

Humaan organiseren is niet genoeg Verzoeningskunst in de praktijk

Auteur: Danaë Huijser

People, planet en profit hebben een overkoepelend doel: prosperity. Prosperity in de zin van welslagen, niet alleen in de vorm van financieel welslagen voor de organisatie, maar ook waardecreatie voor haar stakeholders en omgeving. Als welslagen een doel op zich wordt, ontstaat er ruimte voor vertrouwen (people), duurzaamheid (planet) én financiële meerwaarde (profit). De organisatie van de toekomst weet deze drie deugden te verzoenen tot een win-win-winsituatie.

Schijnbare tegenstellingen

In mijn bedrijf adviseer en train ik mensen in organisaties in cross-culturele samenwerking en communicatie. Ik hou me dus bezig met people. Maar mijn multinationale klant wordt ook anno 2014 gedreven door profit. Is dit verschil in focus tussen mij en mijn klanten een onoverkomelijke tegenstrijdigheid? Nee, zeker niet. Tegenstrijdigheden hoef je niet te zien als een probleem dat om een 'juiste' oplossing vraagt. Je kunt ze ook opvatten als paradox; schijnbaar tegengestelde polen van één dimensie. Beide zienswijzen hebben hun waarde en er is een scala aan oplossingen waarin zowel people als profit winnen.

Het managen van paradoxen is nog niet zo makkelijk. Het vergt een blikverruiming, zin om in andermans schoenen te stappen en te onderzoeken of diens mening wellicht óók hout snijdt. In eerste instantie is dit niet iets waar mensen aanleg voor hebben; we geloven graag in ons eigen gelijk en gaan daar sterk achter staan. Maar als we de moed hebben ons bewuster te worden van de mogelijke waarde van een andere mening, dan kunnen we wellicht leren luisteren naar de ander, proberen te waarderen wat deze te melden heeft en de verschillende zienswijzen verzoenen. (Deze drie stappen – bewustwording, waardering, verzoening – beschreef ik eerder in 'Omoiari; samen oplossingen creëren' in TvOO van september 2012, nr 3, jaargang 2).

Dit verzoeningsproces is de basisfilosofie van mijn werk; bij het omgaan met diverse standpunten denken we dan ook niet per se of alleen aan nationale cultuurverschillen, maar ook aan het overbruggen van verschillen tussen teams, businesses of hele organisaties.

Met twee cases uit mijn adviespraktijk wil ik een aantal belangrijke paradoxen waar organisaties mee stoeien bespreken; hoe combineren zij efficiëntie met effectiviteit, standaardisatie met maatwerk, centralisatie met decentralisatie, korte- met langetermijndenken? Hoe winnen ze vertrouwen over grenzen heen, oftewel hoe combineren ze de universele behoefte tot menselijk contact met de anonimiteit van 'mock-communities' zoals virtuele teams? En wat kan een organisatieadviseur of manager doen om organisaties te helpen om de schijnbare tegenstellingen in een paradox te verzoenen?

Stoeien met paradoxen: twee cases

Bedrijf X is een Zweedse, beursgenoteerde organisatie. Ze heeft een groot en bekend merk, dat de laatste jaren met name groeide door acquisities. Haar missie is om wereldwijd marktleider te worden in haar segment. Zij opereert in een Europese krimpmarkt en is hard geraakt door de crisis. Bij elke buitenlandse acquisitie vervangt zij de bovenste managementlaag met Zweden, die de Zweedse organisatiecultuur moeten invoeren. Het gaat dan om typisch Zweedse waarden als gelijkwaardigheid, duurzaamheid, individuele verantwoordelijkheid en transparante communicatie. Deze waarden worden niet wereldwijd als belangrijk ervaren en de nieuwe managers ervaren veel weerstand, met name in Zuid-Amerika en Azië.

Door tegenvallende financiële resultaten is ongeveer 5% van het totale personeel het afgelopen jaar ontslagen. Een bevroren reisbudget wordt gecompenseerd door meer virtuele samenwerking, ondersteund door verschillende IT-systemen. Vanuit het Zweedse hoofdkantoor is een wereldwijd gestandaardiseerde opleidingsafdeling opgetakeld met drie academies. Medewerkers wereldwijd krijgen in principe een opleidingsmogelijkheid binnen één van deze drie academies, afhankelijk van hun functie en senioriteit. Door kostenbesparingen worden deze trainingen echter nog niet wereldwijd aangeboden; het ontbreekt aan lokale reis- en opleidingsbudgetten. Alleen op papier is ons adviesbureau sinds twee jaar 'preferred supplier' voor enkele trainingen in de leiderschapsacademie.

Bedrijf Y is een Japans familiebedrijf van bijna 100 jaar oud. Het wordt nog altijd gerund door de familie van de oprichters en is volledig privaat gefinancierd. In hun nichemarkt zijn zij marktleider, wereldwijd. Maar in hun mission statement staat niets over winst of marktleiderschap; er staat iets over hun bijdrage aan menselijk geluk, en genieten van de natuur. Ook in Europa doet bedrijf Y het goed. Hun kwaliteitsproducten zijn geliefd bij de kenner en onaangestast door de crisis. Verloop is er nauwelijks, en met continue rekrutering van medewerkers en partners werkt de organisatie door aan haar missie. De organisatiecultuur heeft een aantal typisch Japanse dimensies: hoge waardering voor technisch feilloze processen en kwalitatief hoge producten, loyaliteit en life-long employment. In Europa zijn deze waarden vertaald naar een Europese omgeving. De Europese organisatie heeft een hoge mate van zelfbesturingsrecht, en zowel Japanse als Europese medewerkers werken aan projecten in elkaars organisatie. Zo zijn er altijd een aantal Europeanen in Japan, en andersom. Ze steunen elkaar, leren van elkaar en fungeren als lijm tussen de units. In Europa zette de organisatie – zelfstandig maar met steun van Japan – een nieuwe academie op. Hierin biedt zij al haar medewerkers de mogelijkheid tot zelfontplooiing, van nieuwe personeelsleden tot (en mét!) de directie. De trajecten van 2 tot 4 jaar bieden zowel verticale als horizontale carrièremogelijkheden. Multidisciplinair samenwerken over landsgrenzen heen is hier vanzelfsprekend. Om dit te bevorderen huren zij ons adviesbureau al meer dan 10 jaar in.

De paradox tussen people en profit

Bedrijf X en Y vertegenwoordigen twee uitersten als het gaat om people en profit focus. In de officiële mission statements wordt dit mooi geïllustreerd: bij bedrijf X komt het woord 'profit' drie keer voor, het woord 'people' één keer, en bij bedrijf Y komt het woord 'profit' helemaal niet voor, het woord 'people' zeven keer. Beide bedrijven willen winst maken, maar ze bereiken dit op totaal verschillende manieren. Bedrijf Y heeft de luxe geen dividend-georiënteerde aandeelhouders te hoeven plezieren, maar bedrijf X heeft zoveel kapitaal dat het zijn grootste concurrenten gewoon kan kopen, en doet dit ook.

Om paradoxen te verzoenen is het met name belangrijk dat bedrijven niet al te inwaarts gekeerd blijven; ze zullen om zich heen moeten kijken, en samenwerken met verschillende stakeholders. Vaak zijn organisaties helemaal niet zo gericht op samenwerking, maar op eigen doelstellingen. De omgeving wordt gezien vanuit dit interne perspectief, waarbij bewijs volgt uit het halen van eigen doelen, zoals: volgens centrale planning geld verdienen (profit) op korte termijn, met zo min mogelijk middelen (efficiënt) met zo veel mogelijk gestandaardiseerde producten. Wanneer een organisatie zo wordt gezien, als economische entiteit, met een verticale hiërarchie, waarbij mensen een bron van inkomsten (of kosten) zijn, worden voor problemen technische oplossingen gezocht: rationele beslissingen op basis van getallen, zoals kostenbeheersing, efficiëntie en planning. Maar deze 'oplossingen' sluiten niet altijd aan bij de realiteit op de vloer en bij de klant; in de chaos die context heet worden regels geïnterpreteerd om problemen op te lossen, wordt 'gezond verstand' een betere leidraad dan planning, en ontstaat frustratie wanneer vakmensen dat gezonde verstand niet mogen gebruiken zonder het eerst aan een ingewikkeld IT-systeem te toetsen. Organisaties zijn niet alleen mechanische, rationele, economische entiteiten; ze zijn tegelijkertijd emotionele, contextuele, sociale systemen. Zo gezien is de vakman geen 'human resource' voor de organisatie meer; de organisatie draagt bij aan het vakmanschap van de professional (Peters & Janssen, 2014). Welslagen nastreven betekent soms aanpassen op lokaal niveau, sommige bedrijfsonderdelen durven loslaten, decentraliseren, medewerkers vertrouwen en mandaat geven. In de thuismarkt is efficiënt werken ook effectief; het produceert het gewenste en verwachte resultaat. Maar dit principe geldt niet langer over grenzen heen. Wat in Zweden leidt tot effectief werken kan in India een tegengesteld effect hebben.

Waar bedrijf X en Y het meeste verschillen is niet in hun keuzes voor efficiënt óf effectief werken, standaardiseren óf lokaal aanpassen, centraal óf decentraal organiseren, korte- óf langetermijnplannen. Het verschil zit in hun talent om deze paradoxen te verzoenen.

Paradoxen verzoenen

Bedrijf X is net als bedrijf Y trots op zijn herkomst, 'made in Sweden' en 'made in Japan' zijn beide statements die een positieve associatie oproepen. Bedrijf X heeft er voor gekozen zijn product en zijn strategie niet aan te passen aan lokaal niveau; wat thuis werkt zou overal moeten werken. Dit bewerkstelligt men door alle managementfuncties door Zweedse medewerkers te laten invullen. Werkt dit op korte termijn niet (lees: levert dit niet direct meer winst op), dan worden er meer mensen vervangen. Mensen krijgen lokaal weinig stem, al nemen ze die vaak wel als de managers even niet opletten. Hun vakmanschap wordt niet volledig benut, en het verloop is hoog, met name in de nieuwe markten (Zuidoost-Azië, Rusland, Zuid-Amerika). Medewerkers voelen zich niet altijd veilig, hun baangarantie is een direct gevolg van hun dashboard, onafhankelijk van context, marktomstandigheden of zelfs interne beperkingen zoals Zweedse regelgeving vertalen naar buitenlandse markten. De organisatie groeit met name door acquisitie, waarbij succes wordt gemeten door snelle financiële winst. De nieuwe organisatie-onderdelen worden zo snel mogelijk geïntegreerd in het geheel, met weinig oog voor historie of context van betrokken medewerkers. Ook loyale lokale klanten worden hierbij vaak over het hoofd gezien, waardoor de geacquireerde partijen vaak letterlijk halveren in waarde wanneer de Zweedse merknaam op het lokale nieuwe kantoor verschijnt. Opvallend is dat voor het moederbedrijf deze maatregelen zo efficiënt lijken; ze streven natuurlijk naar een winstgevend bedrijf, liefst op korte termijn maar zeker ook op lange termijn. Ze proberen hun groei enigszins te controleren juist door een

sterke centrale sturing en producten moeten overal van dezelfde kwaliteit zijn, vandaar de standaardisatie. Maar deze strategie lijkt in de praktijk niets op te leveren; hun efficiëntie blijkt niet effectief over grenzen.

Bedrijf X heeft de paradoxen die het tegenkwam benaderd als problemen waarvoor een juiste oplossing bestaat; óf het ene óf het andere uiterste, dus óf centraal óf decentraal organiseren, bijvoorbeeld. Het cruciale punt bij het omgaan met paradoxen is nou net dat er geen keuze gemaakt hoeft te worden tussen deze uitersten; een paradox is geen probleem, maar een dimensie waar twee schijnbaar tegengestelde polen beide iets waardevols te bieden hebben. Organisaties die er in slagen paradoxen van problemen te onderscheiden zijn al een goed eind op weg richting welslagen. Wanneer het hen vervolgens ook nog eens lukt om de voordelen van de twee uitersten te bezien vanuit meerdere perspectieven, kunnen ze een scala aan strategiën bedenken die deze uitersten met elkaar verzoenen. Het streven naar een dergelijke win-winstrategie betekent dat er niet langer een keuze gemaakt hoeft te worden tussen twee extreme polen, maar dat ze de voordelen van beide uitersten op een dimensie kunnen benutten. Bedrijf Y lijkt daarin beter geslaagd dan bedrijf X.

Bedrijf Y heeft zijn Japanse producten op de Europese markt zien floreren, juist omdat men zag dat het in Europa gaat om andere klanten dan in hun thuismarkt, en ze hier dus andere medewerkers nodig hebben dan in Japan om aan te sluiten op de klantvraag. De basiswaarden blijven gelijk, maar de manier waarop de missie wordt bereikt mag op lokaal niveau worden bijgestuurd. De centrale organisatie stuurt decentrale onderdelen aan, geeft lokale partners een stem en vertrouwen. Ze maken onderscheid tussen missie en doelen: ze streven een langetermijnmissie na, en doen dit stap voor stap met doelen voor de kortere termijn. Winst is een resultaat, een bewijs dat het goed gaat, maar geen doel op zich. Zo sturen ze op basis van cijfers én bouwen vertrouwen met klanten en medewerkers.

Vertrouwen winnen over grenzen

Hoe werk je dan wel aan vertrouwen over grenzen? Wat in ieder geval niet goed werkt is het vervangen van persoonlijke relaties door virtuele teams, 'mock-communities' waarbij vertrouwen opbouwen onmogelijk is. Uit kostenoverwegingen moet er efficiënter worden gewerkt in virtuele teams, en ligt de focus niet langer op de mens maar op automatisering. Deze efficiënte maatregelen staan de effectiviteit van de gehele organisatie uiteindelijk in de weg.

Bedrijven X en Y werken door hun verschillende strategische keuzes anders aan hun internationale relaties; met zowel medewerkers, klanten, als andere stakeholders. Een minimale eis voor het creëren van een loyale groep stakeholders is het bouwen aan vertrouwen. Dat doe je door wat je zegt en wat je doet zo veel mogelijk met elkaar overeen te laten stemmen. Het helpt daarbij om vanuit eenzelfde 'cultuur' te spreken, zodat je woorden en daden ook zo geïnterpreteerd worden als je bedoelt. Dit is moeilijker als we spreken vanuit verschillende invalshoeken, opvattingen of 'culturen'. Misinterpretatie en miscommunicatie is vaak juist een aanleiding tot wantrouwen. Dit is waar wij organisaties in begeleiden; hoe overbrug je de communicatie- en vertrouwensbarrière die ontstaat bij samenwerking over grenzen (grenzen van teams, afdelingen, organisaties, nationaliteiten). Als organisatieadviseur, coach maar ook als manager is het dus mogelijk om bij te dragen aan het verzoenen van people, planet en profit.

Prosperity-based organiseren

Leopold Vansina, auteur van *Humanness in Organisations* (Vansina 2013), ziet de organisatieadviseur als actief medewerker die mede een waardekeuze kan maken voor een mensgericht perspectief (of juist “kritiekloos de wensen van de opdrachtgever kan volgen”). Hij benadrukt dat virtuele werelden, contextloze human resources en een drang tot financiële prestatie alle een humane organisatie in de weg staan. Dit kan door een bewuste keuze te maken de mens te zien in zijn context en geschiedenis, nuttige kennis te herdefiniëren als wat bijdraagt aan welzijn, en door prestaties niet alleen financieel maar ook als bijdrage aan de maatschappij te meten, prosperity dus. Een adviseur kan dan - liefst in samenwerking met managers en wetenschappers - zoeken naar nieuwe perspectieven, alternatieven voor technische oplossingen, richting welvaart én welzijn.

In mijn adviespraktijk begint het verzoeningsproces dan ook bij bewustwording van het bestaan van paradoxen, en hoe zij zich onderscheiden van problemen. Door te durven kijken naar eigen culturele kaders – als manager, team of organisatie - open je de deur naar waardering voor andere mogelijkheden. Het spannende van paradoxen is dat er geen goed of fout antwoord bestaat, maar er een heel repertoire aan mogelijkheden is. Zodra mensen en organisaties zich meer bewust worden van hun eigen blikveld en beperkingen, en dit durven te verruimen door in gesprek te gaan met hun medewerkers, klanten en partners, ontstaat er ruimte om nieuwe combinaties te ontwerpen. Door vertrouwen te bouwen met mensen, ruimte te bieden aan de voordelen van verschillende opvattingen, kunnen schijnbaar tegengestelde belangen worden verzoend. Dit gaat verder dan humaan organiseren, ‘people’ is dan ook niet de oplossing van het probleem. People is slechts één van de dimensies in de paradoxen people-planet-profit. Een werkelijke verzoening is elke strategie die prosperity nastreeft; welslagen door vertrouwen, duurzaamheid én financiële meerwaarde te verzoenen richting een win-win-winsituatie.

Literatuur

Peters, J. en Janssen, H. (2014). Rijnlands voor de verandering. *Slow Management*, Nr 29. Den Haag: Academic Service.

Vansina, L. (Ed.), (2013). *Humanness in Organisations*. Londen: Karnac.

Auteursblok

Danaë Huijser is directeur van Culture & Management Consulting (CMC), dat met een wereldwijd team van partners coaching, training en organisatieadvies biedt. Zij is psychologe, heeft een Masters in International Business en doet promotieonderzoek naar de invloed van diversiteit op strategievorming en innovatie.

Meer informatie over CMC: www.cmc-eu.com.