

Yvonne Burger over het belang van vrijmoedigheid

Menselijkheid in organisaties

In onze tijd van *hope and fear* zijn er twee hefboomen om menselijkheid in organisaties te ontwikkelen: organisatie- en individuele ontwikkeling. Precies op dat snijvlak werkt Yvonne Burger in organisaties en doet ze onderzoek.

Verkorte weergave van haar oratie bij de aanvaarding van de leerstoel

Organisatiecultuur, communicatie en leiderschap aan de Vrije Universiteit.

Eén van de belangrijkste ontwikkelingen die ik voor ons vakgebied zie, is dat enerzijds grote organisaties steeds groter worden en dat de interne druk er steeds hoger wordt. Anderzijds zie ik bij medewerkers steeds meer behoefte aan zelfontplooiing en autonomie. Het evenwicht tussen organisatiebelang en individueel belang is natuurlijk geen nieuw vraagstuk. Sinds de Hawthorne-onderzoeken in de jaren dertig van de vorige eeuw is dat vraagstuk met enige regelmaat opgedoken in de organisatiekundige literatuur. Maar het lijkt erop dat juist in onze tijd dat vraagstuk steeds meer begint te wringen, en dat steeds meer individuen zich gevangen voelen in organisaties.

Ik ontmoet in mijn praktijk vele individuen in organisaties die menselijke waarden, zoals ruimte, openheid, respect, waardering, vriendelijkheid en het vermogen tot zelfontplooiing in onvoldoende mate ervaren. Individen die – als ze de moed hebben verzameld om hun (schijnbare) zekerheden los te laten – uitbreken uit organisaties om gehoor te geven aan hun behoefte om hun eigen baas te zijn en eigen collega's te kiezen. Het is een ontwikkeling die al een aantal jaren

geleden werd voorzien door collega Michiel Schoemaker. Ik zie dat veel mensen zich willen 'bevrijden' van hun organisatie – die soms letterlijk als een 'psychische gevangenis' wordt ervaren.

Er ontstaan steeds meer netwerken van gelijkgestemde collega's ontstaan die op basis van vrijwilligheid, gelijkwaardigheid, gedeelde ambitie en vertrouwen nieuwe vormen van samenwerking ontwikkelen. Of ze nu organisaties adviseren, huizen verbouwen of bloemwerk verzorgen. Naar schatting werken op dit moment maar liefst 700.000 mensen in Nederland als zzp'er, zelfstandige zonder personeel.

Falen van organisaties

Ik zie dat als een krachtig antwoord op het falen van veel grote en complexe organisaties die in veel gevallen nog steeds georganiseerd zijn volgens de principes uit de oude doos. In mijn praktijk kom ik veel organisaties tegen met een piramide aan bazen, chefs van afdelingen en subafdelingen die maar weinig zicht hebben op het primaire proces. Veel managers maskeren hun eigen angst en onzekerheid door opdrachten te geven – bij-



voorbeeld tot de zoveelste reorganisatie - en door te controleren of die opdrachten wel goed zijn uitgevoerd. Zulke managers voeren beoordelingsgesprekken die in de wandelgangen 'veroordelingsgesprekken' worden genoemd. Ze zijn meer met zichzelf en hun eigen positie bezig dan met het creëren van een veilige omgeving waarin talenten tot ontwikkeling kunnen komen. In zulke organisaties is veel angst, agressie, materialisme en wordt maar weinig echte 'menschelijkheid' ervaren. Terwijl dat nu juist is waar veel mensen behoefte aan hebben.

Ik zie twee hefboomen voor het ontwikkelen van menselijkheid in organisaties. De eerste is het werken aan organisaties waarin de menselijke maat leidend is.

Er is veel theorievorming over dat type organisaties, die met name in de jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw sterk in de belangstelling stond. Theorievorming en ook onderzoek rond de thema's decentralisatie, automatisering, integraal management, sociotechnisch herontwerp, unitmanagement, zelfsturende teams... Het ging daarbij steeds weer om het terugbrengen van de menselijke maat, overigens vanuit de opvatting dat dat zou leiden tot een grotere productiviteit en effectiviteit. Zulke thema's zouden tegenwoordig waarschijnlijk vallen onder de noemer 'sociale innovatie', want er wordt natuurlijk nog steeds nagedacht over hoe je organisaties op een andere manier kunt inrichten en besturen.

Menselijke maat

Uit veel onderzoeken, en ook uit mijn eigen promotie-onderzoek naar (de)centralisatieprocessen, blijkt empirische steun voor de veronderstelling dat organisaties waarin de menselijke maat weer is teruggebracht effectiever worden. Maar ook blijkt een verandering in die richting lastig te zijn. Ook uit mijn eigen onderzoek kwam naar voren dat er een aantal belangrijke specifieke voorwaarden is om het veranderingsproces in de richting van decentralisatie en autonomsing te doen slagen.

Maar wat mij het meest is opgevallen in al die onderzoeken en ervaringen, is de - volgens mij doorslaggevende voorwaarde - van inspirerend leiderschap aan de top van de organisatie. Want het lukt alleen om organisaties te ontwerpen en te ontwikkelen waarin de menselijke maat is teruggebracht als er aan de top iemand staat die daar echt in gelooft, die kan omgaan met zijn of haar eigen angsten, die luistert, die vertrouwen heeft in het ontwikkelvermogen van andere mensen en die er moeite voor doet om de ruimte en condities te creëren waardoor mensen kunnen groeien en bloeien.

Een voorbeeld van een inspirerende leider die een visie heeft over leefbare organisaties, en die dat ook in de praktijk heeft gebracht, is Eckart Wintzen, de oprichter van BSO. Het valt me op dat ik zijn naam opeens weer overal zie opduiken. Dat is interessant: kennelijk is hij in staat geweest om een vorm van leiderschap te ontwikkelen die duurzaam is en inspirerend voor mensen van nu, die het ontwikkelen van leefbare en inspirerende organisatievormen tot hun ambitie rekenen.

'Cultuurveranderingstrajecten'

De tweede hefboom die ik zie voor het ontwikkelen van menselijkheid in organisaties is het faciliteren van individuele ontwikkeling, door coaches of door

geval niet de term 'cultuurverandering' te noemen, want die term had nogal een nare bijmaak gekregen door alle vergeefse pogingen in de afgelopen jaren om de cultuur van de organisatie te beïnvloeden.

Vele auteurs zoals Schein, Deal en Kennedy, Cameron en Quinn en de Nederlandse onderzoekers Hofstede, Sanders en Neuijen en Mastenbroek publiceerden over wat nu eigenlijk een organisatiecultuur is en hoe je die kunt beïnvloeden. Vele adviesbureaus verdienden tonnen omzet met omvangrijke programma's met als doel om de organisatiecultuur te beschrijven en te manipuleren. Ik ken zelf eerlijk gezegd weinig geslaagde voorbeelden van zulke volop geïnstrumenteerde trajecten. In veel gevallen bleven ze steken aan de oppervlakte, bij datgene wat zichtbaar is aan de buitenkant van organisaties en het zichtbare gedrag. Ze gingen niet in op welke aannames en veronderstellingen er leefden bij de individuele medewerkers.

Om die reden heb ik me in de afgelopen jaren verdiept in het thema 'coaching' als interventie. Coaching die reflectie bij individuen mogelijk maakt op bijvoorbeeld hun eigen bijdrage in de organisatie waar ze werken, hun eigen denken en gedrag: reflectie die de zelfkennis van individuen vergroot en die daarmee - althans in mijn optiek - kan bijdragen aan de ontwikkeling van mildheid, compassie en openheid in organisaties. Maar hoe effectief is coaching eigenlijk?

Gewaardeerde leermogelijkheid

Er is weinig kwantitatief onderzoek naar de effectiviteit van coaching beschikbaar. Uit de onderzoeken die er zijn blijkt dat coaching een gewaardeerde leermogelijkheid is. Er zijn nog geen artikelen die ingaan op de vraag wat voor coaching effectief is en welke coaching we het best kunnen toepassen bij welke vragen. Een uitzondering is een recent onderzoek naar werkzame bestanddelen in coaching van De Haan en Curd. Uit dat onderzoek blijkt dat vooral een goede werkrelatie

'Persoonlijk leiderschap vereist fearlessness'



managers. Maar voordat ik hier nader op inga, wil ik eerst iets zeggen over mijn bedenkingen tegen groot-scheepse 'cultuurveranderingstrajecten'. Enige tijd geleden werd ik gevraagd door een opdrachtgever om bij te dragen aan het ontwikkelen van diversiteit binnen zijn - grote en complexe - organisatie. Mijn opdrachtgever drukte me op het hart om in mijn voorstel in ieder

tussen coach en gecoachte én de persoonlijke kwaliteiten van de coach als behulpzaam worden ervaren - niet zozeer de specifieke methode of aanpak van de coach.

De effectiviteit van interventies hangt sterk met de persoonlijkheid van de coach samen. Warmte, empathie, respect en authenticiteit zijn daarbij belangrijke

‘De menselijke maat terugbrengen lukt alleen als er aan de top iemand staat die daar in gelooft’



eigenschappen. Je zou kunnen zeggen: hoe menselijker de coach, des te effectiever de coaching. Als ik alle coachingtrajecten overzie die ik in de afgelopen jaren heb begeleid – en dat zijn er nogal wat – dan zie ik een duidelijke rode draad in de coachingvragen. Het gaat alle gecoachten op een dieper niveau om het ontwikkelen van authenticiteit (wie ben ik en wat wil ik?) en om persoonlijk leiderschap (waar sta ik voor?).

Persoonlijk leiderschap in tijden van angst en onzekerheid betekent in mijn optiek het formuleren van je eigen fundamentele bijdrage. Dat vereist moed, of beter gezegd fearlessness, een Engelse term waar het Nederlandse woord ‘vrijmoedigheid’ dicht bij komt. Fearlessness betekent niet dat je geen angst meer voelt. Het betekent het vermogen om je eigen angst te erkennen, te voelen en te gebruiken als springplank om te groeien; om activiteiten te ondernemen die ertoe doen, die van betekenis zijn, ook al is het spannend of ongemakkelijk.

Angst

Maar wat mij opvalt in organisaties en in individuele coaching is de angst die mensen in hun greep houdt. Angst om ‘gezien te worden’, angst om ‘niet te voldoen’, angst om te handelen als de situatie erom vraagt, angst die menselijkheid in de weg staat. Ons ‘westerse ego’ – dat mede gevormd is door religieuze en cultuurhistorische invloeden – vertelt ons vaak dat we niet goed genoeg zijn, en is soms het strengst als we juist op het goede spoor zitten.

Fearlessness is de moed om te kiezen, op het juiste moment. En die momenten kennen we allemaal. Om persoonlijk leiderschap te ontwikkelen en je zelfvertrouwen en kracht te ontwikkelen helpt het om de momenten waarop je zelf moedig bent geweest te erkennen en ervan te leren. Het helpt om je rolmodellen te identificeren. Het helpt om na te denken over waar je trots op wilt kunnen zijn. Het helpt, kortom, om te werken aan je spirituele ontwikkeling en vooral om vervolgens – heel pragmatisch – ‘de goede dingen te doen’ los van verwachtingen over eventuele effecten. Als je weet wat je wilt en gelooft in wat je doet, is het een kleine stap om in actie te komen.

Zelftwijfel zaait agressie: als je jezelf niet accepteert, is het onmogelijk om andere mensen te accepteren. En het is misschien wel onze grootste uitdaging om over onze eigen twijfels heen te stappen. Helaas is

het gemakkelijk om je af te sluiten van wat er in de wereld gebeurt, als je genoeg geld hebt en in een goed huis woont. We zijn in onze westerse wereld vaak meer met onszelf bezig dan met andere mensen. Maar er zijn veel prachtige voorbeelden van mensen die initiatief nemen en een bijdrage leveren aan het welzijn van ons allemaal.

Grote golven

Grote veranderingen gebeuren vaak omdat een klein aantal mensen zich verbindt en besluit om ‘er iets aan te doen’. Zo is Solidaridad in Polen begonnen, zo zijn de hervormingen in Zuid-Afrika begonnen. Ook zijn er prachtige voorbeelden van mensen die veel geld hebben vergaard en die het gebruiken als middel om een menselijker samenleving te ontwikkelen. Denk aan de zeer vermogende Soros, van het Open Society Institute. Een kleine steen veroorzaakt grote golven.

Vele positieve bijdragen kunnen samen grote effecten hebben. Als iedereen vanuit zijn of haar eigen *basis goodness* en met een positieve intentie aan de slag gaat met activiteiten waar je in gelooft en waar je gelukkig van wordt – en dat heeft weinig te maken met materieel en financieel succes – is er een toekomst voor onze planeet. En dat alles geldt zeker ook voor mijn beroepsgroep – organisatieadviseurs en coaches – die vaak in spannende situaties in organisaties terechtkomen. Zelfkennis is ook voor hen in mijn optiek de belangrijkste kennis, want daardoor begrijp je hoe organisaties werken. Want diep van binnen lijken we allemaal op elkaar.

Maar voor het slagen van het individu is ook de context van belang, dus organisaties zullen de voorwaarden moeten creëren waaronder de mensen binnen organisaties hun persoonlijk leiderschap vorm en inhoud kunnen geven – waardoor organisaties als geheel effectiever zullen worden. Het begrip ‘organisatiestructuur’ is niet meer zo in de mode, maar van uitermate groot belang voor de kwaliteit van de relaties tussen individuen en de mate waarin die organisaties erin slagen hun doelen te bereiken. ■

Dit artikel is gebaseerd op de oratie die Yvonne Burgers op 18 januari jl.

hield bij de gelegenheid van de aanvaarding van de leerstoel

Organisatiecultuur, communicatie en leiderschap aan de Faculteit

Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde van de Vrije Universiteit in Amsterdam.