

De onderstroom als diagnose instrument

Veranderdiagnose revisited 4

Onderstromen kennen we al lang als begrip in de sociologie en politicologie. Maar het enkelvoud 'onderstroom' in de organisatiefilosofie is van recente datum en heeft daar een specifieke betekenis voor het diagnosticeren van organisaties. In een artikel in M&O (2004) introduceer ik de term; in Veranderdiagnose (2008) geef ik de verdere uitwerking.

Bovenstroom en onderstroom zijn *overkoepelende* metaforen: ze brengen andere metaforen, zoals die van Morgan (1986), samen tot twee clusters. Dat maakt meervoudig kijken compacter. De bovenstroom bestaat uit alle pogingen om het proces van samenwerken rationeel te beheersen. Hier voert bedrijfskunde de boventoon en wordt 'cultuur' bepaald door het management. De onderstroom bestaat uit alle menselijke, al te menselijke emoties, associaties en taboes, die zich niet rationeel laten beheersen. Hier voert sociale psychologie de boventoon en wordt 'cultuur' ervaren als alledaagse praktijk: de focus van Schein (1985). In die praktijk herkennen we de cultuur van het management, maar nu stevig bewerkt door de onderstroom.

Alledaagse praktijk

Schein (1985) wil graag de cultuur van een organisatie leren kennen. Hij onderscheidt drie niveaus: eerst de artefacten of uiterlijkheden van de organisatie, dan de waarden die met de mond worden beleden, en tenslotte de feitelijke waarden en theories-in-use.

Figuur 1 Niveaus van organisatiecultuur

Voorbeelden

1. De artefacten of uiterlijkheden: de zichtbare of tastbare organisatiekenmerken en –processen	logo, kleuren, dresscode, design, architectuur, website, auto's, rituelen, balie, beveiliging
2. De omarmde waarden en normen, die met de mond worden beleden.	visie, missie, taal, beelden, helden, public relations, personeelsbeleid, samenwerking
3. De assumpties of vanzelfsprekendheden: feitelijke waarden of theorieën-in-gebruik	waarheid, kennis, macht, eigendom, rechtvaardigheid, respect, vertrouwen

Voor Schein is een klinische houding de beste benadering om een cultuur te leren kennen. Ga uit van onwetendheid en naïviteit en vraag door naar het hoe en waarom van wat men doet: 'humble inquiry' (2013). Dit doorvragen komt sterk overeen met het 'betekenis geven' van Weick (1995): wat doen de leden van de organisatie, wat drukken ze daarmee uit, hoe denken ze, en waarom denken ze zo? 'Betekenis geven' (Weick) en 'nederig onderzoeken' (Schein) zijn gebaat bij meervoudig kijken. Kijken en luisteren vanuit verschillende metaforen versterkt de breedte en kwaliteit van de diagnose. De bovenstroom verheldert niveau 1 en 2. De onderstroom verheldert deels niveau 2 maar is vooral belangrijk voor niveau 3. Het kost tijd en aandacht om dit niveau te bereiken, maar het is cruciaal voor een goed begrip van organisatiecultuur, zoals Schein dat beoogt. Daarom: wat is precies de meerwaarde van de onderstroom bij het diagnosticeren?

Onderstroom

De onderstroom kent vijf metaforen. De eerste vier zijn afgeleid van Morgan (1986): dit zijn Organisme, Moraliteit, Zelfrestrictie en Flux. De vijfde metafoor is van Jackson en Carter (2007): de Rizoom. Deze metafoor laat ons de verbindingen zien tussen de andere vier: de wijze waarop ze elkaar beïnvloeden, de mate waarin ze samenhangen, elkaar versterken of afzwakken. De rizoom verheldert de horizontale dynamiek in de onderstroom.

Figuur 2 De vijf metaforen van de onderstroom

1 Organisme	2 Moraliteit	3 Zelfrestrictie	4 Flux
Overleven	Respect	Eigen kennisregels	Creativiteit
Gezondheid	Billijkheid	Kennisverboden	Plezier
Vitaliteit	Waardigheid	Eigen waarheid	Improvisatie
5 Rizoom			
Onmiddellijke gevoelsverbindingen			

Preciezer kijken per metafoor

De metaforen van de onderstroom komen scherp in beeld aan de hand van vier vragen:

- 1 Wat is deze manier van kijken?
- 2 Waarom is dat waardevol?
- 3 Wat gebeurt er al we te weinig kijken vanuit deze metafoor?
- 4 Wat gebeurt er al we uitsluitend kijken vanuit deze metafoor?

1 Kijk naar organiseren als **Organisme**

1. Wat is deze manier van kijken?

Vanuit deze metafoor kijken we naar de mate waarin de organisatie tegemoet komt aan de basisbehoeften van de deelnemers. Belangrijke aspecten daarbij zijn: overleven, gezondheid en vitaliteit, en een eigen ruimte hebben om te functioneren als verantwoordelijke. Daarom hebben we ook nadrukkelijk aandacht voor de context waarin mensen hun werk doen.

2. Waarom is dat waardevol?

Aandacht voor deze aspecten is noodzakelijk om samenwerkers in balans te laten zijn. Een zekere mate van verzorging, bescherming en fysieke veiligheid is nodig om je werk goed te kunnen doen. Dit betekent eisen stellen aan de omgeving waarin je werkt. Daarnaast gaat het ook om sociale en psychologisch veiligheid: de wijze waarop samenwerkers met elkaar (en met hun 'cliënten') omgaan en de mate waarin zij zich durven te uiten. Dat zal een stimulerend of juist ontregelend effect op hen hebben: individueel, maar ook collectief.

3. Wat gebeurt er als we te weinig kijken vanuit deze metafoor?

Dan zien we te laat dat de samenwerking procedureel en mechanistisch wordt. Een te grote focus op het realiseren van doelen en kerngetallen zal er voor zorgen dat de samenwerker - maar ook de klant, de burger, de leerling of de patiënt - 'vermalen' wordt door het systeem. Samenwerkers zijn ontevreden en ongemotiveerd. Ze voelen zich onveilig. Ze raken overspannen of krijgen een burn-out.

4. Wat gebeurt er als we uitsluitend kijken vanuit deze metafoor?

Als voortdurend het persoonlijke, het welzijn en het samenzijn centraal staan, raken de zakelijke aspecten uit het oog, zoals omzet, onkosten en klantbelangen. De samenwerkers zijn druk met zichzelf en met elkaar bezig, maar de doelen en belangen van de organisatie schieten er bij in.

2 Kijk naar organiseren als **Moraliteit**

1 Wat is deze manier van kijken?

We kijken naar de morele houding, het morele gedrag en de morele besluiten in de samenwerking. Wat doen mensen in de dagelijkse praktijk als het gaat om respect voor elkaars lichamelijke vrijheid? Houden ze rekening met de belangen en waarden van de ander? Zijn ze oprecht in hun samenwerking en besluiten? Vertrouwen ze elkaar? Zijn er gevoelens van rechtvaardigheid of van waardigheid in het geding, van vroeger of van nu?

2 Waarom is dat waardevol?

Mensen binnen en buiten de organisatie willen weten of de morele waarden, normen en regels die in visie, missie, purpose en codes te vinden zijn, ook in praktijk worden gebracht. Wat wordt er met de mond beleden en wat gebeurt er in de praktijk? Dat bepaalt voor een groot deel het vertrouwen om er te blijven of te komen werken. En het bepaalt ook het animo van derden om er klant of cliënt te blijven of te worden.

3 Wat gebeurt er als we te weinig kijken vanuit deze metafoor?

Als we te weinig kijken vanuit deze metafoor geven we vrij spel aan willekeur. Dit leidt makkelijk tot ongelijke behandeling en misbruik. Uitbuiting van de minst-machtigen wordt vanzelfsprekend. Fraude en corruptie ontwikkelen zich en worden uiteindelijk normaal. We zien niet wie er trots is en wie er lijdt, wie moeiteloos meedoet en wie er protesteert. En hoe klokkenluiden voorkomen kan worden.

4 Wat gebeurt er als we uitsluitend kijken vanuit deze metafoor?

Dan zien we niet dat er vanuit overgevoeligheid een cultuur van klagen en zielig zijn tot stand komt. Dat verhoudt zich slecht tot zakelijk samenwerken waarin een zekere hardheid nodig is om doeltreffend te zijn en waarin minimale weerbaarheid van medewerkers wordt verwacht. We missen de politieke belangenverschuivingen in en rond de organisatie. Respect en rechtvaardigheid wegen voor veel mensen minder zwaar als het voortbestaan van de hele organisatie in het geding is.

3 Kijk naar organiseren als **Zelfrestrictie**

1 Wat is deze manier van kijken?

Hier kijken we naar de beperkingen die samenwerkers zichzelf opleggen. Van sommige beperkingen zijn ze zich bewust en daar houden ze ook doelgericht aan vast. Andere beperkingen houden ze onbewust in stand, bijv. uitsluitend mensen werven en aanstellen die op hen lijken; voor sommige vacatures vanzelfsprekend naar mannen of juist naar vrouwen zoeken; en aannemen dat hun ideologische waarheden en kennisregels zonder meer de juiste zijn.

2 Waarom is dat waardevol?

De samenwerkers hebben vaak een eigen stijl van werken ontwikkeld die succesvol was en die willen ze vasthouden. Elke verandering wordt dan al snel als een verslechtering ervaren. Je wilt houden wat je hebt, soms zelfs terug naar het verleden. De samenwerkers sluiten zich vrijwillig op in hun zelfgecreëerde cel. Ze hebben de sleutels, maar ze willen er niet uit.

3 Wat gebeurt er als we te weinig kijken vanuit deze metafoor?

Als we te weinig kijken vanuit deze metafoor krijgen we de eigen succesverhalen niet in beeld. We weten niet wie er als bondgenoten worden beschouwd en wie als tegenstanders. We merken niet welke bijzondere regels en privileges er in stand worden gehouden en waarom. En aan welke standaarden bij het samenwerken strikt de hand wordt gehouden en waarom dit is.

4 Wat gebeurt er als we uitsluitend kijken vanuit deze metafoor?

Als we uitsluitend kijken vanuit deze metafoor zien we overal celdeuren die angstvallig worden dichtgehouden. De samenwerkers lijken zich geheel af te sluiten voor nieuwe ontwikkelingen. Ze verbieden andere waarheden en kennisregels. Maar soms is routine, onwetendheid, toeval of plichtsbesef een passender verklaring.

4 Kijk naar organiseren als **Flux**

1 Wat is deze manier van kijken?

Hier zoeken we naar afwijkingen van het brave en voorspelbare van het dagelijkse samenwerken. Zijn die afwijkingen er? Is er naast het volgen van regels ook improvisatie? Is er creativiteit in het dagelijks werk? Wordt er met plezier gewerkt? Merk ik hoe mijn werk gewaardeerd wordt door de anderen, door klanten en cliënten, burgers en patiënten, studenten en leerlingen?

2 Waarom is dat waardevol?

Samenwerking heeft voorschriften nodig om toegankelijk en efficiënt te zijn. Ordening moet er zijn, maar niet teveel. Een teveel levert saaiheid, slaafsheid, sleur en een gezapige houding op. Het gaat ook om ontspanning en loslaten, om anders kijken en anders doen. Om ontvankelijk zijn. Zit er zuurstof in de samenwerking? Dat maakt het ook makkelijker de samenwerking te veranderen.

3 Wat gebeurt er als we te weinig kijken vanuit deze metafoor?

Als we te weinig kijken vanuit deze metafoor zien we niet hoe regels en procedures het werk beknotten en de mensen afstompen. Altijd hetzelfde doen leidt tot gedrag op de automatische piloot. De procedures staan voorop. 'Het maakt niet uit wat voor ideeën ik heb, het moet toch altijd volgens het boekje'. We zien niet dat de routine overheerst, het hart er niet meer bij is, de lol er af is.

4 Wat gebeurt er als we uitsluitend kijken vanuit deze metafoor?

Door uitsluitend te kijken op deze manier, zoeken we te veel naar experimenteren, willen we dat iedereen achter toevalligheden aanloopt, en wilde verhalen vertelt. We denken dat niets ondernemen een tactvolle zet is, terwijl het gewoon om luiheid of blinde vlekken gaat. De organisatie als improvisatietheater. Uit beeld raakt de organisatie als kostenbewust, rationeel, en doelgericht proces.

5 Kijk naar organiseren als **Rizoom**

1 Wat is deze manier van kijken?

In de rizoom onderzoeken we de verbindingen tussen de vier voorgaande metaforen. Is er samenhang tussen de waarnemingen per metafoor? Zorgen om gezondheid en zelfstandigheid kunnen samengaan met (een gebrek aan) respect en waardigheid. Eigen waarheden, zelf opgelegde regels en conventies kunnen op gespannen voet staan met creativiteit, plezier en gekke invallen. Waar beïnvloeden de belevingen elkaar?

2 Waarom is dat waardevol?

Het geeft inzicht in de gevoelshuishouding van de samenwerkers. Op een negatieve manier: de matige werkomstandigheden creëren ontevredenheid. Klagen helpt niet, en op den duur zwijgen de meesten. Het plezier is weg. Men is sceptisch over nieuwe initiatieven. Maar ook op een positieve manier: de persoonlijke herinneringen aan en groepservaringen met een succesvol project spelen nog steeds als oude trots op de afdeling en zien we terug in soepel leren en loslaten.

3 Wat gebeurt er als we te weinig kijken vanuit deze metafoor?

Dan zien we niet hoe de inzichten per metafoor elkaar beïnvloeden. We zien niet welke verbindingen er op gevoel of overtuiging bestaan bij de samenwerkers. We zien niet hoe de horizontale dynamiek in de onderstroom een bewerking maakt van de bovenstroom. En begrijpen ook niet waarom mensen bij herhaling klagen, lekken, of klokkenluiden.

4 Wat gebeurt er al we uitsluitend kijken vanuit deze metafoor?

Dan leggen we verbindingen die er niet of onvoldoende zijn. Niet alle individuele gevoelens of overtuigingen worden gedeeld door de anderen of hebben effect op het dagelijks werk. Niet elk groepje mensen dat bewust zwijgt of lawaai beroert de onderstroom.

* Politieke mode en publieke moraal oefenen maatschappelijke druk uit op de organisatie via sociale media en massamedia. Juist in het rizoom komen invloeden uit de omgeving van de organisatie binnen. Die interactie met de omgeving via de rizoom is een noodzakelijke sociologische aanvulling op het cultuuronderzoek dat Weick en Schein voor ogen staat.

Figuur 3 Navigeren in de onderstroom

21 vragen voor meervoudig kijken naar het derde niveau van Schein

1 Organisme	2 Moraliteit	3 Zelfrestricte	4 Flux
Hoe staat het met werkdruk, verzuim en ziekte? Is er voldoende variatie in het werk? Is er sprake van overspanning of onderspanning? Is er ruimte om naar eigen inzichten te functioneren?	Is er oprechtheid in onderlinge contacten? Is er vertrouwen en respect bij de medewerkers ? Is er vertrouwen en respect bij leidinggevenden ? Zijn er gevoelens van rechtvaardigheid in het geding, vroeger en nu?	Waar en wanneer wordt er strak vastgehouden aan eigen overtuigingen? Welke vormen van feedback zijn er? Staan mensen open voor veranderingen? Wat belemmert meervoudig kijken?	Is er flexibiliteit en ruimte voor improvisatie? Is er alertheid en onbevangenheid? Is leren en loslaten mogelijk? Welke vormen van humor zijn er?
5 Rیزoom Wat zijn de onmiddellijke gevoelsverbindingen? Hangen deze samen met sterke overtuigingen? Welke politieke mode of publieke moraal speelt een rol? Wat zijn bij uitstek gevoelige gebieden van oude trots en vertrouwen? Wat zijn bij uitstek gevoelige gebieden van oud zeer en wantrouwen?			