

## Duurzaam HR; zo buiten, zo binnen

Deelnemers aan management leergangen definiëren 'organisatie' meestal als: een sociaal verband binnen structurelementen om organisatiedoelen te realiseren. Omvatten die drie elementen ook de alledaagse organisatie werkelijkheid? De organisatie als één uniform sociaal verband of bestaat zij uit subculturen? Waarom meestal alleen financiële doelen? Waarom structurelementen? Organisatie zó definiëren veronderstelt dat alles en iedereen gaat voor financiële doelen. Eén sociaal verband in evenwicht, zonder verstoringen; harmonieus en homogeen<sup>1</sup>.

In dit functionalistisch denken dirigeert de manager als een dirigent zijn mensen. Op basis van zijn mens-/organisatievisie laat hij structurelementen ontwerpen om hen te beheersen en te controleren. De HR adviseur brengt de HR 'policies and practices' verticaal in lijn met de strategie<sup>2</sup>. We moeten deze interne verticaliteit die zich richt op presteren niet over boord zetten. Er moeten in de 21<sup>e</sup> eeuw wel dimensies bij om het strategie palet volledig te kleuren.

### Een kleurrijk strategie palet voor de 21<sup>e</sup> eeuw

Een organisatie is altijd in wording om af te stemmen op de externe context die met 'duizend stemmen' spreekt<sup>3</sup>. Die vele stemmen vertolken belangen en krijgen steeds een andere inhoud en klank omdat ook zij aan verandering onderhevig zijn. Kortom, een organisatie heeft altijd te maken met onvoorspelbaarheid, turbulentie, dynamiek en chaotische toestanden. Interne redeneerpatronen en benaderingen vragen als antwoord daarop voortdurend om bijstelling<sup>4</sup>. Het principe 'volg de leider' past daar in de 21<sup>ste</sup> eeuw niet meer bij; het maakt organisaties fragiel. Het komt juist aan op het vergroten van betrokkenheid en zelfsturend vermogen op de werkvloer.

Maar kleurt het strategie palet ook naar de menselijke maat? De menselijke maat staat voor zingeving, respect, rechtvaardigheid, talentontwikkeling, verantwoordelijkheid en vrijheid van handelen. En bevindt duurzaamheid zich volgens principes van maatschappelijk ondernemen (MVO) op het palet? Dus op basis van rechtvaardigheid en respect vrijwillig je verantwoordelijkheid nemen voor sociaal maatschappelijke en ecologische vraagstukken<sup>5</sup>. Een kleurrijk strategie palet bevat een meervoudig perspectief op interne en externe belanghebbenden. HR kleurt daarin mee en richt zich dan op presteren, menselijke maat en duurzaamheid.

### Uitgangspunten en overzicht

Mijn stellingname is dat een meerkleurig strategie palet noodzakelijk is: financieel, 'groen' en menselijke maat. Natuur, milieu en mensen vragen om respectvolle en rechtvaardige aandacht en maatregelen. Dat zijn verbindende waarden tussen de drie nevensgeschikte doelen: geld, groen en menswaardigheid. We starten met de oproep de organisatie 'footprint' te verkleinen. Voor HR betekent dat invulling geven aan 'zo buiten, zo binnen'; buiten groen, dan binnen groen. Na dit tweede deel presenteren we kernelementen voor duurzaam HR: zingeving, betrokkenheid, reflectie-, leer-, verander- en zelfsturendvermogen. In het vierde deel richten we ons op coaching om teams te ondersteunen bij het reflecteren op actuele situaties. Afsluitend een reflectie op de dynamiek van organisatie identiteit.

---

<sup>1</sup> Veel organisatie-theoretici sluiten aan op dit functionalistische denken dat de socioloog Parsons (1959) uitvoerig beschrijft.

<sup>2</sup> Strategie bepaalt de 'HR cyclus' met vier kerninstrumenten (Fombrun, 1984). 1) Werving & selectie, 2) beoordelen, 3) belonen en 4) opleiden. Beoordelen bepaalt weer of belonen en opleiden leiden tot beter presteren.

<sup>3</sup> De wereld is nooit homogeen maar spreekt met duizend stemmen volgens Nobelprijswinnaar Prigogine (44 en 99).

<sup>4</sup> Groepsgebonden collectieve redeneerpatronen bestaan uit interpretaties van wat zich aandient, betekenenissen die mensen eraan geven, waarden, strevingen en gedragsaanwijzingen (Van den Boom en Vinke 2012).

<sup>5</sup> Commitment aangaan voor een duurzame economie, voor kwaliteit van leven van medewerkers en hun gezinnen, alsmede die van lokale gemeenschappen én van de samenleving (Garriga en Melé, 2004).

## 1. Duurzaamheid als extern perspectief

Klimaat en milieu zijn van slag. Daarom moeten we respectvol omgaan met het klimaat en ecologisch milieu. Dus onze individuele footprint verminderen. Onze verantwoordelijkheid nemen door 'consuminderen'. MVO dringt zich ook op aan organisaties. Maatregelen zijn nodig t.a.v. energiebronnen, broeigas productie en restafval. De natuur en het geluk van volgende generaties staan op het spel. Het is rechtvaardig dat een organisatie zich daarvoor inzet en niet alleen financiële doelen nastreeft<sup>6</sup>. Het in Nederland uitgewerkte klimaatakkoord van Parijs heeft als overkoepelend doel klimaatverandering tegen te gaan door in 2030 bijna de helft minder broeikasgassen uit te stoten dan in 1990.

MVO negeren kost geld, alleen al advocaatkosten. En omzet en imago lopen terug want klanten kunnen kiezen volgens duurzaamheidsprincipes. MVO omarmen levert meer klanten en omzet op. Dit zijn instrumentele overwegingen van kosten en baten. De tweede overweging luidt 'iedereen doet het, dus waarom wij niet'. Baat-het-niet-dan-schaadt-het-niet zonder enige overtuiging. Bij MVO moet het gaan om de grondhouding 'het hoort gewoon zo'; duurzaamheid is onze rechtvaardige en respectvolle verantwoordelijkheid. MVO moet intern draagvlak hebben om een groene organisatie te ontwikkelen<sup>7</sup>. Lukt dat niet dan zijn duurzaamheidsuitspraken op het strategie palet en gedragscodes symbolische façades.

Zodra de ecologische footprint op de agenda komt, krijgen we een ander HR palet. Niet uitsluitend financiële doelstellingen bepalen competentieprofielen, beoordelingen en opleidingsprogramma's. MVO vereist groene medewerkers en dus moet je hen erbij betrekken voor het genereren van ideeën om duurzaamheid inhoud te geven. Dat lukt alleen als je MVO waarden ook van toepassing maakt op die interne medewerkers. Respectvol en rechtvaardig omgaan met milieu én met medewerkers.

*MVO is noodzakelijk om de organisatie footprint te verminderen. Dat maakt het strategie palet volledig en volwaardig. Om een duurzaam organisatie profiel te ontwikkelen verbinden respect en rechtvaardigheid de drie nevensgeschikte doelen: financieel, ecologisch en menselijke maat.*

## 2. Duurzaam HR: zo buiten, zo binnen

Buiten groen uit respect en rechtvaardigheid, dan ook intern die groene waarden. Met respect en rechtvaardigheid als basiswaarden versterken we de menselijke maat. Zinervaring is daarin het fundament. Een mens heeft een oneindig verlangen zin te ervaren om het werkbestaan betekenis te geven. Het is een noodzakelijke levensvoorziening omdat het houvast geeft<sup>8</sup>. Zinervaring maakt betrokkenheid bij wat speelt in en rond de organisatie mogelijk. Staat duurzaamheid op de beleidsagenda dan krijgt zinbeleving een extra dimensie en stimuleert het de betrokkenheid. Betrokkenheid raakt de HR relatie tussen de organisatieleiding en medewerkers in het hart<sup>9</sup>. Het gaat erom dat mensen hun stem laten horen en dat je hun invloed voelt bij het kleuren van het strategie palet en de operationalisering daarvan.

---

<sup>6</sup> De nobelprijs winnaar Friedman (1982: 133) kon decennia geleden nog zeggen; "There is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition, without deception or fraud".

<sup>7</sup> Een groene organisatie toont 'green behaviour': affiniteit met ecologische problemen, lifelong learning, critical thinking en citizen capabilities (Jermier, 2006).

<sup>8</sup> Zin laat zich niet stollen. Het 'zinloos duister' duikt steeds op: 'waar doe ik het voor' en 'waarin zie ik mijn talenten en verantwoordelijkheden terug', vraagt iemand zich dan af (Van den Boom, 2017).

<sup>9</sup> HR is "narrowly focused op methods and techniques, performance appraisal, salary surveys, or grievance management". Meer focus op "corporate performances, employee needs, and societal well-being" (Beer, 1984: preface X en pag. 4,18).

Veranderingen dienen zich frequent aan en leiden soms tot zuchten en steunen. Die organisaties worden steeds fragieler als het niet lukt in te spelen op de veranderingen. Antifragiele organisaties daarentegen beschouwen chaosdynamiek als 'normaal' fenomeen<sup>10</sup>. Zij werken continu aan leer-, verander- en zelfsturendvermogen. De focus ligt daar op het grensvlak van de organisatie met de turbulente omgeving waar medewerkers omgaan met de 'duizend stemmen'. De uitdaging: laat daar op dat grensvlak een emergente orde ontstaan waar mensen vanuit betrokkenheid reflecteren op wat zich aandient en debatteren over adequate benaderingen.

### **Betrokkenheid**

Als turbulentie hevig en frequent is kun je niet wachten op één centraal, initiërend en controlerend punt dat een beweging in gang zet. Interne dynamiek is het antwoord op externe turbulente. Ook kun je niet terugvallen op vroegere benaderingspatronen. Elke verstoring bestaat immers uit unieke dynamische krachten op dat moment. Kun je dan na verloop van tijd traceren welke acties hebben geleid tot bepaalde uitkomsten? Nee, want het resultaat komt vaak voort uit losjes en op ambigue wijze aan elkaar gekoppelde initiatieven en acties<sup>11</sup>.

Managers vinden het soms (?) moeilijk om dirigeren, beheersen en controleren los te laten. Maar mensen kunnen meer dan anderen vaak geloven, zei een vrouwelijke organisatiedeskundige begin vorige eeuw<sup>12</sup>. Zij contrasteert 'power-over' met 'power-with'. Power-over is meer-machtig management op grond van positie- rol- en sanctiemacht tegenover minder-machtige, volgzame medewerkers. Zij wil macht democratiseren en koppelt power los van hiërarchie. Power-with betekent dat de totale organisatie machtiger wordt door betrokkenheid en invloed op de werkvloer. Maar dat verlangt wel een duurzame relatie met de organisatieleiding op grond van rechtvaardigheid en respect.

*Betrokkenheid en inzet voor financiële en MVO doelen kun je verwachten in een organisatie naar de menselijke maat. Dus aandacht voor zingeving, respect en rechtvaardigheid. Naast deze belangrijke waarden is betrokkenheid van belang om collectieve leer- en verandervermogens te onderhouden.*

### **3. HR kernelementen**

Om succesvol het kleurrijke strategie palet te operationaliseren met mensen is het ontwikkelen en onderhouden van kennis, vaardigheden en houding noodzakelijk. Die drieslag laat zich niet gemakkelijk formaliseren en beheersen. Het gaat juist om 'tacit knowledge'<sup>13</sup> die bestaat uit persoonlijke redeneerpatronen en benaderingen op basis van voortschrijdende ervaringen. Daarom is de werkomgeving tevens een leeromgeving. Werkwijzen en benaderingen zetten zich vaak vrij snel vast tot patronen van handelen als 'ze blijken te 'werken'. Zelfgenoegzaamheid neemt dan toe en men is niet meer in staat verouderde patronen af te leren<sup>14</sup>.

---

<sup>10</sup> Antifragiel is tegengesteld aan fragiel maar ook aan perfect evenwicht dat leidt tot een 'dode organisatie van morgen' (V.d. Boom, 2016). Een flexibele organisatie beweegt mee maar veert terug; leert niet af en leert niet aan.

<sup>11</sup> Ik baseer mij hier op Complexity Approach and Chaos Theory bij organisatieverandering. Zie Demers (2007).

<sup>12</sup> Organisaties zijn sociale, democratische systemen bestaande uit netwerken van groepen. Productiviteit hoort op gelijk niveau te staan als sociale rechtvaardigheid volgens Mary Parker Follett (1918). Als contrast: sommigen zijn geboren om te leiden, anderen om te volgen (Taylor, 1967).

<sup>13</sup> Zie Tonaka en Takeuchi (1995).

<sup>14</sup> Dit is de 'competency trap' (Levitt, 1988): zo goed worden in iets dat men niet meer de limieten ziet en alleen 'single loop learning' maatregelen neemt. Efficiency gedreven kennisexploitatie door standaardisatie en formalisatie volgens March (2002). Bij kennisexploratie gaat het juist om kansen, risico nemen en uitproberen.

Managen is dé kernopgave van managers. Vandaar dat we spreken van kennismanagement, innovatiemanagement en verandermanagement. Maar dat zijn paradoxen omdat leren, innoveren en veranderen zich niet laten ordenen en beheersen. Interessant is dus de vraag of management op afstand kan blijven bij leerprocessen en de toepassing daarvan in het werk<sup>15</sup>. Het komt dan aan op het ontwikkelen van leer- en verandervermogens gepaard gaande met een grote mate van betrokkenheid, zelfregulering en zelfsturing. Aan de grensvlakken van de organisatie ontstaat dan steeds weer een nieuwe orde, verouderde redeneerpatronen en benaderingen slijten uit en de organisatie wordt antifrager.

### **Leren, kritiseren en een nieuwe orde**

Collectieve leer- en verandervermogens kun je niet top-down sturen. Procesbeschrijvingen, protocollen, deadlines, rapportagesystemen en andere ‘normale’ management instrumenten belemmeren juist creatieve leer-, innoveer en veranderprocessen. Toch zie je veel managers in de rol van een ‘very strong great man’: alles ontwerpen, beheersen en controleren. Hun “Holy Scriptures” schrijven voor wat mensen moeten doen en hoe zij zich moeten gedragen<sup>16</sup>.

Leren kenmerkt zich door reflecteren, exploreren, een diversiteit aan zienswijzen tot je nemen, nieuwe benaderingen uitproberen en routines kritiseren. Dat vindt vrijwel altijd plaats in een sociaal verband met anderen. Nieuwe inzichten verwerven doet bestaande organisatie praktijken kritiseren. Vanuit betrokkenheid vraagtekens plaatsen bij de bestaande orde. Deze vorm van ‘double loop learning’ zet aan tot antifrageriteit. Een proces dat een diversiteit aan redeneerpatronen en benaderingen oproept sluit goed aan bij externe onrust. Of, zoals Asbey al decennia geleden zei; “only variety beats variety”<sup>17</sup>.

### **Organisatieverandering als leerproces**

Organisatieverandering kunnen we opvatten als een ontdekkingstocht waarbij werken, reflecteren, leren en veranderen samenvallen. Lang geleden zeiden we dat veranderen betekent unfreeze, move en refreeze<sup>18</sup>. Dus vraagtekens plaatsen bij de huidige werkwijze, bewegen naar nieuwe benaderingen en die borgen. Dat borgen is problematisch als er voortdurend sprake is van turbulentie. Borgen gaat uit van de vooronderstelling dat ‘iets’ is en zó kan blijven. Maar alles is voortdurend in verandering – soms gering, dan weer chaotisch - en dat zet weer aan tot andere veranderingen.

Chaos chaotiseert, neemt alles mee en vindt steeds sneller plaats. Concepten en modellen loslaten op een veranderproces is riskant omdat zij zich verheffen als altijd en overal (waardenvrij) geldende ‘waarheden’<sup>19</sup>. Het is een neiging om wat zich afspeelt te doorgronden vanuit een universeel, transcendentiaal perspectief om een unieke situatie vooral in het denken te beheersen. Concepten en modellen vormen een schone schijn waarbij contact met een unieke organisatie werkelijkheid verloren gaat. Het geniet voorkeur om de eigen mensen juist vanuit de duurzaamheidswaarden respect en rechtvaardigheid te betrekken bij het analyseren van de actuele situatie en voor het ontwikkelen van oplossingen. Dus maatwerk boven universele recepten.

---

<sup>15</sup> T.a.v. leren, innoveren en veranderen stelt Clegg (2016: 379) dat het “sometimes happens while management is busy making other plans”. En die “top-down plans do not easily allow new opportunities for learning to emerge” (id.: 364).

<sup>16</sup> Die ‘Holy Scriptures’ verhouden zich volgens Ridley (2016: 222) niet tot de organisatie omgeving: “fluid, egalitarian, dynamic and a digital economy; cobwebs with horizontal interactions and informal co-makers”.

<sup>17</sup> Asbey (1958).

<sup>18</sup> Lewin (1951).

<sup>19</sup> Ik laat mij in deze zienswijze inspireren door de Franse filosoof Deleuze (Romein, 2013) die spreekt van een transcendentie ziekte; vanuit een ‘goddelijk’ perspectief zoeken naar een eeuwige waarheid volgens het platoons model.

### **Bovenstroomse schone schijn versus organisatie onderstromen**

In de romans van Kafka bestaat de organisatie werkelijkheid uit zolders en kelders, spelonken en ondergrondse gangenstelsel waar geen centrum is; doolhoven en labyrinten zonder formele gebruiksregels en functionarissen zonder opdracht. In zijn visie bestaan samenlevingen en organisaties alleen uit onderstroomse gebeurtenissen. Een werkelijkheid waar alles in elkaar haakt. Als we kijken naar organisaties in de 21<sup>e</sup> eeuw dan zien we dat onvoorspelbare gebeurtenissen steeds vaker botsen op bestaande redeneerpatronen, die soms versterken of nieuwe perspectieven en benaderingen uitlokken. Juist die koppelingen tussen oude en nieuwe netwerken van denken en doen zijn een stimulans voor organisatie antifragiliteit.

Emergente veranderprocessen blokkeer je door alles bovenstrooms te reguleren en te fixeren in proceshandboeken en opgelegde waarden. Dat kan niet want een organisatie is voortdurend in een eindeloze staat van wording waar gisteren, nu en straks samenvallen. Anders gesteld: een organisatie raakt niet los van haar identiteit maar bouwt daar op haar culturele wijze op voort. Naar de toekomst kijkend: een organisatie wordt niet opeens wat het visiedocument uitspreekt. Als dat document is opgesteld zonder enige betrokkenheid van mensen, getuigt dat niet van respect en komt er vaak niet veel van terecht. Top-down management visies komen in die gevallen teveel van buiten de werkeenheden en gaan voorbij aan de werkingskracht en zelfsturend vermogen in de werkeenheden.

*Leren en kennisproductie kun je niet top-down aansturen. Leren gaat gepaard met het kritiseren van de bestaande orde. Dat kan leiden tot een nieuwe emergente orde en maakt de organisatie antifragiel bij een chaotiserende chaos.*

### **4. Coachend leidinggeven.**

Een kernkwaliteit van de coachende leidinggevende is een gevoelige antenne voor de mate van zelfsturend vermogen in relatie tot veranderingen in werksituaties. Dus medewerkers ondersteunen bij het interpreteren van gebeurtenissen, de betekenissen die zij eraan geven en hoe zij kunnen inspelen op die gebeurtenissen. En steeds weer aandacht voor duurzaamheidswaarden: de mate van zinverlening, betrokkenheid, respect en rechtvaardigheid. Coachend leidinggeven omvat inspireren, ondersteunen, balanceren tussen nabijheid en afstand bij presteren, leren en veranderen. Vertrouwen, empathie, aanzetten tot reflectie, motiveren, afspraken contracteren en monitoren zijn daarbij belangrijke vaardigheden.

En soms in de rol van nar om reflecteren op een hoger plan te brengen<sup>20</sup>. De rol van nar beoogt mensen uit de comfortzone te halen door tegenwicht te bieden, te confronteren, de pijn op tafel te laten komen en aan te zetten tot analyse en deconstructie van verouderde redeneerpatronen. Maskers en façades af om echtheid te tonen. Dit vereist moed, tact en rust. De nar lokt reflecties uit door passief te blijven, een andere keer door juist te accepteren hoe men de werkelijkheid ervaart maar met een schepje er bovenop om uitlokkend te spiegelen en te ridiculiseren. Effectief is een coachende leidinggevende als hij de betekenisverlening en emotionele beleving van medewerkers als uitgangspunt neemt bij zijn coachende interventies. Op die wijze ondersteunt hij de mensen in hun verder ontwikkeling naar zelfsturing.

### **Ontmoetingsplaatsen: reflectie, debat en concrete oplossingen**

---

<sup>20</sup> Zie voor de nar Theatervoorstellingen in organisaties (Van den Boom en de Roode, 2016: deel II, 3<sup>e</sup> bedrijf).

Onder een ontmoetingsplaats verstaan we een gelegenheid waar mensen elkaar ontmoeten om te reflecteren op bestaande redeneerpatronen en benaderingen. Na momenten van reflectie op wat speelt volgt een debat over alternatieve benaderingen. Een ontmoetingsplaats mondt uit in concrete afspraken: wie doet wat. Die afspraken vormen een nieuwe orde. Ontmoetingsplaatsen zijn uitstekende mechanismen om respect te tonen aan de deelnemers en de mate van zingeving, betrokkenheid en invloed te vergroten.

Het is ook rechtvaardig want een werkbestaan naar de menselijke maat is toch ieders verantwoordelijkheid? Mensen die ergens werken, produceren niet alleen diensten of producten, maar ook inzicht in de wijze waarop het werk georganiseerd wordt. Dat betekent dat zij ideeën hebben over klantenbenadering, onderlinge afstemming, samenwerking, structurelementen, duurzaamheid en bijvoorbeeld opleidingsnoodzaak. In een organisatie naar de menselijke maat worden mensen gehoord. Ontmoetingsplaatsen kunnen ook virtueel plaatsvinden door middel van social communities. Mensen geven dan digitaal aan welke knelpunten zich voordoen, de oorzaken daarvan en oplossingen.

De problematiek die speelt bepaalt de reikwijdte en dus wie te betrekken bij een ontmoetingsplaats. Het analyseren waarom enkele grote klanten afhaken kan een ontmoetingsplaats beperken tot de buitendienst. Naast afdeling gebonden ontmoetingsplaatsen zijn er afdeling overstijgende vraagstellingen, dus een interdisciplinaire ontmoetingsplaats. Het gaat er steeds om dat feiten op tafel komen maar vooral ook subjectieve belevingen. Een organisatie is niet uitsluitend een rationeel verband. Reflecteren is geen navelstaren maar wel een stevig worstelproces<sup>21</sup>. Het is een vorm van organisatorisch leren om ingesleten patronen te veranderen.

### **Voorwaarden voor een ontmoetingsplaats**

Een ontmoetingsplaats wordt geleid door een procesbegeleider. Hij bewaakt de mate van vertrouwen, veiligheid, openheid en concreetheid. Veiligheid zorgt voor openheid om te spreken. Vertrouwen dat er iets gedaan wordt met de uitkomsten geeft energie om mee te doen. Hij intervenueert coachend op de wijze waarop de deelnemers reflecteren, debatteren en op elkaar reageren. Bij een ontmoetingsplaats geeft het management ook haar analyses en oplossingen. Maar het management heeft het proces niet in een wurggreep waarbij alleen haar eigen opvattingen gelden.

Niet om compleet te zijn maar toch enkele voorbeelden voor ontmoetingsplaatsen. 1) Over grensgebieden; plaatsen waar disciplines (bijvoorbeeld lijn en staf), afdelingen en teams, maar vooral ook frontwerkers en externe afnemers elkaar raken. 2) Op horizontale en verticale communicatie- en beïnvloedingsstromen en de effecten daarvan. 3) De mate waarin de interne organisatie een afspiegeling is van haar externe groene profiel en de menselijke maat nog aanwezig is. 4) Mogelijkheden om organisatie prestaties, rendement, imago, e.d. te vergroten en kosten te verminderen. 5) En uiteraard: op welke wijze kan de organisatie en haar medewerkers nog groener worden?

Managers schrikken wel eens bij het idee ontmoetingsplaatsen te laten organiseren. Angst voor tegendraadse geluiden en botsende subculturen. Dat is de kop in het zand steken want die tegengeluiden en botsende redeneerpatronen vanuit de verschillende subculturen zijn er toch al. Juist door de processen van bevraging en reageren bij een ontmoeting, draag je bij aan het

---

<sup>21</sup> Zie Mintzberg, 2004.

overbruggen en mixen van sociaal kapitaal<sup>22</sup> en daarmee het versterken van de organisatie als een antifragiele werkgemeenschap. Daarnaast toon je respect voor de invloed van deelnemers door het proces.

*Een coachende leidinggevende heeft een gevoelig antenne voor wanneer ondersteunen en wanneer erop vertrouwen dat de mensen eruit komen. Een ontmoetingsplaats is een combinatie van werken en leren. Werken aan oplossingen voor vraagstellingen die zich aandienen en leren om steeds beter te acteren in het proces van reflecteren, debatteren en concretiseren.*

## **5. Identiteit als steunbeer bij onvoorspelbaarheid**

Steunbeerbogen geven bij een kerkgebouw tegendruk aan het gevaar voor instorten. Dat doen steunberen ook met een samenleving. Ze voorkomen dat de boel instort<sup>23</sup>. Het zijn 'niettemin' waarden waaraan een samenleving hecht. Niettemin; ondanks wat dan ook, we houden er aan vast. In organisaties staat men weinig stil bij die identiteitswaarden. Zeker met de komst van nieuwe leiders moeten de in de loop van de tijd voortgebrachte waarden verdwijnen. Daarvoor in de plaats komen nieuwe 'Holy Scriptures' met (meestal) totaal nieuwe waarden. Die landen vaak niet omdat ze niet passen bij de organisatie identiteit.

Organisatie identiteit is wat de organisatie in haar diepste wezen is. Het is haar specifieke karakter die haar kenbaar maakt voor betrokkenen. Uiteraard evolueert die identiteit door interne en externe dynamiek maar zij behoudt ook iets wezenlijks, dat wat 'ons eigen is'. Zij brengt ook energiestromen voort. Natuurlijk moet een organisatie in de dagelijkse hectiek inspelen op wat plaats vindt. Operationele redeneerpatronen en benaderingen stelt men dan bij. Dat zijn de 'korte golf veranderprocessen'. Maar de identiteitswaarden karakteriseert de organisatie over een langere golf.

Een organisatie die reflecteert vanuit haar eigenheid, vanuit de waarden die zij wil koesteren, maakt keuzen die bij haar past om te reageren. Dan is het ook mogelijk om te komen met benaderingen die zich onderscheiden van andere organisaties. Zij ontwikkelt een duurzaamheidsprofiel dat past bij haar identiteit. Dat zelfde geldt voor de invulling van de menselijke maat; het is hun menselijke maat in relatie tot presteren en duurzaamheid. Processen van reflectie, debat en concretiseren verlopen zeer natuurlijk als je vertrekt vanuit wat 'ons kenmerkt'.

Dat is contrasterend aan het obsoleet verklaren van identiteitswaarden. Dat wekt juist weerstand op. Vooral als dan de waarden en benaderingen zonder enige betrokkenheid respectloos worden opgelegd. We moeten de organisatie identiteit niet als een voor eeuwig ingemetseld 'klopje goud' voorstellen. Als de identiteit als statisch wordt gekoesterd kan de organisatie ten ondergaan in dynamische contexten<sup>24</sup>. Ik pleit voor een evolutionaire benadering met de identiteit als uitgangspunt. Het goede behouden maar wel het nieuwe toevoegen. Dat kwam naar voren in de eerste inauguratie van president Obama<sup>25</sup>. Hij gaf aan dat radicale oplossingen nodig zijn om de financieel economische crisis het hoofd te bieden maar "de waarden waarop ons welslagen rust (...) zijn oude waarden die liggen aan de basis van onze geschiedenis. "Wij moeten trouw blijven aan de ideeën van onze voorvaders". Dus achterwaarts jezelf verstaan en voorwaarts leven.

---

<sup>22</sup> Putman & Feldstein (2003).

<sup>23</sup> Een steunbeer van onze samenleving is de democratische rechtstaat die inhoud geeft aan ons parlementaire systeem en de onafhankelijkheid van de rechtelijke macht (Schuyt, 2006).

<sup>24</sup> Voorbeelden van ontbrekend leer- en verandervermogens bespreekt Daimond (2005).

<sup>25</sup> Inauguratie van president Barack Hussein Obama, 20 januari 2009. Doorvertalend: de organisatiekundige vraag luidt: welk bedrijfskundig onderdeel veranderen om in te spelen op externe turbulentie met behoud van waarden waaraan wij hechten. De veranderkundige vraag luidt dan aansluitend: hoe dat bedrijfskundig aspect veranderen.

## Samenvatting

Met uitsluitend financiële doelstellingen komt de organisatie niet meer weg. Een meerkleurig strategie palet is noodzakelijk: naast financiële ook groene en menselijke maat doelen. HR krijgt een duurzaamheidskleur. Niet alleen presteren geldt. Nee, het is vooral 'zo buiten, zo binnen'. Rechtvaardigheid en respect zijn dominante waarden voor externe duurzaamheid. Dan moet je die groene waarden ook intern belijden. Met betrokkenheid en invloed van medewerkers kleurt de organisatie groen. En de menselijke maat ontwikkelt zich door toenemende zingeving.

Kernelementen voor duurzaam HR zijn naast zingeving en betrokkenheid de reflectie-, leer-, verander- en zelfsturendvermogen. Ontmoetingsplaatsen vergroten betrokkenheid. Tevens zijn het momenten om vaardigheden van deelnemers te coachen. Op die wijze is de organisatie altijd in wording. Organisatie identiteit is immers een dynamisch begrip. Haar identiteitswaarden zijn voortgebracht in de organisatiebiografie. Uitdagend om in een respectvolle omgang nieuwe benaderingen te onderzoeken die voortbouwen op vertrouwde identiteitswaarden.

## Literatuur

- Asbey, W.R. (1958). Requisite Variety and its Implications for Control of Complex Systems. In *Cybernetica*, 1 (2), 83-99.
- Beer, M., B. Spector, P. Lawrence, D. Mills and R. Walton (1984). *Managing Human Assets; The Groundbreaking Harvard Business School Program*. The Free Press: New York.
- Boom, P. v. d. en R. Vinke (2012). *Kleefstof van de menselijke maat; een nieuw perspectief voor het ontwikkelen van effectieve organisaties*. Van Gorcum: Assen.
- Boom, P. van den en P. de Roode (2016). *Theatervoorstellingen in organisaties; Interventies voor de Interne Veranderaar*. Mijnmanagementboek.nl.
- Boom, P. v. d. (2017). *Zinverlening: het goud voor duurzame inzetbaarheid* in <http://www.hrzone.nl/overzicht-artikelen/thema-s/duurzame-inzetbaarheid/entry/zinverlening-het-goud-voor-duurzame-inzetbaarheid>
- Boom, P. v. d. (2016) Welk antwoord biedt de antifragiele organisatie op onvoorspelbaarheid? In Heene, A. *Bruggen naar het onvoorspelbare; Wegwijzer voor bewust omgaan met onvoorspelbaarheid bij strategische keuzes*. Keure: Brugge.
- Clegg, S., M. Kornberger and T. Pitsis (2016). *Managing & Organizations; an introduction to theory & practice*. Sage: Los Angeles.
- Daimond, J. (2005). *Ondergang; Waarom zijn sommige beschavingen verdwenen en hoe kan de onze haar ondergang voorkomen?* Spectrum: Utrecht.
- Demers, C. (2007). *Organizational Change Theories; a synthesis*. Sage: Los Angeles.
- Follett, M. P. (1918). *The New State: Group Organization, the Solution for Popular Government*. New York: Longman, Green.
- Fombrun, Ch., N. Tichy, M.A. Devanna (1984). *Strategic Human Resource Management*. John Wiley & Sons: New York.
- Friedman, M. (1982). *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Garriga, E. and D. Melé (2004). Corporate social responsibility theories: mapping the territory IN *Journal of Business Ethics*, 53 (1-2): 51-71.
- Jermier, J. (2006). The path goal theory of leadership: a subtextual analysis in *Leadership Quarterly*, 7: 311-316.
- Levitt, B. en J. March (1988). Organizational Learning in *Annual Review of Sociology*, 14: 319-340.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper.
- March, J. (2002). The future, disposable organizations and the rigidities of imagination, in S. Clegg *Central Currents in Organization Studies II: Cotemporary Trends, Vol. 8*. London: Sage, p. 266-277.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers not MBA; A hard look at the soft practice of managing and management development*. Pearson Education: Harlow.
- Nonaka, I en H. Takeuchi (1997). *De kenniscreërende onderneming; hoe Japanse bedrijven innovatieprocessen in gang zetten*. Schiedam: Scriptum.
- Parsons, T. (1959). *Economy and society*. London: Routledge.
- Prigogine, I. en I Stengers (1985). *Orde uit Chaos; de nieuwe dialoog tussen mens en de natuur*. Bert Bakker: Amsterdam.
- Putman, R.D. and L.M. Feldstein (2003). *Better Together; Restoring the American Community*. Rockefeller Centre: New York.
- Ridley, M. (2016). *The Evolution of Everything; How Small Changes Transform Our World*. London: Harper.
- Romein, E., M. Schuilenburg, S. van Tuinen (2012). *Deleuze Compendium*. Amsterdam: Boom.
- Schuyt, K. (2006). *Steunberen van de samenleving*. Amsterdam University Press: Amsterdam.
- Taylor, F. (1911/1967). *Principles of Scientific Management*. New York: Harper.