



DE MENS ALS DRAGER VAN CULTUURVERNIEUWING

Er is een grote stroom van congressen en handboeken rond het thema "Cultuurvernieuwing" op gang gekomen, meestal geconcentreerd rond klantgerichtheid, kwaliteit, flexibiliteit, decentralisatie, deregulering, privatisering, enz.

Wat is nu de grote maatschappelijke drijfveer achter deze drang tot cultuurvernieuwing? Wat is het dat in de grotere maatschappelijk-historische golfslag van onze tijd wil doorbreken?

Men kan een lang proces van eeuwen waarnemen waarin de individuele mens tot zich zelf wil komen, tot zijn eigen werkelijkheid. Een eeuwenlange worsteling tot vrijwording uit theocratisch geordende regimes, gevolgd door de strijd tussen de adel en de kerk om het wereldlijk primaat. Toen de vrijwording van de "burgerij" (Franse revolutie) en in onze eeuw in versneld tempo de emancipatie van de arbeider (als klasse), van de vrouw, van de bejaarden, de gehandicapten, de ethnische minderheden, de jonge mens, enz., enz. Nu gaat het om de mens zelf. Een toenemende behoefte "baas-van-eigen-lot" te worden, zelf sturing te geven aan de eigen loopbaan en carrière, ook aan het eigen werk en de werksituatie.

Waarom is klantgerichtheid een noodzaak geworden? Niet uit louter edele idealen, maar uit noodzaak: ook de klanten c.q. burgers zijn mondig geworden en verlangen gehoord te worden en invloed te kunnen uitoefenen op de besluiten van overheden of externe dienstverlening. De mens emancipeert zowel als klant en als producent; het is steeds dezelfde mens!

Deze ontwikkelingstrend heeft enorme consequenties voor alle samenlevingsverbanden, omdat de traditionele waarden en normen niet meer (voldoende) houvast bieden en de maatschappij in een veelheid van groeperingen rond bepaalde waarden en grondopvattingen uiteen aan het vallen is. Deregulering is niet een bezuinigingsmethodiek, maar het is een harde noodzaak te erkennen dat een toenemend aantal Nederlanders c.q. medewerkers zich aan de regelgeving onttrekken en deze daarmee buiten werking stellen, zoals we o.a. in het verkeer kunnen waarnemen.

Alleen waar inzicht van de gebruiker strookt met de voorgestelde regelgeving is het aanhouden van de regels gewaarborgd. De toenemende pluriformiteit van opvattingen maakt gemeenschappelijk aanvaarde en nageleefde besluitvorming niet eenvoudiger, zoals ook leidinggevenden dagelijks ervaren.

*Inleiding van J.F. Moens, gehouden op de NPI-themadag
"Cultuurvernieuwing in de organisatie" op 19 januari 1989

Het tegenbeeld van de tendens tot individualisering en behoefte tot zelfstandig handelen is te zien in de ontwikkeling van gigantische "apparaten-systemen" d.m.v. automatisering en robotisering met hun straffe regulatuur, die de sociale, tussenmenselijke processen dreigen mee te zuigen. De door ons omgevormde natuur tot een cultuurlandschap maakt ons nu mee verantwoordelijk voor onze omgeving. Ook organisaties zijn door mensen geschapen omgevingen. Aanvankelijk werden organisaties door ingenieurs gebouwd, zoals bruggen of machines. Het ideaal van een bureaucratie in de termen van de socioloog Max Weber was een organisatie systeem dat met dezelfde logica en precisie loopt als een "machine", een echt "apparaat" dus; de mensen daarin zijn als raderen. De cultuur van de organisatie gericht op de conditionering van de mensen tot een feilloos, efficiënt, uitsluitend rationeel handelend wezen, gehoorzaam aan het systeem. Die tijd is echter voorbij, de medewerkers zijn zelf gaan nadenken, bleken gevoelens te hebben en bovendien geheel verschillende dingen te willen in en met het bedrijf!

Hoe "stuur" je in een tijd waarin de mensen in de organisatie, ieder voor zich wat willen? Bij elk organisatie-onderzoek blijkt steeds weer hoe verschillend de organisatie in de mensen leeft, dat wil zeggen: de voorstellingen die ieder heeft van wat de organisatie (en haar klanten) verlangt, gaan steeds meer uiteen lopen. Gekoppeld aan persoonlijke behoeften en voorkeuren van iedere medewerker zijn de verschillen wat er met het bedrijf naar de toekomst moet gebeuren nog groter!

Bij verdere organisatie-ontwikkelingsprocessen worden mensen steeds moeilijker van buitenaf te sturen. Steeds meer ontstaat de noodzaak dat mensen zich zelf gaan sturen in de zin van het geheel waarin zij werkzaam zijn. Dit lukt alleen als de medewerker zich kan identificeren met de doelstelling en missie van het bedrijf. Het gaat hier dus om de innerlijke oriëntatie van in principe elke medewerker. Hier zijn we weer bij de cultuurcomponent van de organisatie aangeland en ontmoeten we begrippen als "commitment", "waar sta je voor?" Wat is de "basisfilosofie" van een bedrijf? enz.

Eén van de problemen van de zich zelf sturende mens in de zin van een samenwerkingsverband is menskundig. De mens is behalve een eigen identiteitsdrager, ook een denkend, voelend en willend wezen. Afgezien nog van het feit dat denken, voelen en willen verschillend soortige kwaliteiten van de menselijke ziel zijn, zijn ze ook nog met een verschillende graad van bewustzijn verbonden.

Het wakkerst zijn we doorgaans in onze zintuigelijke waarneming met het daarmee samenhangende denken. In onze gevoelswereld, waarmee de sociale processen tussen mensen zo-

zeer samenhangen, is het bewustzijn al een stuk minder, van een meer droomachtige aard. Vrouwen zijn daarin doorgaans weer wakkerder dan mannen. Voor ons wilsleven zijn we voornamelijk wakker daar waar we praktisch handelend zijn, d.w.z. de consequenties daarvan in het zintuigelijk vlak kunnen waarnemen. De vraag naar "wat wilde je eigenlijk met wat je deed?", is een uiterst moeilijke! Het is de vraag naar de binnenkant van ons handelen. Dit is ook het gebied van de intuïties. Dit zijn zeer kort opflitsende bewustzijnsmomenten. Echte ondernemers werken daarmee d.w.z. hebben tot die wilsdimensie een meer diepgaande verhouding dan andere mensen. Doorgaans kunnen we alleen in de terugblik achterhalen wat ons in de situatie gestuurd heeft. Soms stuurde ik zelf, vaak werden we door van buiten komende krachten gestuurd. Deze krachten kunnen zeer dominant in ons leven! Bij voorbeeld als onbewuste of half-bewuste beelden van "de baas wil dat nu eenmaal altijd zo!" of "mijn vader heeft me altijd voorgehouden om in zulke situaties" of welke andere voor mij (blijkbaar) belangrijke autoriteiten dan ook!

Daarvan bewustzijn te krijgen, dit te gaan doorzien: daarmee begint de cultuurvernieuwing. Mensen kunnen pas echt zich zelf sturen en zelf verantwoordelijkheid dragen naar de mate waarin zij in zich de "verborgen bestuurders" vanuit het verleden bewust geworden zijn. Dan pas ontstaat de vrijheid tot nieuwe, zelf gewilde keuzen. Daardoor ontstaat weer een totaal nieuwe, een veel vrijere verhouding tot de doelstellingen van de eigen arbeidsorganisatie, de collega's, de klanten, enz.

Bewustwording van de eigenlijke wil in het handelen is een hulp en voorwaarde voor het ontwikkelen van een realistische visie op de toekomst. Het verschil tussen een **voorstelling** over de toekomst en een **visie** op de toekomst is de wilsgeladenheid. Visie is een soort dynamisch "krachtbeeld": een beeld met "handen en voeten" zoals de volksmond zegt. Een visie kun je dan ook niet van buitenaf inkopen en uitdelen, wel erdoor geïnspireerd worden, om vervolgens je eigen visie te ontwikkelen en uit te dragen, in de hoop dat anderen in het bedrijf daardoor weer geïnspireerd en gemotiveerd worden. Dat brengt de vernieuwingsstroom op gang. Het is de overtuigingskracht van de vertolker die zijn werking heeft op anderen, positief of negatief overigens. Daar waar het botst met de intenties van anderen roept het angst of weerstand op. De zuivere voorstelling laat vrij, het krachtbeeld daagt uit, confronteert, doet iets in mensen. Hoe objectiever, hoe zakelijker (in de zin van "ter zake" zijnde) de visie, des te minder roept het de eigen belangen op en spreekt het hogere, het algemenere in de mens aan.

Aan diegene, die leidinggevende verantwoordelijkheid hebben, wordt in deze tijd, waarin nieuwe grondhoudingen vanuit de mensen zelf opkomen, een nieuw appèl gedaan. Het is meer dan alleen bewuster met de "human resources", in de zin van capaciteiten en vaardigheden, van mensen te leren omgaan. Het is n.l. het vermogen de mens als eigen identiteitsdrager te gaan zien en zich af te vragen wat dat voor de inrichting van werksituaties betekent! Wat betekent dat verder voor werkoverleg, voor personeelsbeleid, werving en selectie van nieuwe medewerkers, opleiding en begeleiding, functioneringsgesprekken, enz., enz? Wat voor nieuwe vermogens moet ik als leidinggevende in mijzelf aanspreken om aan de nieuwe tijd leiding te kunnen geven? En daarmee zijn we dan toe aan een drastische vernieuwing van aard en functie van eigentijds leiding geven als zodanig!