

Sjaak Vane

Nieuwe werkrelaties

De filosofie achter een sterke bedrijfscultuur

Uitgeverij RelatieBoek

Inhoudsopgave

Vooraf	7
Inleiding	9
1 Van radertje naar bron	15
2 De nieuwe grammatica van relaties	21
3 Vriendschap op het werk	35
4 Sturen op cultuur	51
5 De competitiecultuur	67
6 De idealistische cultuur	79
7 Van piramide naar netwerk	91
8 De lichtmoderne cultuur	107
9 De dorpscultuur	121
10 Erkenning als herkenning	131
11 De filosofie van de keukentafel	141
12 De digitale etalage	157
13 Onpersoonlijke relaties	171
14 Een sterke bedrijfscultuur	181

Vooraf

Ik begin met waar een voorwoord meestal mee eindigt. Ik bedank iedereen die mij materiaal aanleverde om dit boek te kunnen schrijven. Als WorkLife coach krijg ik unieke inkijkjes in hoe het er op de werkvloer aan toegaat. Ik leefde mee met de interim-manager die na een 360 graden feedbackronde abrupt werd ontslagen. Ik sprak een rayonhoofd dat bang was voor haar medewerkers. Ik hoorde over bedrijven waar men in de bres springt voor zijn managers. Over liefde tijdens kantooruren en over kameraadschap als je onder vuur ligt. Over de haat en nijd als de startup eindelijk winst maakt. Over de angst niet meer gevraagd te worden en de noodzaak jezelf te profileren als een sterk merk. Steeds vaker kwam ik terecht op de vraag: Wie ben ik op mijn werk? Wie mag ik zijn? En wat is verboden? Die kaders lijken te verschuiven. Werkrelaties worden steeds intiemer en gezagsverhoudingen minder zichtbaar.

Bovenstaande vragen deden een filosofisch belletje rinkelen. Soortgelijke vragen vormden het onderwerp van mijn masterthesis wijsbegeerte aan de Erasmus universiteit in Rotterdam: hoe denk je over jezelf en de ander als je de liefde zoekt via het internetdaten? Anders dan voorheen word je als persoon in de etalage gezet. Dat

is een opvallende overeenkomst met het werkende leven. Ook bedrijven proberen zo precies mogelijk de persoon te daten die past in de cultuur van het bedrijf. Opgewekt, extravert en flexibel. Het gaat niet langer om wat je kunt, maar om wie je bent.

Zo begon ik me te verdiepen in de manier waarop organisaties de identiteit vormen van hun werknemers. Bedrijven dragen hun 'employer brand' uit en werknemers worden geacht daar een verlengstuk van te zijn. Ook kwam ik in aanraking met nieuwe manieren van organiseren en de kritiek op de aloude machtspiramide. Al snel ontdekte ik thema's waar filosofen al eeuwenlang het hoofd over breken. Hoe verenig je ieders eigenbelang? Vorm je een hechte familie? Of een orkest vol solisten? Digitale nomaden die overal en dus nergens thuis zijn? Over dergelijke thema's - en nog een paar meer - ben ik gaan schrijven.

Tijdens het afronden van dit boek brak de coronacrisis uit en werd thuiswerken het nieuwe normaal. Wat dit uiteindelijk oplevert weten we niet. Laten we hopen dat het leidt tot een herbezinning op hoe we werkrelaties daadwerkelijk willen vormgeven. Een nieuwe start waarin we nagaan of de bedrijfsfilosofie past bij de levensfilosofie van de mensen die er werken. Dat zou pas een innovatie zijn.

Inleiding

Een mens wordt niet geboren met een filosofie. Wel groeit hij op in een filosofie, nog voordat hij het woord kent. Zijn thuiscultuur leert hem wat belangrijk is en verboden. Op school leert hij de taal te spreken van zijn generatie. En op de werkvloer maakt hij kennis met de omgangsregels van het bedrijf. Al doende ontwikkelt iemand een eigen levensfilosofie die zowel persoonlijk is als collectief. Zijn kijk op de wereld wordt gevormd door een culturele bril die normaal en vreemd onderscheidt.

Die brillen veranderen in de loop van de tijd. Nieuwe opvattingen komen naar voren en andere raken op de achtergrond. Wat een halve eeuw geleden nog vreemd werd geworden is nu 'het nieuwe normaal'. Cultuurfilosofen proberen die verschuivende denkkaders zichtbaar te maken. Welke trends ontstaan en wat is het idee erachter dat ze bekrachtigen? Welke nieuwe metaforen gebruiken we en wat zegt dit over hoe we aankijken tegen onszelf en de ander? Zijn de medewerkers radertjes in een machine of talenten in een kweekvijver?

In dit boek luisteren we kritisch naar de storytelling over nieuwe werkrelaties. Ontstaat er werkelijk meer vrijheid op het kantoor? Of veranderen organisaties niet hun filosofie maar slechts hun gezicht naar buiten? Biedt die

sterke bedrijfscultuur waar men prat op gaat ook werkelijk ruimte voor diversiteit? Enkel roepen dat je bij dit bedrijf '100% jezelf mag zijn' is niet voldoende. Het moet blijken uit de vrijheid die wordt geboden als het er werkelijk op aan komt.

Nieuwe werkrelaties gaat in op hoe een bedrijfscultuur de omgang met elkaar stuurt. Het analyseert de gedachte erachter en signaleert nieuwe ontwikkelingen. Daarbij staan twee vragen centraal. Welke bedrijfscultuur wil je met elkaar vormgeven? En hoe nadrukkelijk leg je die op?

Zicht op de bedrijfscultuur helpt om scherpere keuzes te maken. Mogelijk komt de profilering van het bedrijf niet overeen met de sturingsmechanismes in de praktijk. We zijn een grote bedrijfsfamilie, maar ondertussen controleren we aan de poort. We zijn allemaal gelijk, maar we verdienen niet hetzelfde. Wat klopt er niet?

Vaak denkt het management dat de boodschap niet voldoende is gecommuniceerd. Maar meestal is dat het niet. De oorzaak ligt in de achterliggende ideeën. Die spreken elkaar tegen. Er ontstaat een dubbele boodschap. We vormen een grote familie, maar we controleren wel wat je doet. Nee, dat scorebord heeft geen invloed op je promotie. Dat moet je niet denken. Maar wat dan wel? Waarom verzamelt het management allerlei data? Familieleden vertrouwt je, maar medewerkers blijkbaar niet.

Bedrijven doen actief aan cultuurpolitiek. Als de storytelling hiervan niet overeenkomt met de praktijk, kun je wel zeggen dat je een hechte familie bent, maar gelooft niemand het. Het hoofdkantoor en de werkvloer zijn twee werelden geworden. De mooie woorden over het DNA van

het bedrijf blijken niet uit de onderlinge werkrelaties. Hoe volwassen benadert het management de werknemers? Houden ze een vlootschouw, waarbij anderen tegen het licht worden gehouden? Of durft men elkaar in de ogen te kijken in een dialoog aan de keukentafel?

Nieuwe werkrelaties maakt duidelijk vanuit welke mensvisie een organisatie opereert. Je kunt het boek gebruiken om meer zicht te krijgen op hoe je als manager jezelf en anderen aanstuurt. Of waarom je je als teamlid thuis voelt op de ene werkplek en niet op de andere. Het boek gaat in op vragen als: Wat is de gedachte achter interne competitie, familiegevoel of sturen op kernwaarden? Welke werkrelaties komen daaruit voort?



In de lopende tekst worden af en toe boektitels genoemd. Die kun je zelf googelen als je verder wilt lezen. Aan het eind van ieder hoofdstuk zijn leestips toegevoegd met toegankelijke filosofieboeken, managementliteratuur en internetartikelen.

De paragraaf: 'Doordenkers' bevat vragen die je jezelf kunt stellen als werknemer, manager of gewoon als medemens.

We gaan van start met een visie op de werknemer die in de 21^e eeuw gemeengoed is geworden: de medewerker als een uniek persoon met een uniek talent. Het uitvoerende karakter van het werk is daarmee naar de achtergrond geraakt. Of je je vak goed verstaat is minder belangrijk geworden. Een vak valt te leren, is het idee erachter. De persoonlijkheid van de vakman is echter een gegeven. Het gaat niet langer om wat je doet, maar om wie je bent.

In het sollicitatiegesprek draait het om de authentieke impuls om je te verbinden met de organisatie. Ben je zo enthousiast over dit bedrijf dat je zonder voorbehoud een langdurige relatie aan wilt gaan? Laat je passie zien voor deze club.

Welk karakter heeft deze gepassioneerde werkrelatie? Die vraag bespreek ik in de daaropvolgende hoofdstukken. Ik sta uitvoerig stil bij de trend om relaties uitsluitend te zien vanuit een commercieel kader. Wat levert deze relatie mij op? En hoeveel tijd of geld kost mij dit? Dit denkkader lijkt zo vanzelfsprekend geworden dat ze het hele domein van interpersoonlijke relaties gaat overheersen. Om dit zichtbaar te maken beschrijf ik de vier universele relatiemodellen van de Amerikaanse antropoloog Alan Fiske. Deze *grammatica van relaties* maakt het verschil duidelijk tussen marktrelaties en familierelaties. Tussen eigenbelang en gezamenlijk belang. Hier ontstaat al een tegenspraak. Enerzijds is de werknemer niet langer een radertje in het geheel, maar een unieke persoon. Anderzijds proberen we als vanouds aan hem te verdienen. Nieuwe werkrelaties kunnen daardoor verwarrend zijn. Is je baas voortaan je beste vriend? Gaat het om jou of om het bedrijf? Hoe persoonlijk kun je worden met een klant? En is vriendschap te huur?

Vervolgens beschrijf ik hoe die unieke persoon van de werknemer wordt aangestuurd. Dat kan in verschillende richtingen. In afzonderlijke hoofdstukken typeer ik de filosofie achter zeven bedrijfsculturen, zoals de competitiecultuur, het nieuwe idealisme en de lichtmoderne cultuur. Welke werkrelaties komen hieruit voort? Is je collega je strijdmakker of je concurrent?

In de hoofdstukken daarna ga ik in op hoe een sterke bedrijfscultuur ingrijpt op de identiteit van de werknemers. Ik gebruik daarvoor het onderscheid dat de filosoof Paul Ricoeur maakt tussen een eenzijdig opgelegde identiteit en een wederzijdse relatie. We zien hoe een organisatiecultuur ieders inbreng kan beperken of verwelkomen.

Ten slotte sta ik stil bij een belangrijk medium voor de culturele sturingsmechanismes: *de digitale etalage*, zoals die vanaf het begin van de 21^e eeuw vorm kreeg. Anonieme medegebruikers vormen cultuurbewakers die anderen aan de digitale schandpaal nagelen. Een verkeerde tweet kan je reputatie onherstelbaar beschadigen. Sturen op cultuur wordt vanwege de digitale etalage nog bepalender. Er is geen plek waar je ongezien je gang kunt gaan. HR verzamelt data en weet meer over jou dan je over jezelf weet.

In het laatste hoofdstuk bespreek ik de twee eerdergenoemde vragen die centraal staan in dit boek. Welke bedrijfscultuur wil je met elkaar vormgeven? En hoe nadrukkelijk leg je die op? Ik geef voorbeelden van filosofische uitgangspunten die elkaar tegenspreken. En ik pleit voor nieuwe werkrelaties met ruime voor diversiteit.

Ik hoop dat dit boek bijdraagt aan een zinvolle discussie. Dat organisaties zichzelf ongemakkelijke vragen durven te stellen. Dat werknemers begrijpen dat ze geen misfit zijn, maar de achterliggende filosofie beter doorhebben dan hun collega's. Dat de blabla over werkgeluk en jezelf-zijn zal verstommen. Maar vooral dat we minder gaan overtuigen en meer gaan luisteren.