

Op weg naar een dialogische organisatie

Inleiding

Organisaties zijn in het functioneren van onze samenleving van wezenlijk belang, of zoals Henry Mintzberg het formuleert: 'wij zijn een samenleving van organisaties, een georganiseerde samenleving geworden'. Helaas heeft het denken over organisaties, mede onder invloed van de ontwikkelingen in het bedrijfsleven, de afgelopen 25 jaar in toenemende mate een nogal eenzijdig economisch karakter gekregen. Dat is jammer, omdat dit ten koste gaat van de motivatie en vooral de inspiratie van de mensen die in deze organisaties werkzaam zijn (en daardoor uiteindelijk ten koste van de effectiviteit van de organisatie zelf). En het is ook jammer, omdat organisaties op deze manier fundamenteel blijven tekortschieten in hun morele en maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Er bestaan tal van ideeën om deze, in de ogen van veel mensen, negatieve ontwikkeling in een meer positieve richting bij te sturen. Daarbij zijn sommigen van mening dat een verhoging van de legitimiteit, effectiviteit en verantwoording van regelgeving door de overheid daarvoor op dit moment de beste respectievelijk de meest realistische strategie is. Anderen kiezen voor de weg van de 'consumentendemocratie' en/of de 'aandeelhoudersdemocratie'. En zo zijn er nog meerdere varianten. Op de achtergrond hiervan wordt de discussie gevoerd over het Rijnlandse versus het Angelsaksische model. Wat al deze benaderingen in mijn optiek gemeen hebben, is dat zij onvoldoende inspelen op het werkelijke probleem. Dit werkelijk probleem houdt in mijn visie verband met het feit, dat wij een niet adequaat beeld hebben van de organisatie als fenomeen en van organiseren als proces.

Ik wil daarom proberen, als een soort beknopte samenvatting van mijn boek *De Dialogische Organisatie*¹, een alternatief te formuleren dat een beeld schetst van een andere wijze van organiseren, een ander type organisatie. Centraal in dit beeld staan voor mij een aantal groundbegrippen uit de logofilosofie van Frankl. Zoals de zienswijze om een organisatie, als een samenwerkingsverband van mensen, te zien als een 'zingevend systeem', dat zijn inspiratie ontleend aan een aantal centrale fundamentele waarden en dat over een ethisch besef (een soort 'geweten') beschikt. Een systeem dat, net zoals het mensbeeld van Frankl, gezien kan worden als een 'unitas multiplex'; een eenheid in verscheidenheid. Een drievoudig gelaagd systeem, waarin naast een geestelijke (existentiële) dimensie ook een psychologische c.q. maatschappelijke dimensie en een financieel-economische dimensie onderscheiden worden. Van deze drie onderscheiden dimensies is de zingevingsdimensie constituerend voor de identiteit van de organisatie en daarmee van doorslaggevend belang voor het functioneren ervan. In de visie van Frankl wordt de mens niet gedreven door hun instincten, maar zij wordt aangetrokken, geïnspireerd, door waarden; datgene wat zij belangrijk vinden in hun leven. Mens zijn in diepste zin betekent volgens Frankl geëngageerd zijn met en verwickeld zijn in een situatie. Het betekent ook oog in oog staan met een zin die vervuld moet worden en waarden die gerealiseerd moeten worden. Het betekent, dat men in een spanningsveld leeft tussen de werkelijkheid en idealen die gerealiseerd moeten worden.

¹ *De Dialogische Organisatie* (2009), door Joep Wijsbek. Uitgave: van Gorcum, Assen.

De zingevingsdimensie van Viktor Frankl

Volgens Viktor Frankl is de meest fundamentele menselijke behoefte, de behoefte aan zingeving. Frankl is van mening dat de mens, als een wezen dat zich van zichzelf bewust is, altijd en ten diepste op zoek is naar een zin in zijn leven, waardoor hij zijn leven betekenis wil geven. Die zin openbaart zich in de dingen die hij onderneemt, de idealen en waarden die hij in zijn leven wil realiseren. Door hierbij stil te staan wordt hij zich bewust van de zin van zijn bestaan in de meer fundamentele betekenis, de plek die hij in een groter geheel inneemt. Als de mens gefrustreerd wordt in zijn behoefte aan zingeving noemt Frankl dat een existentiële frustratie, die op den duur kan uitmonden in een noögene (geestelijke) neurose.

Verantwoordelijkheid

Voor Frankl gaat het bij zingeving niet om een abstracte betekenis van het leven. Ieder mens heeft zijn eigen specifieke roeping of levenstaak, om een concrete opdracht te vervullen. Aangezien iedere levenssituatie een uitdaging is voor de mens en hem voor een probleem stelt, dat hij dient op te lossen, zou men, aldus Frankl, de vraag naar de betekenis van het leven feitelijk kunnen omkeren. Uiteindelijk zou de mens niet moeten vragen naar de betekenis van zijn leven, maar erkennen dat hij degene is die wordt ondervraagd. Kort samengevat: ieder mens wordt door het leven ondervraagd en hij kan zich slechts verantwoorden tegenover het leven, door zijn eigen leven te verantwoorden. Zo'n beantwoording is altijd een beantwoording 'metterdaad'. Levensvragen kunnen slechts al doende waarachtig beantwoord worden; hun beantwoording voltrekt zich in de verantwoording van ons eigen bestaan. Daarom beschouwt Frankl verantwoordelijkheid als de kern, de essentie van het menselijk bestaan.

Waarden

Interessant is de visie van Frankl op het begrip 'waarde'. Voor Frankl zijn waarden, al kunnen deze vanuit hun ontstaansgrond als een objectief (transsubjectief) en absoluut gegeven beschouwd worden, voor de individuele mens geen vanzelfsprekendheid. Zij zouden daardoor hun menselijk fundament, de dimensie van de persoonlijke verantwoordelijkheid, missen.

Frankl legt in de logofilosofie een dynamisch verband tussen de algemene zingeving van het menselijke bestaan enerzijds en de concrete, feitelijke situatie waarin de (individuele) mens zich bevindt anderzijds. Als je een fundamentele zin van het leven onderkent, zie je een ruimere samenhang waar je als individu deel van uitmaakt, hoe klein dat deel ook is. Je voelt je als het ware opgenomen in een groter geheel waarbinnen je een eigen functie vervult. Daarmee kun je echter nog niet zeggen dat het leven als zodanig een universele zin heeft. Zingeving op zich is iets volstrekt unieks. Een zin is uniek, omdat zij gerelateerd is aan een bepaalde persoon, die in een bepaalde situatie verwickeld is. Dit unieke is op zijn beurt weer niet alleen een eigenschap van de situatie, maar ook van het leven als geheel, omdat het leven een aaneenschakeling is van nieuwe situaties. Er zijn echter situaties die bepaalde aspecten gemeen hebben en wel zo, dat alle leden van een samenleving (of een deel daarvan) er dezelfde zin aan geven. Een zin die zelfs in de geschiedenis door blijft bestaan. Deze zin is dan niet meer zozeer verbonden met unieke situaties, als wel met de menselijke situatie in het algemeen. Een dergelijke universele zin noemt Frankl een 'waarde'.

Oriënteringspunten voor zingeving

Waarden vormen voor de mens belangrijke oriënteringspunten bij zijn eigen individuele zingeving. Zij verschaffen hem een referentiekader voor zijn persoonlijke keuzen en beslissingen. Joseph Fabry spreekt in dit verband van 'door de tijd getoetste gedragsregels'. Deze hebben te maken met een universele zingeving, die kenmerkend is voor het menselijk leven als zodanig en die in de geschiedenis blijft bestaan. Bijvoorbeeld: vrijheid, gelijkwaardigheid, solidariteit, rechtvaardigheid. Dergelijke waarden hebben op zichzelf geen vanzelfsprekend karakter en kunnen derhalve niet zomaar aan mensen 'opgelegd' worden. Wij zullen dergelijke waarden, als 'oriënteringspunten voor onze eigen zingeving', bewust tot persoonlijke waarden moeten 'omvormen', door deze te verbinden met onze persoonlijke verantwoordelijkheid. Wij zullen deze waarden in ons persoonlijk handelen een plek moeten geven. Dan worden het (ook) onze waarden en aldus nemen wij deel aan het universele proces van menselijke zingeving.

In de visie van Viktor Frankl wordt de mens niet bepaald door behoeften, maar geïnspireerd door waarden. De dynamiek waarvan in dit verband sprake is wordt door Frankl als volgt omschreven. In de individuele menselijke zingeving openbaart zich het perspectief op een achterliggende universele waarde. Deze aldus zichtbaar wordende universele zin krijgt het karakter van een transcendente en objectieve waarde, die zich in de concrete situatie waarin de mens verwickeld is tot een soort persoonlijke opgave transformeert. Mens-zijn betekent op deze manier oog in oog staan met een zin die vervuld moet worden en waarden die gerealiseerd moeten worden.

Geweten

De mens, aldus Frankl, bestaat niet alleen uit een lichaam én een psyche én een noös (geest), maar deze drie vormen bovendien een onverbreekelijke eenheid. Binnen dit holistisch mensbeeld is het geweten, het centrale aspect van de noëtische dimensie, niet minder een deel van de werkelijkheid dan ons lichaam en onze psyche. De ware ethiek begint daar, wanneer de mens besluit om ten behoeve van iemand of iets anders te handelen en niet alleen voor zichzelf. Het geweten, aldus Frankl, hoort onvoorwaardelijk bij het menselijk zijn als een 'beslissend' zijn. Het is een soort pre-moreel waardebegrip, waarmee de mens vanuit zijn intuïtie geestelijk anticipeert op komende beslissingen. In het reductionistische denken wordt het geweten beschouwd als het resultaat van een leerproces of wordt het vervangen door het psychodynamische 'Superego'. Vaak ook wordt het bestaan van het geweten ontkend. Dit vindt zijn oorzaak in de fundamentele vooronderstelling van het reductionisme, dat de menselijke persoon uit niet meer dan een (waarneembare) biologische en psychologische component bestaat. Een dergelijke benaderingswijze projecteert de mens in een lagere dimensie dan zijn werkelijk menselijke dimensie en maakt hem tot een gesloten systeem, hetzij van fysiologische reflexen, hetzij van psychologische reacties of van responsen op stimuli. Daardoor is het reductionisme - Frankl spreekt in dit verband van een 'sub-humanisme' - nooit in staat het werkelijke karakter van ons mens-zijn en de menselijke persoonlijkheid te begrijpen.

Doelgericht

Tegenover een motivatie bestaande uit genot, macht en prestige, plaatst Frankl de motivatie om zin aan het leven te geven. En tegenover een handelen dat gericht is op zelfactualisatie, een handelen gericht op zelftranscendentie: wij handelen met het oog op iets of iemand buiten onszelf. In een dergelijke motivatiebenadering is met name de geestelijke dimensie

van ons mens-zijn zeer belangrijk voor onze gezondheid en ons welbevinden. En in het verlengde daarvan zaken als betekenis- en taakgerichtheid.

Voor Frankl is de mens een intentioneel wezen. Een wezen met een doel. Dit doel is betekenis te geven aan het leven. Dat is in de kern waar de door Frankl ontwikkelde logofilosofie over gaat, de zin van het bestaan, van het leven. Voor Frankl is het streven naar een zinvol leven de essentie van het menselijke, met als bijproducten: geluk, geborgenheid, innerlijke vrede, geestelijke stabiliteit. Geestelijke gezondheid hangt in de zienswijze van de logofilosofie samen met handelen volgens de zin in je leven, met het streven naar een ideaal. De mens staat open naar de wereld, hij is fundamenteel altijd gericht op en zoekt in zijn bestaan een verwijzing naar iets of iemand anders dan zichzelf. Daarbij laat hij zich leiden door waarden.

De organisatie als een verhaal in de tijd

Deze verschillende aspecten van de menselijke persoonlijkheid: zingeving, waarden, geweten, verantwoordelijkheid, spelen niet alleen op individueel niveau een rol in het menselijk functioneren, maar evenzeer in het menselijk samenleven en samenwerken. Zeker daar waar dit samenleven en samenwerken in georganiseerd, geïnstitutionaliseerd verband plaatsvindt. Vanuit dit gezichtspunt is de zingevingsdimensie wezenlijk een dimensie van de (hedendaagse) organisatie, naast een psychologische en economische dimensie. En vormen waarden, ook in de fundamentele zin zoals hiervoor aangeduid, voor organisaties wezenlijke oriënteringskaders voor hun handelen, tenminste in menselijk en maatschappelijk opzicht. Ook behoren een bepaald ethisch besef, een geweten, en verantwoordelijkheid wezenlijk tot de kenmerken van de organisatie.

Arthur Docters van Leeuwen sprak in de dialoog die ik in het kader van mijn boek met hem had over de organisatie als 'een verhaal in de tijd'. In het actuele denken in de organisatiekunde wordt de organisatie ook wel als een levend wezen gezien en zelfs wordt de vergelijking gemaakt met de menselijke persoon. Arie de Geus schrijft daarover in zijn boek *De levende onderneming* onder meer: 'elke onderneming, als een levend systeem, is doelgericht, wordt gedreven door zelfbehoud en zelfontplooiing. Elke onderneming is zich bewust van zichzelf en staat open voor de buitenwereld. En elke onderneming heeft, net zoals een levend wezen, een eindige levensduur'. Ondernemingen zijn in de visie van de Geus meer dan een bedrijfskundige constructie, bestaande uit levende wezens. Zij zijn zelf 'een levend wezen, dat het best floreert als alle krachten die er deel van uitmaken toegewijd zijn aan de overleving en het potentieel van het geheel'.

Het denken over organisaties als machines is volgens Johan Wessel Ganzevoort achterhaald; het denken over organisaties als sociale werkelijkheidsconstructie is productief en van grote communicatieve waarde; het denken over organisaties als levende systemen is het meest veelbelovend, maar per definitie complex. Ganzevoort kiest in zijn benaderingswijze op theoretische gronden, maar vooral om praktische redenen voor het beeld van de organisatie als een mens. 'Een organisatie als mens', aldus Ganzevoort, 'met een historie en een toekomst, met een ziel en een persoonlijkheid, met ontwikkelings- en identificatieprocessen, met waarden en normen, met een behoefte te overleven en te leven, met liefde, angst, haat en agressie'.

Organisaties hebben aldus gezien, volgens sommigen, ook een spirituele dimensie. Cees Zwart spreekt in dit verband over 'metanoïsche organisaties': organisaties als 'spirituele entiteiten'. Organisaties, aldus Zwart, hebben een spirituele missie, hebben een opgave te vervullen in de wereld, zijn er voor anderen. Organiseren is in dit verband meer dan het ordenen van mensen en middelen op een gegeven doel. Zwart pleit ervoor om organiseren te zien als het scheppen van zodanige inrichtingen dat de missie van een organisatie zich biografisch kan verankeren. Uitgangspunt hierbij is de unieke levensloop van een organisatie. In deze unieke levensloop ligt de spirituele energie van de organisatie besloten. Volgens Zwart is het onmogelijk om een organisatie anders in te richten dan corresponderend met deze spirituele energie. Als men het biografisch organiseren niet in acht neemt, overschrijdt men de spirituele horizon van de organisatie. Met als gevolg dat de organisatie uit elkaar valt wanneer deze tegenslag te verduren krijgt.

Daniel Ofman spreekt in zijn boek *Bezieling en kwaliteit in organisaties* over organisaties als 'levende organismen met een taak zowel naar binnen als naar buiten, die vragen om een organische en respectvolle benadering, gericht op gezonde groei en heling (heelwording)'. Gezien vanuit dit uitgangspunt, aldus Ofman, is een organisatie niet alleen een organisme, een organisatie is een spirituele entiteit met een ziel. Die ziel in een organisatie is soms zichtbaar en tastbaar. Men spreekt dan van 'spirit' of elan. Er straalt levenskracht van uit en zij is een bron van ongekende energie. Ze genereert enthousiasme, werkt aanstekelijk en inspireert alle niveaus. Er is sprake van bezieling. In de ziel of de kern van de organisatie ligt de identiteit, de opgave en de gave van de organisatie.

In een gezonde bezielde organisatie zal volgens Ofman de ziel voelbaar zijn in het respect voor de historie en voor de waarden die er leven. Het zijn uiteindelijk de waarden in een organisatie die de identiteit en eigenheid bepalen. De ziel wordt zichtbaar in de missie en visie waar naartoe gewerkt wordt en de wijze waarop menselijke energie gemobiliseerd wordt. Ook door de structuur die gecreëerd is (om deze energie te kanaliseren) en door manier waarop de mensen en middelen binnen deze structuur worden ingezet, wordt de ziel tastbaar. En tenslotte zal een bezielde organisatie zich kenmerken door een duidelijk herkenbare cultuur en een merkbare uitstraling, zowel naar binnen als naar buiten.

Wat houdt een organisatie bij elkaar?

De visie op organisaties zoals deze hier wordt gepresenteerd sluit ook goed aan bij een aantal publicaties uit de Amerikaanse managementliteratuur van de afgelopen 25 jaar, te beginnen met Terrence E. Deal en Allan A. Kennedy met hun bekende boek *Corporate Culture* in 1982. In hun visie is er in organisaties sprake van een collectief bewustzijn van een corporatieve identiteit, de organisatiecultuur. Een belangrijke bijdrage is vervolgens afkomstig van Anthony Athos en Richard Pascale, die in hun boek *De filosofie van het Japanse management* (1982) het belang van zogenaamde 'Superordinate Goals' benadrukken. Daaronder verstaan zij de spirituele en fundamentele waarden van het bedrijf als ook het gezamenlijke waardenbesef van de mensen in de organisatie. Deze zienswijze is vervolgens in hun boek *In Search of Excellence* (1983) verder uitgewerkt door de beide McKinsey adviseurs Thomas Peters en Robert Waterman en in brede kring bekend geworden onder de naam '7S-model'. Het 7S-model richt zich op het in beeld brengen van de 'innerlijke logica' van het hedendaagse organiseren, op een wijze die verder reikt dan de klassieke, functionele en/of instrumentele benadering. Aan de basis daarvan ligt het besef, dat het succes en voortbestaan van ondernemingen niet (alleen) gerealiseerd kunnen worden via empirisch wetenschappelijk inzicht en instrumenteel technisch handelen. Zaken

als cultuur, waarde(n) en betrokkenheid zijn daarvoor minstens even belangrijk. Interessant is in dit verband is ook de visie van James Collins en Jerry Porras. Zij publiceerden in 1994 de resultaten van hun onderzoek onder achttien Amerikaanse succesvolle bedrijven onder de titel: *Gebouwd voor de toekomst*. Hun conclusie luidt dat het succes van deze organisaties, door hen aangeduid als 'visionaire organisaties', vooral bepaald wordt door het vasthouden aan een sterke kernideologie naast een grote flexibiliteit, een duidelijke visie en richting naast een openheid voor experimenten en een grote operationele autonomie, die het persoonlijk initiatief stimuleren. Dit werken in een spanningsveld met onveranderlijke kernwaarden als een bron van inspiratie voor de toekomst en anderzijds een sterke behoefte aan vernieuwing, de ambitie om iets te bereiken, wordt ook wel aangeduid als 'pragmatisch idealisme'.

Nikos Mourkogiannis benadrukt in zijn recente boek *Purpose* het belang van de morele dimensie van een dergelijke kernideologie. De effectiviteit ervan is volgens hem afhankelijk van 'both its relevance to the problems that leaders face today, and its connection to the shared culture of humanity. It advances both competitiveness and morality.' Niet geld, niet status, maar zingeving is volgens Mourkogiannis de komende jaren de cruciale succesfactor voor iedere onderneming.

Zinvol organiseren

Wat al deze benaderingen gemeen hebben, is dat zij een fundamenteel andere kijk op organisaties weergeven. Organisaties worden daarin niet beschouwd als machines, als instrumenten, die rationeel ontworpen en geleid kunnen worden en waarin mensen zich op een rationele en voorspelbare wijze gedragen, maar veeleer, om met de Geus te spreken, 'als levende wezens, doelgericht, gedreven door zelfbehoud en zelfontplooiing, zich van zichzelf bewust, met een open blik naar de buitenwereld en een eindige levensduur'.

Deze andere manier van kijken sluit niet alleen beter aan op onze gewijzigde inzichten in de wereld om ons heen zoals deze sinds de opkomst en ontwikkeling van onder meer de systeemtheorie sinds een aantal jaren steeds duidelijker gestalte krijgen, ze levert ook tal van nieuwe inzichten en aanknopingspunten voor de praktijk op. Een belangrijke conclusie in dit verband is dat organisaties niet louter worden gedetermineerd door hun omgeving. Zij kunnen kiezen. Een bedrijf, een organisatie, kan zichzelf een doel stellen. Dat doel is: ontwikkeling van producten en diensten, waarvoor winst nodig is (om te overleven). Maar ontwikkeling heeft ook een andere dimensie. Ze zal tegelijkertijd gericht moeten zijn op de behoeften van de mensen in de organisatie (het systeem). In dat proces van ontwikkeling gaat het niet alleen om de doelstellingen van de organisatie als geheel, maar ook om de doelstellingen die de mensen binnen de organisatie zelf aan hun werk geven. De organisatie moet niet alleen maar leefbaar zijn, maar ook zinvol. Zinvolheid is daarmee voor organisaties een dominante waarde.

Het beeld van de dialogische organisatie

Naast het beeld van de organisatie als een levend wezen of een organisatie als een menselijke persoon wil ik hier een derde manier van kijken introduceren, namelijk de 'dialogische organisatie'. Ik ontleen dit beeld aan de theorie van het 'dialogisch zelf' (het meerstemmig zelf), zoals deze aan het begin van de negentiger jaren is ontwikkeld door Hubert Hermans en Harry Kempen van de Universiteit van Nijmegen en later verder is uitgebouwd en geoperationaliseerd door Hubert Hermans, met name in zijn boek *Dialoog en misverstand*.

In het concept 'dialogisch zelf' wordt de mens gezien als een narratief gestructureerd, dialogisch wezen. De mens geeft zichzelf vorm in een dialoog met zichzelf en in de relatie met anderen en zijn omgeving. Hermans vat het 'dialogische zelf' op als: 'A dynamic multiplicity of I-positions in the landscape of the mind, intertwined as this mind is with the minds of other people'. Het 'dialogische zelf' doorbreekt het gesloten karakter van het moderne zelf, door het te plaatsen in het spanningsveld van interne en externe dialogen.

Wat Hermans hier beschrijft ten aanzien van de menselijke persoonlijkheid treffen we ook in de wereld van onze organisaties aan. Mijn adviestraject bij de AFM laat bijvoorbeeld zien dat mensen in een organisatie vaak over heel veel zaken verschillend kunnen denken, terwijl men vindt dat men het over een aantal zaken eigenlijk eens zou moeten zijn. Docters van Leeuwen beschrijft hiernaast hoe de AFM middels allerlei platforms, schriftelijke consultaties e.d. nauw verweven is met de financiële wereld waarin de AFM opereert. Waarmee hij illustreert dat de AFM niet in een vacuüm functioneert, maar op allerlei manieren verweven is met haar omgeving.

Het concept van het 'dialogisch zelf' kent geen centrale regisseur. Hermans en Kempen karakteriseren het 'Ik' als een synthetiserende activiteit, een voortdurend bezig zijn om het zelf tot een geheel te maken, ondanks het bestaan van delen die steeds pogen om hun relatieve autonomie in stand te houden of te versterken en de anderen te domineren. Datzelfde zien we in onze organisaties. Ook die vormen geen uniform geheel, maar een pluriform, interactief gebeuren. Mensen en ook organisaties voelen zich meer of minder verdeeld, soms geheel verdeeld en zelden helemaal een geheel. Dit leidt tot de conclusie, dat de eenheid van de menselijke persoon en de continuïteit van zijn leven een narratieve constructie is. Net zoals dat met organisatie het geval is. Organisaties worden bijeengehouden door een gezamenlijke zingeving die tot uitdrukking komt hun een verhaal. Het is een mengeling van actief handelen en ontdekken waar het naartoe gaat. Het beeld van het geheel wordt telkens weer bijgesteld.

In die zin kunnen we ook de organisatie beschouwen als een narratief gestructureerd gebeuren, waarin mensen met elkaar en met de omgeving van de organisatie in gesprek gaan. Steeds weer vormen ze zich op deze manier een beeld vormen van de organisatie en proberen ze van daaruit inhoud te geven aan hun eigen functioneren en dat van de organisatie. Je zou aldus de identiteit van de hedendaagse organisatie kunnen beschouwen als een narratieve constructie. En 'organiseren' als vooral een synthetiserende activiteit, een voortdurend bezig zijn om de organisatie tot een geheel te maken, van een werkzame samenhang te voorzien. In de mate dat de omgeving waarin de organisatie functioneert complexer en minder voorspelbaar wordt, des te minder zullen traditionele beheersingsmechanismen bijdragen aan een doelmatige besturing. En des te belangrijker wordt het 'dialogisch' karakter van de organisatie.

Ook een organisatie wil zinvol zijn

Zoals een mens meer is dan alleen een dialogisch wezen, zo ook is een organisatie meer dan alleen een 'dialogische netwerk' van relaties en interacties. In de visie van Viktor Frankl is de mens primair een intentioneel wezen. Een wezen met een doel. Dit doel is betekenis te geven aan het leven. Frankl is van mening dat de mens, als een wezen dat zich van zichzelf bewust is, altijd en ten diepste op zoek is naar een zin in zijn leven, waardoor hij zijn leven betekenis wil geven. Die zin openbaart zich in de dingen die hij onderneemt, de idealen en waarden die hij in zijn leven wil realiseren. Door hierbij stil te staan wordt hij zich bewust van de zin van zijn bestaan in de meer fundamentele betekenis, de plek die hij in een groter

geheel inneemt. Kern van de logofilosofie is, dat de mens primair gezien moet worden als een zingevend wezen. Een essentiële kwaliteit van de mens in de visie van Frankl is het vermogen boven zichzelf uit te stijgen, het voorbij onszelf verlangen naar iets dat meer omvat dan onszelf. Wij zijn als mensen in staat om boven onszelf uit te stijgen en waarden en betekenissen tot een essentieel onderdeel van ons bestaan te maken

Paul de Blot, hoogleraar Businessspiritualiteit aan de Business Universiteit Nyenrode, spreekt in dit verband over het (diepste) verlangen van de mens om het antwoord te vinden op de vraag waarom hij leeft. De menselijke behoefte aan zingeving waar Frankl over spreekt, kunnen we in de visie van de Blot ook zien als het oerverlangen van de mens om te leven en te overleven. Zingeving als verlangen tot leven en overleven uit zich in de zienswijze van de Blot als ons diepste verlangen naar menselijke 'heelheid'. Heelheid van onszelf, de harmonie in onszelf en met onszelf, het onszelf zijn. Zijn wie we zijn. Dat is onze identiteit als een innerlijke samenhang waarbinnen we onze geestelijke vrijheid kunnen ervaren en onze diepste aspiraties kunnen ontwikkelen. Heelheid impliceert ook een samenhang met onze omgeving, met andere mensen en met de natuur om ons heen. Uiteindelijk betekent het, aldus de Blot, dat we in harmonie zijn met de oergrond van ons bestaan, met de schepper en bron van ons leven, de bron van onze kracht, de bron van onze creativiteit en de bron van onze diepste verlangens.

Zingeving is in de visie van Frankl onlosmakelijk verbonden met verantwoordelijkheid. Voor Frankl gaat het bij zingeving niet om een abstracte betekenis van het leven. Ieder mens heeft zijn eigen specifieke roeping of levenstaak, om een concrete opdracht te vervullen. Aangezien iedere levenssituatie een uitdaging is voor de mens en hem voor een probleem stelt dat hij dient op te lossen, zou men, aldus Frankl, de vraag naar de betekenis van het leven feitelijk kunnen omkeren. Uiteindelijk zou de mens niet moeten vragen naar de betekenis van zijn leven, maar erkennen dat hij degene is die wordt ondervraagd. Kort samengevat: ieder mens wordt door het leven ondervraagd en hij kan zich slechts verantwoorden tegenover het leven, door zijn eigen leven te verantwoorden. Zo'n beantwoording is altijd een beantwoording 'metterdaad'. Levensvragen kunnen namelijk slechts al doende waarachtig beantwoord worden; hun beantwoording voltrekt zich in de verantwoording van ons eigen bestaan. Immers, 'van ons' is het bestaan slechts in zoverre het een verantwoord bestaan is, aldus Frankl. Daarom beschouwt hij verantwoordelijkheid als de kern, de grondslag van het menselijk bestaan.

In mijn optiek is deze zingevingsdimensie niet alleen op ons als individu van toepassing, maar evenzeer wanneer wij ons gezamenlijk inzetten voor een bepaald doel. Wij willen dan dat datgene waarvoor wij ons inzetten zinvol is. Voor onszelf in ons dagelijks werk, maar ook in meer algemene, maatschappelijke zin. Mensen werken niet alleen voor hun salaris, maar willen doorgaans ook iets zinvols doen. Veel mensen voelen een bepaalde verbondenheid met de organisatie waar zij werkzaam zijn. Een verbondenheid, die te maken heeft met de missie en de doelstellingen van de organisatie. Het lijkt mij alleszins verantwoord om in overeenstemming met de visie van Frankl vanuit deze invalshoek een organisatie te zien als een samenwerkingsverband van mensen dat zijn zingeving ontleent aan een als gemeenschappelijk ervaren opgave, met een aantal centrale waarden. Een 'zingevend systeem', dat handelt vanuit verantwoordelijkheid en dat beschikt over een bepaald ethisch besef (een soort 'geweten').

In dialoog met de omgeving

Essentieel daarbij is de dialoog. Zowel intern tussen leiding en medewerkers als extern in de relatie tussen de organisatie en haar omgeving. Een dialoog kenmerkt zich door authenticiteit en heeft meer te maken met de aard van de relatie tussen mensen en organisaties dan met de specifieke bewoordingen waarin zij zich uitdrukken of de vaardigheden die zij hanteren. Dialoog is dus niet zozeer een andere vaardigheid, maar een andere relatie. In een dialogische relatie wordt de ander gerespecteerd in wie hij is, wordt eerder gezocht naar wat verbindt dan wat scheidt en wordt door de partners gestreefd naar een gemeenschappelijke meerwaarde.

Wij zijn als mens in staat om over onszelf en de plaats die wij in de wereld innemen na te denken, te reflecteren, en daar aldus bewust mee om te gaan. Dit nadenken over onszelf doen wij op basis van een innerlijke dialoog. Ik ben het in dit verband met Hubert Hermans eens, waar deze naast de dialoog met de ander, de externe dialoog, die hiervoor ter sprake kwam, het belang van de interne dialoog, de dialoog in en met onszelf, benadrukt. Door met onszelf in gesprek te gaan creëren wij in onszelf de dialogische ruimte voor het proces van zingeving, de reflectie op wie wij zijn en wie wij zouden kunnen en willen zijn. Dat maakt dat wij beter in staat zijn tot een dialoog met onze omgeving. Ook dit geldt niet alleen op individueel niveau, maar evenzeer op organisatieniveau. Het voorbeeld van de AFM vormt hiervan een goede illustratie.

Een essentieel aspect van het concept 'dialogisch zelf', naast het dialogisch karakter ervan, is de idee dat de ander wezenlijk deel uitmaakt van onszelf. Zelfs medebepalend daarvoor is. Dit maakt, dat wij in de interne dialoog in onszelf onze gevoeligheid voor de ander, en dus ook het anders zijn van die ander, kunnen vergroten. Wanneer wij er in onszelf in slagen de ander met respect te 'bejegenen', zullen we ook in de werkelijkheid die ander gemakkelijker vanuit een open houding tegemoet kunnen treden. We kunnen op deze manier ervaren waar de ander op onze grenzen stuit. Waardoor we misschien eerder zullen (kunnen) erkennen dat het onze eigen grenzen zijn waar we soms last van hebben. En we kunnen ervaren dat de ander, doordat wij hem respecteren in zijn anders zijn, een bijdrage levert aan onze eigen, persoonlijke ontwikkeling.

De organisatie als een dialogisch narratief gestructureerd netwerk

Samenvattend zou je kunnen zeggen, dat een vruchtbare manier om, naast een economische oriëntatie, naar de hedendaagse organisatie te kijken is vanuit de metafoor van de organisatie als een dialogisch narratief gestructureerd netwerk. Daarin proberen de mensen met elkaar en met de omgeving gezamenlijk inhoud te geven aan de 'missie' van de organisatie en de centrale waarden die daarmee verband houden. De opgave van de organisatie heeft niet alleen te maken met economische doelen, zij moet ook door de mensen die de organisatie vormen als 'zinvol' worden ervaren. Doordat werken op deze manier gekoppeld wordt aan zin- en betekenisgeving, is er sprake van een motivatie van binnenuit. De organisatie als een dialogisch narratief gestructureerd netwerk is niet alleen intern een dialogisch netwerk, maar maakt tegelijkertijd deel uit van het meeromvattende dialogisch netwerk, dat wij maatschappij of samenleving noemen. Omgekeerd maakt de samenleving, als een soort 'extended self' deel uit van de organisatie.

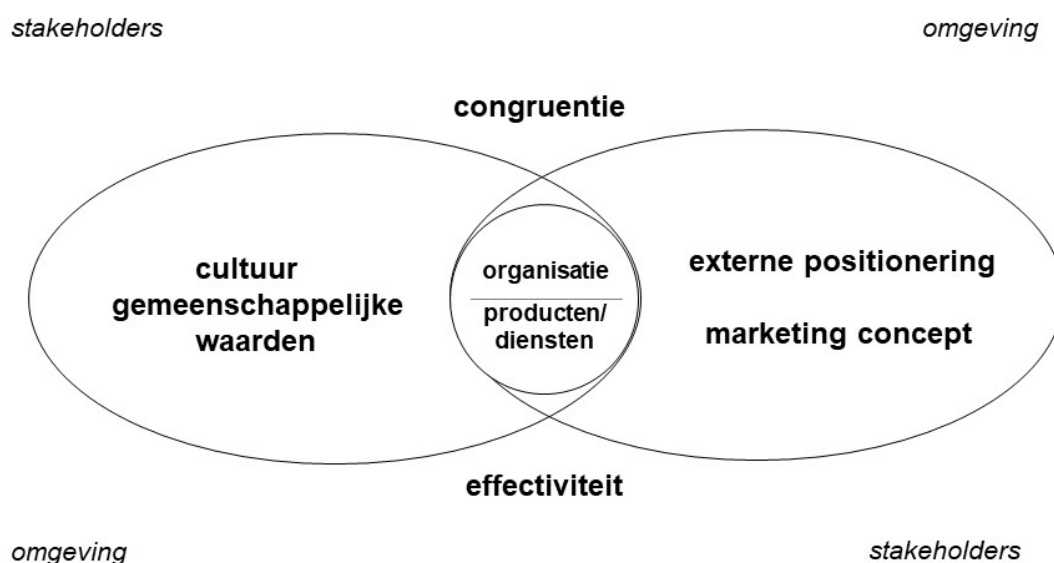
De organisatie anno 2019, ook een vrijwilligersorganisatie, vertoont meer overeenkomsten met een dergelijk dialogisch netwerk dan met de klassieke mechanistische metafoor van de organisatie als een 'machine'. Ook kent de hedendaagse organisatie geen vastomlijnde

identiteit, maar is zij in een continu proces op weg hieraan vorm te geven, resulterend in een dynamische, narratieve identiteit. In de organisatiekunde gebruiken we daarvoor het begrip 'Corporate Story', het verhaal van de organisatie. We zouden deze 'Corporate Story' kunnen opvatten als een narratieve, synthetiserende activiteit, een voortdurend bezig zijn om de verschillende posities waaruit een organisatie is opgebouwd in een samenhangende context bijeen te houden, richting te geven naar de toekomst. In die zin speelt de 'dialoog' een essentiële rol in de strategische koersbepaling en de ontwikkeling van de hedendaagse organisatie.

De leiding van de organisatie vervult in dit proces niet de rol van de auteur, maar die van 'regisseur'. Degene die de dialoog structureert, faciliteert en bewaakt dat alle participanten in het verhaal voldoende tot hun recht komen. Leidinggeven betekent in dit verband ook ervoor zorgen dat het verhaal van de organisatie een 'levend' verhaal blijft, in contact met de werkelijkheid en dat het verhaal een blijvende bron van inspiratie vormt. Van belang daarbij is verder het onderscheid tussen interne en externe posities. Op organisatieniveau kennen we het begrip 'stakeholders'. Stakeholders zijn al degenen die een direct belang hebben bij het functioneren van de organisatie: de medewerkers, aandeelhouders, het bestuur/management, de vakbeweging, de samenleving en bepaalde specifieke groepen daarin. In het verhaal van de organisatie, de 'Corporate Story', bekleden deze stakeholders zowel externe als interne posities, die ieder hun eigen inbreng in het verhaal hebben.

Essentieel aan deze gedachte is dat aldus de ander, bijvoorbeeld de aandeelhouder, de consument of de cliënt niet als een buitenstaander beschouwd wordt, maar in het verhaal van de organisatie een rol krijgt. Dit kan ertoe leiden, dat die 'ander' ook daadwerkelijk een stem toegekend wordt in de 'Corporate Story', waardoor hij actief betrokken wordt in de dialoog over de identiteit, de missie, van de organisatie. Een dergelijke dialoog als basis voor een systematische reflectie op het 'wezen' van de organisatie, de kern van waar het om draait, zou in mijn visie in elke organisatie regelmatig moeten plaatsvinden. Als onderdeel van het proces van visie- en strategieontwikkeling, toegespitst op een herijken en waar nodig bijstellen van de 'Corporate Story' van de organisatie.

de dialogische organisatie



Waarden

Zowel de mens als de organisatie laten zich in hun functioneren leiden door een aantal fundamentele (centrale) waarden. Beiden creëren zij door hun deelname aan de universele menselijke zingeving tevens nieuwe waarden. Deze waarden vormen een inspiratiebron en tegelijkertijd een dynamisch referentiekader voor hun handelen. Zingeving en verantwoordelijkheid vormen daarbij twee zijden van een en dezelfde medaille. Je kunt je maar ergens werkelijk voor verantwoordelijk voelen, als je er de zin van inziet. En in jouw handelen als een daad van (persoonlijke en collectieve) zingeving, realiseer je je (persoonlijke en collectieve) verantwoordelijkheid. Het erkennen van deze verantwoordelijkheid, daarop aanspreekbaar willen zijn, behoort wezenlijk tot de menselijke zingeving.

Aldus creëert een organisatie niet alleen economische waarden, maar is zij evenzeer een maatschappelijk orgaan dat tevens sociale en culturele waarden schept en herschept. Het managen en sturen van organisaties in hun maatschappelijke context is, vanuit dit gezichtspunt gezien, niet alleen een zakelijke verantwoordelijkheid waarbij het primaire belang allereerst in het welvaren van de organisatie gelegen is, maar een verantwoordelijkheid die wezenlijk uitgaat boven deze beperkte economische verantwoordelijkheid. Het is ook een morele verantwoordelijkheid van waaruit management en medewerkers bereid zijn de effecten van hun organisatie op de samenleving onder ogen te zien en rekening te houden met maatschappelijke vraagstukken en menselijke waarden als milieu, veiligheid en gezondheid, ontwikkeling van het individu, vrijheid en deelgenootschap.

Eindhoven, 20 oktober 2019.

Joep Wijsbek