisco (Calif.): Jossey-Bass.

9. G. Mead (1925). 'The genesis of the self and social control'. *International Journal of Ethics*, 35, pp. 251-277.

10. N. Elias (1939). *Het Civilisatieproces*. Amsterdam: Boom, 2001 (herdruk).

Kijken we naar de directe interactie tussen mensen, dan zien we dat er vaak onduidelijkheid is over wat in een bepaalde situatie goed is om te doen, ondanks de bekendheid van algemene cultuurwaarden. Het is mijn ervaring dat dergelijke onduidelijkheid, en zelfs onenigheid, vaak moeilijk te bespreken is; we mijden vaak gesprekken hierover. Echter, door samen te spreken over de verschillen, en over de achtergronden van die verschillen en de motieven die ten grondslag liggen aan de verschillende meningen, worden situaties helder en kunnen nieuwe ideeën ontstaan. Door actuele ervaringen te bespreken, worden deze ervaringen intelligent,¹¹ omdat hierdoor helder wordt wat consequenties zijn van mogelijke keuzen. Zo klinkt de algemene, abstracte waarde ‘de beste gezondheidszorg voor iedereen’ mooi, maar wordt deze in de praktijk op zeer gevarieerde wijze uitgewerkt. Het is goed om dit te bespreken en daarbij onder andere ook de diverse consequenties van de wijze van operationaliseren van deze algemene waarde helder te laten worden: hoeveel gaat dit ‘niveau’ van gezondheidszorg kosten? Wat is leidend bij ‘beste’: het oordeel van een behandelend arts of van de patiënt? Geldt ‘de beste gezondheidszorg voor iedereen’ echt voor iedereen, ongeacht bijvoorbeeld iemands levensstijl? Wat is precies de beste gezondheidszorg in een specifieke situatie? In mijn eigen organisatie maak ik dergelijke situaties frequent mee: medewerkers proberen algemene waarden, zoals ‘attente dienstverlener’, te operationaliseren, maar doen dat op verschillende wijzen. De neiging bestaat dan om dergelijke verschillen te minimaliseren, door organisatiebreed duidelijke afspraken te maken over gedrag (vanuit het dominante perspectief van uniformering van denken en doen, cultuur), terwijl de medewerkers altijd zullen afwijken hoe in specifieke situaties een attente dienstverlener te zijn. Hierbij zijn en blijven er, zo is de ervaring, verschillen in operationalisering van de algemene waarde. Duidelijkere gedragsvoorschriften en nog preciezer beschreven competenties leiden dan tot harder met een hamer op dezelfde spijker slaan; terwijl het in de praktijk juist essentieel is dat individuen binnen culturele kaders zelf keuzen maken. Deze keuzen leveren diversiteit op. Door diversiteit ontstaat innovatie en ontstaan er afwijkende patronen; door diversiteit in opvattingen over ‘juist’ gedrag ontstaat de mogelijkheid tot verandering. Bij gelijkblijvende acties blijven patronen gelijk en doven zij uiteindelijk uit.

Door diversiteit in interactie ontstaan aldus patronen die niet vooraf bedacht, ontworpen en vervolgens doelbewust geïmplementeerd worden. Dit is kenmerkend voor het perspectief van ‘complex responsive processes of relating’: het ontstaan van orde uit relatieve wanorde door processen van spontane zelforganisatie zonder blauwdruk.¹²

Geertz typeert processen tussen mensen, waarin ze samen bespreken en zoeken wat te doen, als in essentie processen van betekenis geven.¹³ In deze interactieprocessen wordt bepaald wat belangrijk – van waarde – gevonden wordt. En datgene wat in de lokale interactie van waarde gevonden wordt, geeft mede vorm aan de globale patronen die ontstaan: de cultuur. Deze is niet van te voren te bepalen, en ook niet vanuit de top zodanig te definiëren, dat ze door medewerkers eenduidig ontvangen en geoperationaliseerd wordt: medewerkers maken in hun dagelijkse interactie op eigen wijze afwegingen hoe zij de abstracte waarden operationaliseren, zoals blijkt uit onderstaand voorbeeld:

Samen met twee conducteurs sta ik op het perron wanneer we een oudere dame met een koffer naar de trein zien komen; ze wil instappen bij de deur waar wij staan. Een van de conducteurs neemt van haar de koffer over en tilt deze voor haar de trein in. We vertrekken. De andere conducteur vraagt zijn collega waarom hij de koffer voor deze reiziger de trein in tilde; zij kan dat toch ook zelf, aangezien ze de koffer ook al zelf de trap naar het perron heeft opgetild? De collega is verbaasd door de vraag: worden we niet geacht een attente dienstverlener te zijn? Daar zijn we het alle drie over eens, maar wat houdt dit dan in? Koffers tillen, en zo ja voor welk type reiziger dan? Of juist niet, want niet iedere conducteur zal fysiek in staat zijn om telkens koffers de trein in te tillen voor reizigers. Ik geniet van het gesprek dat we voeren, waarbij de conducteurs in eerste instantie vergeefs proberen mij als ‘scheidsrechter’ een uitspraak te ontlokken; vervolgens pakken ze zelf de verantwoordelijkheid op om goed door te spreken welke afwegingen er zoal te maken zijn; wat eerst een conflict leek door tegengestelde meningen leidt tot een exploratie van die meningen: we onderzoeken samen de mogelijkheden en effecten.

Een leider helpt zijn/haar mensen om de gesprekken te voeren die zij geneigd zijn te vermijden

11. J. Dewey (1938). *Experience and Education*. Carbondale/Edwardsville (Ill.): Southern Illinois University Press.
12. R. Stacey (red.) (2005). *Experiencing Emergence in Organizations: Local Interaction and the Emergence of Global Pattern*. Londen: Routledge.
13. C. Geertz (1973). *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.

Het perspectief van 'complex responsive processes of relating' leidt tot een andere opvatting over cultuur: cultuur als sociale controle. Cultuur wordt continu gevormd in de sociale interactie

Een leidinggevende/ adviseur zou langer moeten kunnen omgaan met de spanning die onzekerheid en onvoorspelbaarheid met zich meebrengen

waarbij mensen, aldus Geertz, 'webs of significance' gebruiken om betekenis te kunnen geven aan hun onderlinge ervaringen. Mensen gebruiken en vormen hiermee de wijze waarop ze met elkaar omgaan en hanteren hierbij bakens – controlemechanismen – vanuit hun historie en sociale context. Cultuur ontstaat aldus paradoxaal als stabiliteit (er blijven zaken hetzelfde) en verandering, als zelforganiserende processen, waarbij onderling afhankelijke mensen bijdragen aan het ontstaan van zowel lokale betekenis als algemene thema's. Hierbij zijn zij zowel 'in control' ten aanzien van de potentiële volgende stap in de interactie, als niet 'in control' omdat de toekomst onvoorspelbaar en onzeker is: men kan de respons van de ander niet met zekerheid voorspellen.¹⁴

Ik neem deel aan een gesprek tussen een leidinggevende en zijn medewerker. De leidinggevende krijgt het verwijt dat hij de medewerker niet heeft geïnformeerd over veranderingen in het werkproces. Hierbij geeft de medewerker hem luid en duidelijk te verstaan dat een leidinggevende dit wel hoort te doen; de eigen rol als medewerker blijft buiten beeld in zijn feedback. De sfeer wordt om te te snijden; ieder voelt de onderlinge onenigheid. Dan vraag ik hen wat zij nodig hebben om hun functie goed te kunnen uitoefenen en samen de klant een goed product te bieden. Hiermee verschuift het thema van 'een leidinggevende moet' naar 'hoe werken we constructief samen?', en ontstaat het besef dat beiden daar een verantwoordelijkheid en een eigen rol in hebben. We reflecteren op ons gesprek – direct tijdens het gesprek – waarbij we concluderen dat het constructiever is om vanuit ieders plek in de keten en de onderlinge afhankelijkheid te denken dan te focussen op wat de ander had/zou moeten doen. Vijandigheid en autoriteit buigen langzaam om richting collegialiteit; onderlinge afhankelijkheid en verschillen kunnen gezien en besproken worden.

De rol van leidinggevende in het perspectief van 'complex responsive processes of relating'

Als we organisaties bezien in het licht van het alternatieve perspectief van 'complex responsive processes of relating', dan levert dit een andere visie op leiderschap op. In het conventionele perspectief van systeemdenken domineert de ideologie van 'managerialism' – managers leiden en sturen aan de hand van generaliseerbare regels. Dit leidt dan tot aannames rond de leidinggevende als 'in control', aan het stuur, toekomstgericht, harmoniserend en vol impact. De kracht van de leidinggevende wordt hierbij bepaald door zijn persoonlijke, individuele competenties.

In het perspectief van 'complex responsive processes of relating', daarentegen, wordt een organisatie opgevat als processen van sociale interactie; een leidinggevende maakt hier deel van uit, net als andere leden van de organisatie. Dit betekent dat een leidinggevende in de sociale interactie gevormd wordt en deze mede vormt; dat hij in het moment moet handelen, mede op basis van zijn intenties, waarbij de toekomst onzeker en onvoorspelbaar is. De kwaliteit van een leidinggevende (en met hem van adviseurs) wordt hierbij bepaald door de mate waarin hij/zij kan omgaan met de spanning die de onzekerheid en onvoorspelbaarheid van interactieprocessen met zich meebrengen. De mate waarin, en de wijze waarop, de leidinggevende zichzelf en medewerkers kan ondersteunen en faciliteren in het omgaan met onzekerheid en onvoorspelbaarheid wordt dan een essentiële kwaliteit van leidinggeven. De leidinggevende kan medewerkers helpen om verantwoordelijkheid te nemen voor wat er in interactie gebeurt, en de volgende stap te bepalen. Dat doet de leidinggevende niet door te pretenderen dat de toekomst voorspelbaar en zeker zou zijn, en ook niet dat de weg naar de toekomst stapsgewijs efficiënt en effectief af te lopen is. De kracht van een leidinggevende (en adviseur) schuilt juist in het vermogen om de eigen actie een reactie te laten zijn op de acties van anderen in de interactie: de leidinggevende is deelnemer aan de interactie – beïnvloedt de interactie en wordt er zelf door beïnvloed – en ervaart net als de anderen de onvoorspelbaarheid, onzekerheid en spanning die de interactie met zich mee brengt.

In een nieuw gevormd team willen de leden onderling beter samenwerken. Hiervoor willen ze een aantal bijeenkomsten organiseren, en ze

14. P. Streatfield (2001). *The Paradox of Control in Organizations*. Londen: Routledge.

vragen mij om het proces te begeleiden, opdat ze tot een heldere uitkomst komen. Hun leidinggevende ziet niet veel heil in dergelijke bijeenkomsten: een klein groepje kan toch wel even een paar spelregels formuleren? Ik vraag het nieuwe team of het echt nodig is om een paar keer een hele dag 'de hei' op te gaan. Door deze ene vraag word ik meteen een deelnemer aan de discussie over de vraag hoe het team de interne samenwerking het beste kan gaan verbeteren. Ik stel de gebruikelijke aanpak – buiten kantoor op een rustige plek nadenken en discussiëren en daar afspreken hoe we het in het werk gaan doen – ter discussie en leg de aandacht op het hier-en-nu: hoe gaan we nu om met diverse meningen, voorkeuren en aanpakken? Welke rollen zien we mensen nemen, en hoe pakt dit uit? Welke concrete vormen van gedrag ervaren we in dit gesprek als 'professioneel samenwerken'? Stof te over: het gebeurt in het hier-en-nu, en de 'heidesessies' die het team aanvankelijk wilde organiseren blijven achterwege. We hebben het niet over hoe we het zouden willen doen, want we doen het ter plekke; we hebben geen transferprobleem van 'de hei' naar de werkplek: we doen het al werkend. Ik intervenieer vooral op die momenten dat het (te) spannend wordt, er door onenigheid verlamming en zwijgen dreigt, of wanneer er juist met 'grote stappen snel thuis' aan (schijn-)consensus wordt gewerkt. Zo help ik de gesprekken te voeren die men geneigd is niet te voeren.

Tot slot

Door organisaties niet op te vatten als voorspelbare, zekere, controleerbare systemen, maar als 'complex responsive processes of relating', kunnen we onze ervaringen in organisaties mijns inziens beter begrijpen. We herkennen dan dat mensen, in sociale interactie, in het hier-en-nu keuzen maken, gebaseerd op evaluaties van eerdere keuzen, intenties voor de toekomst en interactiepatronen in de samenwerking met anderen. Hierbij maken ze gebruik van ankers ('webs of significance' en controlemechanismen) die helpen om hun actuele ervaring betekenis te geven en om verantwoordelijkheid te nemen voor wat er in de sociale interactie met anderen gebeurt. Hierbij is cultuur geen vaststaande entiteit, zoals in het dominante perspectief op organiseren en sturen, maar een vorm van sociale controle: cultuur helpt de sociale interactie vormgeven en wordt continu gevormd in sociale interactie.

Leidinggevend maken deel uit van de sociale interactie: ook zij vormen en worden gevormd in de interactie. Hun kwaliteit als leidinggevende ligt hiermee niet in het voorspiegelen van een zekere en voorspelbare toekomst, maar in het helpen omgaan met de onzekerheid en spanning die optreedt in sociale interactie wanneer onderling afhankelijke medewerkers samen betekenis geven aan hun actuele ervaring. Professionalisering van leidinggevend zou dan ook meer gericht moeten zijn op het kunnen werken in het hier-en-nu en het acteren binnen de onzekerheid, onvoorspelbaarheid en oncontroleerbaarheid van sociale interactie. Ik zie hier een interessante uitdaging voor leidinggevend en adviseurs, alsmede voor hen die bijdragen aan hun professionalisering. ■