

KRITIEK EN ORGANISATIE

Suzan Langenberg

KRITIEK

Ik geloof niet dat wij opgesloten zitten in een geschiedenis. Integendeel, mijn hele werk is erop gericht aan te tonen dat de geschiedenis doortrokken is van strategische verhoudingen die beweeglijk en veranderbaar zijn. Op voorwaarde uiteraard dat de actoren van die processen de politieke moed opbrengen om de dingen te veranderen.

– Michel Foucault

Denken, voelen, zeggen: ‘Nee, zó niet’, zonder te weten wat dan wel?... Dit maken we allemaal wel eens mee. ‘Nee’ tegen de organisatie waarvan je deel uitmaakt: ‘hier wil ik niet zijn’. ‘Nee’ tegen een collega, een medewerker, een baas: ‘met jou wil ik niet geassocieerd worden!’ ‘Nee’ tegen jezelf: ‘dat had ik eigenlijk niet willen doen of zeggen.’

Als mensen het begrip ‘kritiek’ in de mond nemen, reageert de toehoorder meestal huiverig en met een zekere weerstand. De betekenis van het begrip kritiek heeft vanaf de vroege Middeleeuwen een negatieve lading. Het wordt geassocieerd met afbreken, aanval en destructie. Tegelijkertijd kunnen we vaststellen dat kritiek altijd aan het werk is. Kritiek werkt op die plaatsen waar het verschil met het andere, het afwijkende, overbrugd en begrepen wil worden om samen verder te kunnen: in een familie, in en tussen culturen, in organisaties, overal. Daar waar verschil wordt opgemerkt, begint kritiek te werken. Hoe kunnen we deze paradox tussen enerzijds de weerstand tegen en actieve vermijding van kritiek, en anderzijds de onontkoombaarheid van kritiek begrijpen?

De neiging om kritiek tegelijkertijd te verhullen en te openbaren, noemen we de *kritiekparadox*. Voor de concretisering van deze kritiekparadox nemen we als voor-

beeld de organisatie. Vragen die binnen de organisatie-context kunnen worden gesteld zijn onder andere: ‘Wat gebeurt er op de grens tussen de organisatie en de omgeving waarbinnen deze opereert?’, ‘Welke rol speelt het individu in het bewaken, overschrijden en veranderen van die grens?’, ‘Hoe is kritiek op die grens werkzaam?’, en ‘Welke risico’s zijn verbonden aan het verhullen van kritiek?’

In dit artikel wordt de werking van kritiek op de grens tussen omgeving en organisatie beschreven. Eerst wordt de organisatie beschreven zoals deze vandaag de dag werkt. Daarna wordt het begrip ‘kritiek’ verduidelijkt vanuit het perspectief van de drager ervan: de werknemer die deel uitmaakt van zowel de formele als de informele organisatie. Aangezien de mogelijke effecten van kritiek onlosmakelijk zijn verbonden met de definitie van kritiek die men op dat moment hanteert, maken we

een keuze voor een kritiekopvatting. De opvatting van de Franse filosoof en activist Michel Foucault (1926-1984) is in dit verband actueel en inzetbaar. De component zonder welke kritiek niet kan bestaan, namelijk de 'moed' hebben om het woord te nemen, wordt vervolgens apart belicht. Ten slotte worden, aan de hand van een casus, de verschillende aspecten van de werking van kritiek beschreven voor zowel de organisatie als het individu.

DE ORGANISATIE

'Organisaties veranderen'. Maar wat verandert er eigenlijk, en ten opzichte van welk referentiepunt?

Organisaties vormen een permanente interferentiezone tussen systeemwereld (o.a. politiek, economie, wetenschap) en leefwereld. Sinds Jürgen Habermas dit spanningsveld beschreef begin jaren tachtig, is de vervlechting van systemen als economie en politiek (Berns, 2016) met de leefwereld van mensen enkel toegenomen. Niet alleen moet zowel de private als de publieke organisatie functioneren in netwerken die onderhevig zijn aan wetgeving, een organisatie produceert bovendien voortdurend nieuwe normen, ongeacht de sector waarin ze opereert. Dit maakt dat klassieke paradigma's, zoals 'de mens is consensusgedreven' of 'de mens kiest rationeel', worden tegengesproken door hun tegendeel (Knudsen & Tsoukas, 2003). Nieuwe normen ontstaan in reactie op omstandigheden zoals klimaatproblemen, bedreigende ziekten, stagnerende economieën, terreurdreiging en interne conflicten. Kortom, de vervaging van de ogenschijnlijk scherp afgelijnde grenzen tussen het publieke en het private domein versnelt, niet alleen door de communicatietechnologie maar ook door de vermenigvuldiging van kapitaal in private handen met een ongeziene invloed op het publieke domein. De Amerikaanse sociologe Saskia Sassen stelt dat deze 'verontrustende' vervaging tot een systeemdominantie leidt die mensen niet enkel uit hun leefwereld drijft, maar ogenschijnlijk het principe van 'tegensprekelijkheid' uitsluit. Het gaat hier om een globale dynamiek die niemand bestuurt en waarbij 'het uitgestotene' weliswaar

DENKEN, VOELEN,
ZEGGEN: 'NEE, ZÓ NIET',
ZONDER TE WETEN WAT
DAN WEL

onzichtbaar wordt, maar ondertussen nieuwe ruimten inneemt (Sassen, 2014; Laloux, 2016). Voorbeelden als nieuwe betaalmiddelen (bitcoin, Dam, RES, WIR, etc.), lokale ruilhandel en *Anonymous* bewijzen dat kritiek niet kán worden uitgesloten, dat er altijd dragers van kritiek zijn en dat zij die kritiek aan een verschijningsvorm koppelen.

De organisatie rond een welomschreven product of dienst bestaat al lang niet meer. Zowel productiebedrijven als dienstverleningsorganisaties verenigen in hun structuren niet alleen de zorg voor de samenleving (people, planet), maar ook de continuering van verschillende systemen (profit). De aandacht voor *people*, *planet* en *profit* zorgt ervoor dat principieel onverzoeerbare zaken worden verenigd in het 'organiseren'. Ieder domein volgt zijn specifieke wetenschappelijke, maatschappelijke, financieel-economische waarheid. Dit zijn waarheden die onderling, maar ook met de dagelijkse praktijk conflicteren. Commerciële aanjagers tegenover menselijke traagheid bijvoorbeeld, marktmechanismen versus maatschappelijke afwegingen, *quick wins* tegenover duurzame winst op lange termijn ... Kortom: er is sprake van uiteenlopende paradigma's en uitgangspunten die afgestemd moeten raken binnen de omheining van een organisatie (Keulartz, 2005). Specifiek die afstemming is een kritisch gebeuren te noemen.

De omheining van een organisatie functioneert als een soort membraan, een permeabele wand waarlangs gedeeltelijk onvoorspelbare selecties van binnen naar buiten plaatsgrijpen, en omgekeerd. Deze selecties zijn kritisch: onderscheidend, oordeelsvormend en beslissend. De vragen op de grenzen tussen organisatie en omgeving zijn: 'wat kan de organisatie (geoorloofd) de buitenwereld in sturen (producten, visie, gegevens, etc.)', en omgekeerd: 'welke informatie wil de organisatie binnen laten, welke grondstoffen, menselijke competenties, kennis, etc.?' Deze selectieprocessen voltrekken zich deels ongemerkt. Ze zijn opgenomen in routineprocedures en allerhande (kwaliteits)systemen die een zeker voorspelbaar verwachtingspatroon volgen, onder andere afgestemd op (internationale) wet- en regelgeving. Omdat zich onverwachte problemen voordoen die een onmid-

dellijke oplossing vragen, verloopt selectie daarnaast via crisissituaties. Hierdoor worden verwachtingspatronen doorbroken. Inkomende en uitgaande gegevens worden uiteindelijk ook geïnterpreteerd via de overleg- en besluitvormingskanalen waarin stakeholders binnen en over de grenzen van de organisatie heen met elkaar beslissen en voorgaande beslissingen herzien.

De organisatiepsycholoog Karl Weick noemt dit het dynamische aspect van organiseren als zijnde 'de organisatie'. Organisaties zijn volgens hem *parliaments of selves*, waarin de communicatie het (temporele) karakter bepaalt van de organisatie. In diezelfde tegensprekelijke communicatie speelt een deconstruerende dynamiek. Het effect op de organisatie is daarom *des-organiserend*. In tegenstelling tot de klassieke organisatie-theorie beargumenteert Weick *the groundlessness* van de organisatie en vergelijkt hij het organisatiedesign met een Jazzimprovisatie waarin timing, vertrouwen, spanning, dissonantie, afstand en afstemming de muziek maken (Weick, 2001; Langenberg & Wesseling, 2016).

In dit licht presenteert de organisatie zich als een grensobject, zoals geformuleerd door Jozef Keulartz in zijn boek *Werken aan de grens*. Keulartz stelt dat de *dialogen tussen aanwezigen* het enige zijn waar we in reële zin van kunnen getuigen. De elkaar razendsnel opvolgende ICT- en globaliseringseffecten overstijgen de dagelijkse realiteit, en daarmee functioneren we letterlijk en figuurlijk in een grensgebied waar multidisciplinaire interpretatie de noodzakelijke tegenspraak vertegenwoordigt. Dit handelen en werken aan de grens, dit *grensdenken*, clustert zich rond grensobjecten zoals bijvoorbeeld de welvaart, handel, armoede, schuld, waarvan geen enkele discipline de exclusieve *vertaalsrechten* of toegangsrechten kan claimen. Grensobjecten maken een gelijkberechtigde co-existent van conflicterende overtuigingen mogelijk, zonder de noodzaak van consensus of compromis (Keulartz, 2005). In hun complexe verschijningsvorm signaleren grensobjecten dat verscheidene belanghebbende partijen met uiteenlopende achtergronden – jong, oud, centraal en marginaal – omwille van een nog niet bepaalde toekomst genooddaakt zijn samen te werken. De dialoog aan de grens en in onzekerheid, geworteld in een

noodzaak tot samenwerking, vraagt evenwel aandacht voor de keuze van de gesprekspartners en stakeholders (met wie wordt gesproken, waarom en waar?), en een bijzondere aandacht voor de kwaliteit van dat overleg aan, op en voorbij grenzen. Het vermogen van mensen om zich in verschil tot elkaar te verhouden wordt in deze grensdialoog op de proef gesteld. Op die grenzen is kritiek voortdurend aan het werk: bewust gewild, dan wel onbewust.

WAT IS KRITIEK?

Maar wat is kritiek? Wat de etymologische betekenis betreft, verwijst kritiek naar het Griekse *krinein*, wat onderscheiden, beslissen en oordelen betekent. In deze betekenis speelde dit concept een belangrijke rol in het politieke en huishoudelijke beheer van de polis (stadstaat). Belangrijke mensen, met een toonaangevende rol binnen de klassiek-Griekse context werden beoordeeld op hun attitude die per definitie kritisch moest zijn. Zij hadden standaard een opponent die *parresia* (vrijmoedig waarheid spreken) gebruikte als toetssteen (*basanos*) om te

beoordelen of die belangrijke persoon in overeenstemming leefde met wat hij propageerde, of hij een kritische attitude aannam en in staat was om met kritiek om te gaan. De socratische maieutiek is hier een voorbeeld van. De mate waarin de wijze, de vorst, de soeverein, zowel geestelijk als lichamelijk 'zorg voor zichzelf' beoefende, vormde een gegarandeerde indicatie voor zijn bestuurlijke kwaliteiten en zorg voor de gemeenschap.

Michel Foucault heeft tijdens de laatste zes jaar van zijn leven regelmatig over kritiek geschreven. Hij volgde de positieve betekenis en begreep kritiek als een verhouding, een vorm van (zelf)bestuur, een uitlokking van grenzen (Foucault, 1978). Vanaf midden jaren zeventig evolueerde het kritiekbegrip van Foucault van een ideologie- en maatschappijkritische tot een meervoudige en ontologische betekenis; naar een *zijnsact*.

Kritiek op zich is niets, zij hecht zich altijd aan een kwestie (parasitair) en is in die zin zeer specifiek; zij is betrokken op iets wat zich in het hier en nu voordoet

DAAR WAAR VERSCHIL
WORDT OPGEMERKT,
BEGINT KRITIEK TE
WERKEN

(Sonderegger, 2005). Het is een vorm van verzet, gericht tegen het bestaande, 'een besliste wil zo niet bestuurd te willen worden zonder principe en zonder alternatief'. Er is sprake van een daad van radicaliteit en eenmaal voltrokken niet meer ongedaan te maken, dus permanent. Kritiek uitspreken onthult en overschrijdt grenzen, en tegelijkertijd kan het nooit een totaliteit omvatten. Kritiek is zodoende veel meer dan een intellectuele beschouwing van wat goed is en wat nog moet worden verbeterd, het is een *levenshouding of attitude*. Kritiek is een beweging waarmee het subject zichzelf het recht geeft de waarheid te onderwerpen op zijn machtheffingen en de macht op de daar aan verbonden waarheidsvertoegen (Foucault, 1978).

Het is zonder meer merkwaardig dat in het huidige tijdsgewricht, waarin de transitie naar een 'nieuwe tijd' om ons heen zindert, kritiek haar negatieve bijklank behoudt. We leven in een tijd die wordt vergeleken met de Verlichting eind achttiende, begin negentiende eeuw, de bloeitijd van de wetenschappen, mobiliteit, hygiëne en industrie. De tijd waarin de Duitse filosoof Immanuel Kant zijn drie kritieken schreef, en de tijd waarin het toenemend oordeels- en onderscheidingsvermogen mensen geleidelijk aan emancipeerde, los van de kerkelijke wet.

Al deze bewegingen en vernieuwingen waren het resultaat van het kritisch belichten van het bestaande. De dynamiek van kritiek is eenvoudig te verbinden aan de Verlichting, een periode waarin kritiek leidde tot onderscheiden en bevragen van bestaande grenzen en daarvoor ruimte voor het nieuwe denken ontsloot, hetgeen zowel grensoverschrijding als -verdediging uitlokte. Het maakte het ogenschijnlijk zekere onzeker. Deze dynamiek maakt het mogelijk te kunnen reflecteren op de actualiteit in de thema's en problemen die we tegenkomen. Het haperende financiële systeem en de stagnerende economische groei, bijvoorbeeld, de toenemende ongelijkheid, het vluchtelingenprobleem en de opwarming van de aarde. Thema's die grenzen zichtbaar maken en nieuwe doen ontstaan.

Een rechtstreeks effect van die kritiek is een *ont-ontwerping* aan het onderwerpen, gediskwalificeerde weten.¹ Kritiek is niet gericht op een totaliserende verklaring of

theorie, maar wel op het ontsluiten van datgene wat onderdrukt is. Dat brengt ons bij een volgend verband tussen kritiek en Verlichting: het concept van de bestuurlijkheid (*la gouvernementalité*) dat gestalte krijgt in het verzet – 'zó niet' – tegen bestaande bestuursvormen, niet in een

idee van hoe het moet maar wel in het verzet zonder alternatief, waardoor vanzelfsprekendheden onzeker gemaakt worden: *Faire la critique, c'est rendre difficile les gestes trop faciles* (Foucault, 1994).

Actuele voorbeelden hiervan zijn die individuen die na de financieel-economische crisis van 2007 uit het financiële systeem zijn gestapt zonder meteen een nieuw principe te omarmen. Discussies met lotgenoten hebben uiteindelijk geresulteerd in bijvoorbeeld de ontwikkeling van lokale betaalmiddelen of de heruitvindingen van lokale ruileconomieën of de oprichting van een eigen onafhankelijk sociaal zekerheidsfonds gericht op onderlinge solidariteit. Ondanks een vergaande, onvoorspelbare innovatiegolf, ingezet door de grenzeloze mogelijkheden van de communicatietechnologie, lijken tegenbewegingen gericht op mensenmaat zich vooralsnog minder zichtbaar maar wel gestaag te ontwikkelen. Deze bewegingen zijn voortgekomen uit de werking van kritiek. Maar hoe, op welke wijze krijgt die kritiek vorm?

der meteen een nieuw principe te omarmen. Discussies met lotgenoten hebben uiteindelijk geresulteerd in bijvoorbeeld de ontwikkeling van lokale betaalmiddelen of de heruitvindingen van lokale ruileconomieën of de oprichting van een eigen onafhankelijk sociaal zekerheidsfonds gericht op onderlinge solidariteit. Ondanks een vergaande, onvoorspelbare innovatiegolf, ingezet door de grenzeloze mogelijkheden van de communicatietechnologie, lijken tegenbewegingen gericht op mensenmaat zich vooralsnog minder zichtbaar maar wel gestaag te ontwikkelen. Deze bewegingen zijn voortgekomen uit de werking van kritiek. Maar hoe, op welke wijze krijgt die kritiek vorm?

DE ROL VAN MOEDIG SPREKEN

En als we dus de vraag naar de kennis in haar betrekking tot de overheersing stellen, dan moet dat eerst en vooral gebeuren op grond van een zekere besliste wil om niet te worden bestuurd, (...) de tegelijk individuele en collectieve houding om, zoals Kant zei, uit zijn onmondigheid te treden. Het is dus een kwestie van houding. (...) De kritische houding als een algemene deugd.

– Foucault, 1990

In de Griekse tijd werd de kritische houding direct gekoppeld aan de moed, een voorwaarde om kritiek te kunnen en durven uiten tegen een meerdere, tegen het volk, tegen zichzelf. In het eerder vernoemde begrip *par-*

KRITIEK IS EEN HANDELING, EEN TEGENBEWEGING (CONTRE-CONDUITE) TEGEN HET HEERSENDE VERHAAL

resia komt moed expliciet voor in het vrijmoedig waarheid spreken (Foucault, 1989). In de oude teksten onderscheidde men drie verschillende soorten van moed: (1) een expressie van mannelijk militarisme, (2) politiek heldendom en (3) martelaarschap, door Augustinus opgevat als vakmanschap, het vermogen om persoonlijke gevoelens van angst en onzekerheid te beheersen. Later is daar de moed van de opoffering bij gekomen. De moed in het gebruik van *parresia* ligt in het laten spreken van het geweten dat verplicht tot 'vrijmoedig de waarheid te spreken', als een vorm van tegenspraak tegen het heersende. Concreet wilde dat zeggen dat de tegenspreker (*parresiast*) diegene was die waarschuwde, die het risico nam niet geloofd te worden, die de mindere was van de massa, van de vorst, van de wijze.

Het gebruik van *parresia* ligt aan de oorsprong van het moderne kritiekbegrip zoals Foucault het hanteert: kritiek is een handeling, een tegenbeweging (*contre-conduite*) tegen het heersende verhaal, tegen datgene wat in algemene zin in een bepaalde context 'voor waar' wordt aangenomen. Anders gezegd: *parresia* is een deugd, plicht en techniek die men moet aantreffen bij diegene die het geweten van anderen richt en hen helpt in het vormen van hun verhouding tot zichzelf. Kortom: *practice what you preach*. Kritiek is alleen mogelijk in het zelf praktiseren ervan. Het uitspreken van kritiek genereert nieuwe ruimte waarin creativiteit, nieuwe ideeën en daardoor leerkansen ontstaan (Langenberg, 2012). Die handelingsruimte omschrijft Foucault als een vrijheidspraktijk waarin grenzen verdwijnen en nieuwe ontstaan, in het 'zó niet bestuurd, benaderd, beheerst willen worden zonder een direct alternatief te kennen'.

Wat gebeurt er in een organisatie, een dienst, een team wanneer iemand zichzelf verplicht ziet moed te tonen in het uiten van zijn kritiek, ongeacht de omstandigheden?

HOE WERKT KRITIEK?

De concrete werking van kritiek maken we inzichtelijk aan de hand van een casus.

'Mijn baas staat voor een participatieve leiderschapsstijl, hetgeen opgenomen is in onze visie, waarden en overlegstructuren. Concreet houdt dat in dat we elke twee weken op

maandagmorgen een stafvergadering hebben van 09.00 tot 13.30 uur. Hoewel er minstens 25 punten per keer worden afgehandeld en inspraak wordt gevraagd, beslist de baas ontegensprekelijk wat er gaat gebeuren, zowel binnen als buiten deze vergadering. Omdat niemand hem tegensprekt, durf ik dat ook niet. Dit heeft tot gevolg dat – hoewel iedereen aanwezig is op de vergadering en ondertussen zijn mails afhandelt op de door de organisatie aan alle stafleden voorziene iPads – de kritische punten die werkelijk aandacht vragen niet op de agenda komen, noch besproken worden.

Bijvoorbeeld: vorige week bleek uit een incident met een notaris dat mijn dienst werd geconfronteerd met procedurefouten die waren gemaakt in een dossier dat van een andere dienst kwam. Dit heb ik rechtstreeks met mijn bevriende collega van een andere dienst besproken en recht gezet met de notaris die bekend is met onze organisatie. Deze notaris stelt vaker (soms ernstige) procedurefouten vast. Hij dreigde ermee een onderzoek te laten starten met betrekking tot belangenvermenging en gegronde vermoedens van fraude in onze organisatie. Ik heb deze zaak bewust buiten de tweewekelijkse stafvergadering gehouden omdat – hoewel mijn baas zegt participatief te zijn – zijn autoritaire stijl iedereen monddood maakt. Mijn baas heeft een zeer uitgebreid netwerk en daardoor (politieke) invloed op lokaal en nationaal niveau. Tja, niemand kan me verwijten dat ik mijn eigen carrièreperspectief niet in gevaar wil brengen ...'

Wat is de positie van kritiek in deze casus? Welke risico's loopt een organisatie wanneer praktijk en theorie van omgangsvormen en leiderschapsstijl incompatibel zijn? Bovendien, welke druk legt dit op het individuele geweten van medewerkers? En ten slotte, wat doet (on)gegronde angst met de weg die informatie zoekt?

Op papier zien we een perfect georganiseerde organisatie, met een duidelijk organogram, inclusief omschreven taak- en rolverdelingen en doelstellingen. Er is een visie geformuleerd van participatief leiderschap en alle leidinggevendenden hebben hiervoor een opleiding gehad. Daarentegen blijkt in de praktijk, in het sociogram van deze organisatie, hoe, waar en met wie de onderlinge functionele en professionele relaties feitelijk verlopen. Als gevolg van een versperde aanspreekbaarheid van formele beslissers wordt er binnen én buiten de organisatie actief naar andere aanspreekpunten gezocht. Er ontstaat een andere realiteit, die afwijkt van de formele

organisatie-identiteit. Noodzakelijkerwijs ontstaat er een *schaduworganisatie* waarin verantwoordelijkheidsbesef en oordeelsvermogen zich verplaatsen van het formele naar het informele circuit. Dit is het effect van de onontkoombare werking van kritiek die zowel op korte als lange termijn risico's blootlegt op het niveau van de organisatie, de dienst en de individuele werknemer. De kritiekparadox is daarmee een feit: formeel is participatie en het geven van kritiek 'georganiseerd', maar vanwege de onontvankelijkheid van de spilfiguren voor die kritiek – in dit voorbeeld 'de baas' – én vanwege het ontbreken van moed om tegen te spreken – in dit voorbeeld de ik-figuur – gaat kritiek 'ondergronds'. Wat betreft deze casus kunnen we dit op de drie niveaus vaststellen.

Organisatieniveau – De selectie van informatie verloopt via één persoon, 'de baas'. Vanwege deze flessenhals bereikt slechts een gedeelte van de informatie 'de baas'. Bovendien betreft zijn selectie reeds gefilterde informatie zonder de kritische elementen. Dit betekent dat de informatie-uitwisseling beperkt is en deze niet de organisatie *as such* omvat. De participatieve organisatiestructuur en -cultuur op papier verhuult de autoritaire praktijk. Bovendien organiseert 'de baas' via deze ambiguïteit – participatie vooronderstellen en eenrichtingsverkeer uitvoeren – medewerkers die zich via hun zwijgen aan hem compromitteren. Zowel de baas als de medewerker misleiden zichzelf door elkaar op het vlak van het kritische uit de weg te gaan, en zijn aan elkaar verbonden in een oneigenlijke loyaliteit (The Arbinger Institute, 2007).

Niveau van de dienst – Kritische elementen, zoals procedurefouten ten gevolge van onvoldoende uitwisseling van kennis, komen niet tot bij 'de baas'. Omdat de kritiek haar weg sowieso probeert te vinden, ontstaat er op subniveau een eigen netwerk. Organisatie-gerelateerde kritische informatie wordt 'onder de radar' uitgewisseld, hetgeen een organisatie in, en gedeeltelijk buiten de organisatie doet ontstaan. De notaris dreigt, het diensthoofd zoekt intern en extern oplossingen buiten het netwerk van 'de baas' om. In relatie tot de organisatie als geheel hebben we hier te maken met risicomijdend gedrag; er wordt immers actief (risicodragende) informatie achtergehouden. Met betrekking tot de dienst zelf

vertoont het diensthoofd proactief gedrag omdat er met betrokken partijen actief oplossingen worden gezocht.

Individueel niveau – Het diensthoofd heeft een functie, en daaraan verbonden opdrachten en taken. Verantwoordelijkheden die daaruit voortvloeien, leiden tot kennis van de organisatie en de plicht daar naar te handelen. In het geval van deze casus leidt angst tot het verhullen van organisatie-gerelateerde kennis op het niveau waarop deze 'verplicht' moet worden gegeven. Het eigenaarschap van kennis wordt niet gedeeld op het organisatieplat-

form dat daarvoor dient. Dit betekent dat de risicofactoren die inherent zijn aan een organisatie verhuld raken. Wat kan dit diensthoofd doen?

- zwijgen, hetgeen indruist tegen zijn plicht kennis te delen;
- moedig spreken ongeacht de dominantie van 'de baas' en met het risico uitgeschakeld te worden; of
- kennis delen met diegenen die willen luisteren, waardoor een informeel netwerk ontstaat met zijn eigen specifieke risico's, namelijk gecompromitteerd gedrag – iedereen zwijgt naar de baas maar is loyaal aan elkaar.

Loyaliteit aan een organisatie leidt onherroepelijk tot medeplichtigheid aan datgene waar een organisatie voor staat (Wesseling, 2013). De plicht organisatie-gerelateerde informatie te delen, raakt gecompromitteerd aan afhankelijkheidsposities, waardoor het kritisch potentieel monddood wordt gemaakt en ondergronds gaat. Niet(s) zeggen van kritiek leidt tot frustratie van het sociaal kapitaal, en kan grote consequenties hebben voor mens en omgeving. Dit is natuurlijk paradoxaal, want de feitelijke kritiek is in principe eigendom van de organisatie en kan – mits ze wordt gehoord – leiden tot een leereffect. Iedereen heeft immers recht op de kritiek die hij/zij verdient; dit geldt evenzeer voor (de leiding van) een organisatie (Vandekerckhove & Langenberg, 2012).

Om een voorbeeld te nemen: het 'nee, zó niet' van de voormalig wijkverpleegkundige Jos de Blok. Dit 'nee' was gericht tegen de bureaucratisering van de zorg en de uitholling van het menselijk contact met de doelgroep: de verantwoordingsplicht middels een administratieve wurggreep deed de werkvreugde verdampen. De Bloks

NIET(S) ZEGGEN VAN KRITIEK LEIDT TOT FRUSTRATIE VAN HET SOCIAAL KAPITAAL

kritiek werd binnen het bestaande systeem niet gehoord. Hij is uit het systeem gestapt en heeft zich als hulpverlener opnieuw georganiseerd door terug te keren naar de kern van een hulpvraag. Deze kritische oefening resulteerde in een nieuwe organisatie: Buurtzorg.nl. Door middel van zelfsturende, multidisciplinaire teams bestaande uit maximaal twaalf *professionals* wordt 'op maat' hulp verleend aan zorgbehoevenden in een afgesproken regio. De teams zijn klein, lokaal georganiseerd, op mensenmaat van de hulpbehoevende en ingebed in de samenleving. Ze zijn interdisciplinair samengesteld en werken complementair. Inmiddels is deze afwijkende organisatie van zorg wereldwijd verspreid (De Blok & Pool, 2013).

De kritiekparadox is van alle tijden. Mensen gaan actief kritiek uit de weg en zoeken het even zo hard op: het is een strijd. Op de plaatsen waar deze strijd wordt erkend, leidt het tot herpositionering, correctie en heruitvinding waarin zelfsturing, creativiteit en ont-onderwerping nieuwe ruimten ontsluiten. Zonder erkenning van de werking van kritiek overheersen systeemdominantie en immobiliteit.

Erkennen dat kritiek altijd aan het werk is, leidt tot een ander denken over leiderschap. Iedereen is een leidinggevende in het sturen van zijn beslissingen, in het delen van zijn kennis en netwerk, in het beschikbaar stellen van zijn expertise. Wanneer we dit principe doordenken, bestaat een organisatie alleen in het samenbrengen van zijn leden rond haar doelstelling. Dit samenbrengen van verschillende leden genereert werking van kritiek in het erkennen ervan en in het honoreren van verschil. Dat dit onbeslist, lokaal en permanent is en aanvoelt als een strijd, is een dagelijkse realiteit. Vandaar dat er moed voor nodig is om expliciet kritiek te uiten en er vorm aan te geven. Nadat eenmaal is gesproken, kan het horen en luisteren beginnen, wat minstens zoveel moed vraagt als het spreken. Pas dan zetten verandering, creativiteit, vernieuwing, kortom *desorganisatie* in.

Noten

1. Het gaat om een weten dat bestaat maar tot aan het kritische moment geen invloed uitoefent, geen bestaansrecht heeft. Het wordt als zodanig door het heersende discours gediskwalificeerd.

Literatuur

- The Arbinger Institute (2007). *Leadership and self-deception*. London: Penguin Books.
- Berns, E. (2016). *De poriën van de economie. Een essay over de verhouding tussen economie en politiek*. Cahiers Campus Gelbergen nr. 5. Antwerpen: Garant.
- Blok, J. de & A. Pool (2013). *Buurtzorg: menselijkheid boven bureaucratie*. Amsterdam: Boom Lemma uitgevers.
- Foucault, M. (1989). *Parresia, vrijmoedig spreken en waarheid*. Amsterdam: SSN.
- Foucault, M. (1990). *Qu'est-ce que la critique?* *Bulletin de la Société française de la Philosophie*, 84/2, pp.35-63.
- Foucault, M. (1994). *Dits et écrits*. IV, texte n. 296. Paris: Gallimard, pp. 178-182.
- Keulartz, J. (2005). *Werken aan de grens*. Budel: Uitgeverij Damon.
- Knudsen, C. & H. Tsoukas (red.) (2003). *The Oxford Handbook of Organization Theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Laloux, F. (2016). *Reinventing Organisations*. Haarzuilens: Lannoo Campus & Het eerste huis.
- Langenberg, S. (2008). *Kritiek als des-organisatie*. Antwerpen: Garant.
- Langenberg, S. (2012). Kritiek als omslagpunt. *OEO, Opleiding en ontwikkeling*, jrg. 25, nr. 4, pp. 38-42.
- Langenberg, S. & H. Wesseling (2016). Making Sense of Weick's Organising. A philosophical Exploration. In: *Philosophy of Management*, Springer International Publishing (in voorbereiding).
- Sassen, S. (2014). *Expulsions: Brutality and Complexity in the World Economy*. Boston (MA): Harvard University Press.
- Sonderegger, R. (2006). Onzuivere kritiek. *KRISIS, Tijdschrift voor actuele filosofie*, jaargang 7, nr. 2, pp.3-16.
- Vandekerckhove, W. & S. Langenberg (2012). Can we organize Courage? *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies (EJBO)*.
- Weick, K. (2001). *Making Sense of the Organisation*. Malden (MA): Blackwell Publishing.
- Wesseling, H. (2013). Schuldloze schuld: basis voor een kritische moraal. In: Wesseling, H. & S. Langenberg (red.), *Over leven in werk*, Cahiers Campus Gelbergen nr. 2. Antwerpen: Garant, pp. 117-131.

Over de auteur

Dr. S.G.M. Langenberg is zaakvoerder Diversity bvba, programmacoördinator onafhankelijke denktank Campus Gelbergen, eindredacteur Cahiers Campus Gelbergen en zaakvoerder Brasserie TIENS!

