

BESPIEGELINGEN

Bespiegelingen over governance, bestuur, management en organisatie in de 21ste eeuw is een to-think boek. Hans Strikwerda beschrijft welke nieuwe opties bestuurders tegenwoordig kunnen gebruiken om operationele invulling te geven aan hun intuïties zoals die zich al enige tijd ontwikkelen in reactie op een aantal maatschappelijke, technologische en economische ontwikkelingen van de laatste twintig jaar. De zichtbare hand van de bestuurder verdwijnt niet, maar de door die hand gehanteerde bestuursinstrumenten worden wel heel anders. Gegeven de ervaringsregel dat succesvolle bestuurders naar eenvoud streven *beyond complexity*, verandert de greep van de zichtbare hand naar een inspirerende geest.

Dit boek omvat twee geheel nieuwe hoofdstukken, de inleiding, waarin de overgang van de bestuursdoctrine uit de twintigste eeuw naar die van de eenentwintigste eeuw wordt geschetst en een hoofdstuk waarin de uitdagingen van besturen in een lerende economie worden geschetst. Daarmee wordt een aantal eerder gepubliceerde artikelen, voor dit boek herzien, in een samenhangend perspectief geplaatst. Gebaseerd op een aantal nieuwe ontwikkelingen in de praktijk van ondernemingsbestuur, onderbouwd met nieuwe inzichten vanuit de economie gaat dit boek uit van drie inzichten:

- Gezien de veranderende aard van activa waarmee ondernemingen werken, in het bijzonder *human capital*, *information capital* en *organization capital*, en gegeven dat informatie tegenwoordig input is in de productiefunctie en doordat de dalende kosten van informatie andere organisatievormen mogelijk maakt, is het nodig en ook mogelijk om tot nieuwe concepten te komen voor bestuur, management en organisatie.
- Simpelheid mag, gezien de nieuwe business modellen, pas worden bepaald nadat de nieuwe complexiteit onder ogen is gezien en wordt begrepen.
- Alleen abstract denken blijkt de juiste strategie te zijn om met de nieuwe complexiteit om te gaan, complexiteit mag niet meer weg worden geredeneerd omdat complexiteit een uiting is van een ontwikkelende economie.

Het boek is gericht op diegenen die met bestuurders en ondernemingsbestuur hebben te maken en (aspirant-)bestuurders die behoefte hebben aan reflectie op wat gaande is en waarmee ze geconfronteerd worden. Immers een kenmerk van succesvolle leiders is een goed gevoel voor de *Zeitgeist* maar dan niet in termen van de gebruikelijke clichés.



BESPIEGELINGEN

over
GOVERNANCE,
BESTUUR,
MANAGEMENT
en
ORGANISATIE

IN DE 21^{STE} EEUW

HOOFDSTUK 8

AUTHENTICITEIT IN HET WERK: ROMANTIEK OF REALITEIT?

De behoefte aan authenticiteit is sterker geworden in een wereld waarin veel meer keuzen moeten worden gemaakt en waarin de traditionele gedragregulerende instituties, waaronder management- en organisatieopvattingen, niet langer werken. Wat is het belang van authenticiteit, wat houdt het in, en wat kunnen bestuurders er wel en niet aan doen?

8.1 INLEIDING

Waarom heeft de mens behoefte aan authenticiteit? Dat heeft te maken met onze behoefte aan vertrouwen in de betekenis van ontologische geborgenheid: wij mensen willen ervan op aan kunnen dat de wereld inderdaad zo is als ze zich voordoet. Dit is vertrouwen in de betekenis van *confidence*: dat bruggen en gebouwen niet instorten en dat computersystemen geen fouten maken. Maar het is ook vertrouwen in de betekenis van *identification-based trust*: het vertrouwen dat de ander zich zo gedraagt dat mijn belang daardoor niet wordt geschaad, zonder dat we daarover vooraf expliciete afspraken hoeven te maken (de tegenhanger van *identification-based trust* is *calculus-based trust*. Daarin berust vertrouwen in de ander, bereidheid met de ander zaken te doen, op een maatschappelijk systeem waarin de naleving van contracten op efficiënte wijze afgedongen kan worden). Deze *identification-based trust* wordt enerzijds gevoed door hechte, stabiele sociale structuren waarin mensen meerdere bindingen met elkaar hebben, zoals in familie, kerk en verenigingen, maar ook zakelijk. Anderzijds wordt ze gevoed door maatschappelijke instituties: zowel informele (denk aan religie en mores) als formele, zoals de wetgeving, die het gedrag van mensen in zekere banen leiden. Met dit laatste hebben deze instituties steeds de complexiteit in de wereld gereduceerd tot een leefbaar niveau; veel mogelijk handelen werd a priori uitgesloten. Wie zich daar niet aan hield, werd gestraft door uitsluiting uit de gemeenschap.

In organisaties zijn het steeds een beperkt aantal organisatie modellen geweest, in combinatie met een beperkt aantal managementmodellen, maar ook een systeem van interne en externe arbeidsverhoudingen met cao's, die in de vorige eeuw de complexiteit in de samenleving reduceerden tot een leefbaar niveau. Dat wil zeggen, betrokkenen voelden zich in die verhoudingen met hun spelregels geborgen. De verzuiling zoals die tot in de jaren zeventig bestond, zorgde er voor dat bestuurders van maatschappelijke instellingen zich gedroegen overeenkomstig de maatschappelijke rol van die instellingen. De onzekerheden die van nature bestaan werden enerzijds geaccepteerd als Gods

wil, anderzijds waren ze draaglijk omdat de wetenschap en de techniek de belofte in zich droegen die onzekerheden te kunnen mitigeren.

Het economisch succes van het modernisme, of preciezer, de economie van de Tweede Industriële Revolutie waarmee die verzuiling samenviel, leidde ertoe dat het publieke bewustzijn over de grondslagen van dat succes is verdwenen. Dat verlies van bewustzijn had een ideologische component: in de strijd tegen het communisme werd de ondernemingsgewijze voortbrenging als vanzelfsprekend gepresenteerd en gehanteerd, zonder te verwijzen naar de onderliggende uitgangspunten. Daarmee werden ook managementmodellen en organisatiemodellen als vanzelfsprekend gehanteerd.

Die ondernemingsgewijze voortbrenging heeft ons de welvaart gebracht die we nu genieten, maar het verlies aan bewustzijn omtrent de grondslagen van dat succes heeft ons in een crisis gestort en het vertrouwen in de samenleving doen verliezen. Ten minste vijf factoren spelen hierin een belangrijke rol:

1. Het wegvallen van de rem op de inkomensongelijkheid die besloten lag in de industriële productie; in een kenniseconomie met *multiplier profit models* neemt de inkomensongelijkheid toe *beyond* het *equity*-beginsel.
2. Het niet meer functioneren van de democratie.¹
3. Problemen met het functioneren van de rechtsstaat, niet functionerend toezicht, aantasting van de *rule of law*, gerechtelijke dwalingen – groepen die zich voorheen lieten marginaliseren laten dat nu niet langer gebeuren maar eisen een gelijke positie op, waardoor de samenleving complexer wordt.
4. Het wegvallen van zowel de balans als het onderscheid tussen de domeinen van staat, het particulier initiatief en de markt, waardoor de bron van moraliteit (het particulier initiatief, de *civil society*) in het geding komt, contracten in de markt te duur worden en het vertrouwen in de staat erodeert – en met het wegvallen van de genoemde balans kwam er ook een einde aan de complexiteitsreductie die deze balans bood.
5. De aantasting van het vertrouwen in de natuur van de mens.

De vijfde ontwikkeling brengt ons bij de behoefte aan authenticiteit. De nieuwe technologieën, in het bijzonder de media, het aanbod van diensten, de mogelijkheid om te reizen, internet, maar ook een aantal moderne medicijnen, raken zowel de identiteit² als de natuur van de mens.³ De invloed van medicijnen als prozac (geslikt door zestien procent van de Amerikaanse bevolking), ritalin, maar ook van een drug als ecstasy op de persoonlijkheid, heeft volgens Fukuyama politieke gevolgen. Immers, in de gesecculariseerde wereld wordt de natuur van de mens genomen als grondslag voor wetgeving (althans die in de vorm van het sociaal contract van Jean-Jacques Rousseau). Die natuur blijkt manipuleerbaar te zijn. Maar het gaat niet alleen om de natuur van de mens: jaarrekeningen blijken niet juist te zijn, ondanks goedkeurende verklaringen van externe accountants; rapporten van onafhankelijke deskundigen worden ter discussie gesteld; onafhankelijke deskundigen blijken niet altijd onafhanke-

lijk te zijn; enzovoort. De ontologische geborgenheid is aangetast. Dat is ernstig, omdat zich ontologisch niet geborgen voelen kan leiden tot verlamming in handelen en denken, maar ook tot een ondoordacht, reflexief handelen, gericht op overleving op de korte termijn (flexwerk, zzp'ers) met als risico een identiteitscrisis op langere termijn.⁴

Tegelijkertijd wordt er gezocht naar mogelijkheden om het gedrag van bestuurders van ondernemingen en instellingen weer in goede banen te leiden waar het gaat om beloning, investeringsbeslissingen, kwaliteit van de dienstverlening en maatschappelijke verantwoordelijkheid. Binnen ondernemingen wordt ook gezocht naar methoden en technieken om het gedrag van medewerkers te beïnvloeden.

Immers, andere instituties voor gedragsregulering, zoals kerk, staat, onderwijs, preorganisatorische socialisatie door verenigingsleven, het systeem van arbeidsverhoudingen, zijn deels verzwakt en worden deels overwoekerd door de media-industrie, internet en sociale media. De gedragregulerende instituties in de onderneming zelf, zoals structuur, kort-cyclisch werk, etc., werken niet meer als gevolg van de dalende kosten van informatie, of zijn economisch niet meer relevant. De moderne medewerker wordt immers geacht zelf initiatief te nemen, creatief te zijn, en/of is door haar of zijn persoonlijk optreden zelf onderdeel van de waardepropositie, zoals in het geval van dienstverlening. Uit oogpunt van control door het management over de onderneming wordt dan een voorspelbare 'natuur van de mens' verondersteld, maar dat uitgangspunt van voorspelbaarheid blijkt steeds vaker onterecht.

Cultuurprogramma's blijken niet meer te werken in open organisaties, met flexwerk en medewerkers voor wie geen onderscheid meer bestaat tussen werk en vrije tijd en die vooral leven in het domein van de sociale media. Gedragscodes blijken niet te werken (nog afgezien van de vervelende fouten in bijvoorbeeld de Nederlandse Corporate Governance Code⁵), omdat ze technisch van aard zijn, en niet gebaseerd op een onderliggende moraliteit van maatschappelijke verantwoordelijkheid. Dus ligt het voor de hand een beroep te doen op de authenticiteit van de mens zelf. Authenticiteit gaat over jezelf zijn in een sociale context, als bron voor vertrouwen in de ander, als bron van creativiteit, als bron voor het nemen van verantwoordelijkheid, als bron voor integriteit⁶, als bron voor ethisch handelen, maar ook als een voorwaarde voor een psychisch en lichamelijk gezond leven. Wie in zijn werk authentiek kan zijn, heeft vrijwel geen kans op een burn-out. Dat geldt voor de medewerker, maar ook wordt gesproken over authenticiteit als voorwaarde voor leiderschap.⁷ Vandaar dat het de moeite waard is voor een organisatie om de vraag te stellen, in welke vorm dan ook, hoe het staat met de authenticiteit van medewerkers. Deze vraag staat overigens niet los van de authenticiteit van de organisatie zelf in termen van producten, diensten en waarden in het maatschappelijk verkeer.

8.2 WAT IS AUTHENTICITEIT?

In eerste instantie zijn we geneigd te zeggen dat authenticiteit betekent dat je jezelf bent. Of, zoals Polonius het formuleert in *Hamlet* (eerste acte, derde scène): 'This above all: to thine own self be true, And it must follow, as the night the day, Thou canst not then be false to any man.' Authenticiteit, zo wordt ook verondersteld, is dat je je eigen waarden kunt volgen, je eigen opvattingen en mening kunt uitspreken waar dat aan de orde is, en geen opvattingen en meningen uitspreekt waarvan je denkt dat anderen die graag willen horen.

De idee van authenticiteit komt naar boven bij de verlichtingsfilosoof Immanuel Kant (1724-1804). Kant stelt, dat de wetenschap niet voor alles een absolute bron is van wat waar en niet waar is. Die bron, aldus Kant, is de mens – en wel door drie vragen te stellen, die samen cumuleren in de vraag 'wat is de mens?'. Die drie vragen zijn: wat kunnen we weten, wat moeten we doen, en wat mogen we hopen? Zo komt Kant op zijn *sapere aude*, durf te weten, als tegenhanger van blind geloof in traditie of gewoonte. Daarmee verankert Kant het categorisch imperatief in de mens zelf, zodat deze zelf de maatstaf voor alle gerechtvaardigd handelen in zijn ransel draagt: 'ik ging bij mijzelf te rade'. Dit vormde de bron voor een liberaal-romantisch ideaalbeeld van de mens en een daarop gebaseerde liberale staat in de negentiende eeuw. Dit liberaal-romantische mensbeeld werd aanvankelijk ook overgenomen door Heidegger in zijn beschouwing van authenticiteit. Maar in zijn studie over de gevolgen van de technologie voor de samenleving, in het bijzonder de gevolgen van het gedrukte woord, het reproduceerbare beeld, radio, film, komt de Duitse filosoof Heidegger (1889-1976) tot de conclusie dat dit liberaal-romantische beeld van de authentieke mens onhoudbaar is. Het waren filosofen als Hegel (1770-1831), Heidegger en de kunstcriticus Walter Benjamin (1893-1940)⁸ die in het begin van de twintigste eeuw, met de opkomst van het reproduceerbare beeld, de fotografie, maar ook de opkomst van opgenomen en reproduceerbare muziek en de opkomst van de film, inzagen dat er sprake was van een omslag van een woordcultuur naar een beeldcultuur.

Inmiddels leven we volop een cultuur waarin meer door middel van beelden wordt gecommuniceerd dan door middel van woorden. Beelden, in het bijzonder foto's, hebben veel meer autoriteit voor onze verbeelding dan het geschreven en het gesproken woord.⁹ De Amerikaanse goeroe voor het manipuleren van de publieke opinie, Walter Lippmann, schreef al in 1927 over de visuele retoriek, een retoriek door middel van beelden. Omdat beelden meer het gevoel aanspreken dan de ratio, is het voor leiders veel effectiever via beelden de massa achter zich te krijgen dan via woorden.¹⁰ Dit beïnvloeden door beelden, dat tot op de dag van vandaag speelt, heeft een subtiel en onbewust karakter. Walter Benjamin waarschuwde al in de jaren dertig van de vorige eeuw voor het gevaar van een optisch onbewustzijn. Deze ontwikkeling is sinds de jaren zeventig, met een sterker wordende rol van beelden in onze samenleving, intenser geworden, ook omdat in toenemende mate woorden niet analytisch worden gebruikt, maar als woordbeelden. Waar Fukuyama van de

post-human mens spreekt als gevolg van de biotechnologische revolutie, spreekt de Amerikaanse literaire criticus Katherine Hayles van de *post-human* mens als gevolg van het gebruik van beelden en de wijze waarop we taal gebruiken.¹¹ Ook andere existentiële filosofen, zoals Jean-Paul Sartre (1905-1980), verwerpen nadrukkelijk de liberaal-romantische idee van authenticiteit als naïef en apert onjuist.

Bovendien kleeft er een bezwaar aan het jezelf zijn. Van oudsher waren het de maatschappelijke hiërarchie, de maatschappelijke ordening en het bevel die mensen hielpen dingen te doen waartoe ze zich zelf niet wisten te brengen, de ontremming tot de daad. Toen er verzet kwam tegen hiërarchie en bevel, is gezocht naar een methode om de ontvanger van bevelen en instructies het gevoel te geven alsof hij enkel en zuiver gehoor geeft aan zijn innerlijke stem wanneer hij die bevelen en instructies opvolgt.¹² Deze methode maakt ook deel uit van het vak *change management*, zowel in de faciliterende als in de rationeel-empirische benadering ervan en in het bijzonder die variant die zich concentreert op het eigenbelang van betrokkenen; en ze maakt ook deel uit van de normatieve strategie voor verandermanagement en de re-educatieve strategie voor *change management* (maar uiteraard niet de machtsstrategie).¹³ Daarmee is het vak *change management* één van de instrumenten in onze cultuur waarmee subjectiviteit vorm, inhoud en functie wordt gegeven. Het gaat er immers om, zo luidt het moderne discours, dat de betrokken individuen zelf bereid zijn tot verandering, zichzelf weten te ontdoen van de remmingen die hun eigen verandering in de weg staan.

Daarbij gaat het er niet om gebruik te maken van theoretische inzichten, maar van belangen ten gunste van praktische doelen. De Duitse cultuurfilosoof, essayist en cultuurwetenschapper Peter Sloterdijk zegt hierover dat in het discours van de ondernemer de brug tot de daad is geconstrueerd uit (eigen) belang. In de moderne cultuur komt de actor niet in vorm zolang hij niet wordt ondersteund (door een consultant) in zijn zelfconsultatie en zelfovertuiging: *'Aus Selbstberatung und Selbstüberredung soll schließlich die Selbstenthemmung resultieren.'*

Hiermee is in onze cultuur een dilemma geconstrueerd. Enerzijds hebben we het subjectieve individu bevrijd uit hem overheersende machten. Tegelijkertijd is onberekenbaarheid het dominante kenmerk geworden van dat zelfde bevrijde, subjectieve individu, aangezien zijn motieven ondoorzichtig zijn geworden. Dit dilemma laat zich niet oplossen met de roep om vertrouwen. Wie te maken heeft met anderen die hun eigen motieven volgen, weet namelijk nooit wat precies de bron is van die motieven. Immers, datgene wat als eigen motieven wordt ervaren en gepresenteerd, is in de regel geïndoctrineerd door anonieme machten (die daar meer of minder eerbare motieven voor hebben). Die indoctrinatie voltrekt zich via onbewuste processen, in een niet-triviaal complex van ambitie, reflexen, energie en geniepigheid. Wie dus te maken heeft met het moderne, subjectieve individu *ist also gut beraten* deze met een houding van *freischwebenden* wantrouwen tegemoet te treden, aldus Sloterdijk.

Als authenticiteit in het werk zou betekenen dat iedereen beslissingen neemt vanuit haar of zijn eigen persoonlijke, subjectivistische opvattingen, dan zouden ondernemingen en instellingen en de hele samenleving niet langer kunnen functioneren. Aangezien we behoorlijk efficiënte organisaties kennen, en ook een leefbare samenleving, is Sloterdijk mogelijk iets te pessimistisch of te cynisch wat betreft die individualistische, subjectivistische opvattingen. Evenzo is hier het methodisch individualisme van de neoklassieke economie de fout in gegaan. Mensen zijn uiteindelijk sociale wezens, die zich er van bewust zijn dat ze voor leven, overleven en voortplanting van elkaar afhankelijk zijn. De mens is ook een moreel wezen, niet een wezen dat uitsluitend streeft naar zoveel mogelijk nut voor zichzelf.¹⁴ Het is vanuit dit gegeven en bewustzijn dat er in een organisatie altijd mensen zijn die zich identificeren met de missie, de waarden, de producten enzovoort van de onderneming. Deze identificatie is een voorwaarde voor de zelfcoördinatie van een organisatie en haar vermogen om de juiste initiatieven te nemen.¹⁵

Heidegger en Sartre zien authenticiteit als de situatie van de mens die beseft welke keuzen hij in een specifieke situatie moet maken (de vrijheid die het individu heeft), en welke risico's daarbij spelen, en die ook tegenover de gemeenschap zijn verantwoordelijkheid neemt voor die keuzen.¹⁶ In het denken over authenticiteit spelen woorden en beelden een grote rol. In haar boek *How we became posthuman* beschrijft de (eerder al genoemde) Amerikaanse literatuurwetenschapper Katherine Hayles hoe de mens een geconstrueerde mens is als het gevolg van de informatietechnologie, de mediale cultuur en ook de moderne literatuur.¹⁷ Authenticiteit is de wil en de moed dit geconstrueerd zijn en worden te onderkennen en de wil zichzelf te willen construeren. Vandaar dat in de 'Heidegger-Sartre'-definitie van authenticiteit dat bewustzijn problematisch is. Een praktijkvoorbeeld moge dat verduidelijken. In gemeentelijke organisaties moeten veel medewerkers, om allerlei goede redenen, vanuit de dienst waartoe zij behoren samenwerken met (medewerkers bij) andere diensten. Het gaat hierbij om ongeveer veertig procent van het aantal medewerkers die in voortdurend wisselende samenwerkingsverbanden opereren. De tijd die zij steken in dergelijke 'dienstoverschrijdende' samenwerking moet worden gebudgetteerd, als hygiënefactor om te voorkomen dat medewerkers en projectleiders overbelast raken. Dit vraagt om een tweedimensionale begroting, en dankzij de ontwikkelingen in zowel de informatietechnologie als het vak management-accounting kan dat tegenwoordig ook: de benodigde IT-systemen zijn te krijgen en het is ook betaalbaar. In de praktijk blijkt een aantal gemeentelijke controllers, doordat ze hun vak niet goed bijhouden, die tweedimensionale begroting echter niet als keuzemogelijkheid te zien, of ze vinden het te lastig om wijzigingen door te voeren in de systemen. Dergelijke controllers ontbreekt het aan authenticiteit. Ook iemand die in een organisatie de balanced scorecard toepast als, wat helaas voorkomt, *tool of management*, als *control model* (wat het dus niet is), is niet authentiek. Achter de Balanced Scorecard schuilt een (overigens effectieve) agenda om de economie van de Verenig-

de Staten concurrerender te maken door het primaat te leggen bij investeringen in immateriële activa; het is niet zomaar een *tool of management*, het blijkt veeleer een Amerikaans politiek instrument te zijn.¹⁸ Iemand die de Balanced Scorecard toepast op basis van het inzicht dat investeringen in immateriële activa van meer belang zijn voor de waardecreatie en waarde van de onderneming, en op basis van het inzicht dat de klassieke budgetprocedure resulteert in overinvesteringen in fysieke activa, kan meer aanspraak maken op authenticiteit.

In veel ondernemingen en instellingen is het populair om over 'competentiemanagement' te spreken. Er worden hele studies aan gewijd en er zijn ondernemingen die met trots voor bepaalde functies lijsten van soms wel tientallen daarvoor vereiste competenties tonen. De positieve kant van competentie-management is dat daardoor in *human capital* geïnvesteerd wordt. De ware agenda achter competentie-management is echter om het gedrag en het denken van medewerkers te sturen; dit geldt vooral in werk met een dienstverlenend karakter. Waar de gedragbeïnvloedende instrumenten uit de industriële organisatie tekortschieten, is competentie-management immers een vorm van *control*.¹⁹ Om dit te illustreren: in de dienstverlening wordt niet alleen bepaald dat een medewerker naar een klant moet glimlachen, maar ook hoe, met de Duchenne-glimlach of met de Pan-Am-glimlach.²⁰ Authenticiteit vergt ook het doorzien van taal, van termen, van beelden via welke (door vaak zich op de achtergrond houdende partijen) slinkse invloed wordt uitgeoefend op het denken.²¹ Authenticiteit in de huidige samenleving vergt dus een geletterdheid, niet alleen in de woordcultuur, maar vooral ook in de beeldcultuur (muziek niet uitgezonderd).²² Ook PowerPoint-presentaties maken onderdeel uit van onze beeldcultuur en zijn meer gericht op visuele retorica dan op analytisch begrip.²³ Vandaar dat ook wel wordt gezegd dat het vooral musici (componisten) en kunstenaars lukt om authentiek te zijn, enerzijds omdat ze geletterd zijn in de beeldcultuur, zich daarin weten uit te drukken, anderzijds omdat ze begrijpen wat er via die beelden gezegd wordt en gezegd kan worden wat via woorden niet lukt.²⁴ Bovendien zijn musici en kunstenaars steeds op zoek naar nieuwe keuzemogelijkheden om zich te uiten in een gemeenschap.

Ondernemers als Steve Jobs zijn in dat opzicht authentiek te noemen. Door zijn periode bij Pixar werd Jobs zich bewust van de rol van beelden, van vormen, van kunst. Wat hij vervolgens combineerde met zijn technische inzichten en daarmee bestaande conventies in de computerwereld doorbrak (*Pixar: Technology meets Art*).²⁵ Authenticiteit is daarmee niet een zijn, het is een streven. Het is een streven naar een bewust-zijn van (nieuwe) keuzemogelijkheden en van keuzen die gemaakt moeten worden. Authenticiteit is ook het streven naar een bewust- worden van de (slinkse) invloeden op dit bewust-zijn respectievelijk de blokkades die dit bewust-zijn in de weg kunnen staan. Authenticiteit betekent vandaag de dag vooral ook dat we beseffen hoe *control* – in de politieke zin van het woord, dus het sturen van gedrag door manipulatie van informatie over keuzemogelijkheden – versleuteld ligt in taal, computersoftware, games, managementmodellen, gedragscodes, et cetera.²⁶

8.3 HOE KUNNEN BEDRIJVEN EN INSTELLINGEN RUIMTE GEVEN AAN AUTHENTICITEIT?

Authenticiteit is belangrijk, en dus is er een neiging tot operationaliseren: doe dit en laat dat. Goffee & Jones suggereren dat authenticiteit gerealiseerd kan worden door naar je wortels terug te keren en door beter naar anderen te luisteren.²⁷ Dat is op zich nuttig, maar dit vormt niet de kern. Die kern wordt gevormd door wat bestuurders en managers, zij die verantwoordelijk zijn voor de interne organisatie van hun onderneming respectievelijk instelling, wel of niet kunnen doen om ruimte te geven aan authenticiteit.

De don'ts

In de eerste plaats zal het nuttig zijn te weten wat vooral niet moet of mag worden gedaan om ruimte te geven aan authenticiteit.

Regel 1 – Praat niet over authenticiteit. Gebruik het begrip 'authenticiteit' niet eens. Waak er zorgvuldig voor dat het woord 'authenticiteit' niet voorkomt in bijvoorbeeld de waarden van de onderneming of in de beschrijving van competenties. Authenticiteit kun je alleen maar doen. Hoe? Dat bekijken we zo dadelijk wanneer de *do's* de revue passeren.

Regel 2 – Hanteer authenticiteit niet als waarde; doe geen uitspraken als 'wees jezelf'. Zo werd in het voorjaar van 2013 op een dag over toezicht, voor toezichthouders in de non-profitsector, in een presentatie onder meer gesteld dat een toezichthouder (let wel, als persoon – niet het toezicht!) onder andere vooral zichzelf diende te zijn. Over welk 'zelf' hebben we het dan? Over het conformistische zelf, het dramaturgische zelf of het weerstandbiedende zelf?²⁸ Cultuurprogramma's, waardenprogramma's, systemen voor prestatie management, 360-graden-reviews en dergelijke zijn er op gericht een conformistisch 'zelf' bij medewerkers te creëren. In organisaties waarin de prestaties (of juist de wanprestaties) van medewerkers snel zichtbaar zijn, in combinatie met een 'up or out'-mentaliteit (als je geen carrière maakt, lig je er uit), en in combinatie met een psychologisch klimaat waarin fouten meer tegen iemand worden gebruikt dan prestaties ten gunste van iemand, wordt een dramaturgisch zelf gecreëerd bij medewerkers en managers: zichzelf zo goed mogelijk voordoen, zichzelf in de kijker spelen bij belangrijke personen. Het dramaturgische zelf is verwant aan wat genoemd wordt het *branded self*, het zichzelf als een merk neerzetten met als oogmerk om daar, direct of indirect, geld aan te verdienen.²⁹ Het gaat hierbij niet alleen om bekende figuren als David Bowie of de voetballer David Beckham, of om personen die figureren in allerlei *remake* tv-programma's. Velen zijn er mee bezig via de sociale media. Het *branded self* is een op de ander, op de context gericht gecreëerd zelf, inclusief het gebruik van de idee van authentiek zijn. Maar behoudens in het geval van enkele musici en beeldende kunstenaars is het *branded self* handelswaar, vooral gedefinieerd door de doelgroep, die in haar preferenties al gestuurd was door de marketing. Het is

een zelf dat beschreven wordt in woorden waarmee niet wordt geprobeerd betekenis of waarheid uit te drukken, maar om te winnen van anderen: aandacht, emotionele binding, marktaandeel.³⁰

Het weerstand biedende zelf (*resistant self*) ontwikkelt zich, mede afhankelijk van de persoonlijkheid van het individu, in organisaties waarin sprake is van *overcontrol*, *tight control*, *hegemonic control*, en waarin medewerkers zien dat er op de verkeerde parameters wordt gestuurd, waarin medewerkers geen ruimte krijgen om verbeteringen door te voeren, te vernieuwen. Dergelijke situaties maken medewerkers meer bewust van zichzelf, van hun persoonlijke waarden. Het weerstand biedende zelf is een vorm van sabotage waarbij systemen subtiel omzeild worden. De leiding kan er moeilijker grip op krijgen dan op weerstand tegen verandering. Als in zo'n situatie wordt voorgesteld 'het gesprek aan te gaan' wordt daar ja op gezegd, maar net als bij cultuurprogramma's wordt er vervolgens in dat gesprek een spel gespeeld, wat ook eenvoudig kan omdat alle deelnemers toch in niet-analytische beeldtaal spreken.

Regel 3 – Pas geen *cultural control* toe, ofwel dring geen waarden op aan medewerkers. Leden van de jonge generatie weten inmiddels hoe ze het spel kunnen spelen (zie regel 2), weten hoe ze zich moeten voordoen in de dagelijkse gang van zaken in de organisatie, terwijl ze in werkelijkheid mentaal afhaken zonder dat te laten blijken: *resistance through distance*.³¹ *Cultural control* is het beïnvloeden van de *hearts and minds* van medewerkers, met als doel hen te laten denken zoals managers willen dat ze denken. De opzet is om daarmee de doelen van de leiding geaccepteerd te krijgen en weerstand tegen controle te overwinnen; zo moet worden bereikt dat medewerkers de beslissingen nemen die de leiding wil dat ze nemen – terwijl ze denken die beslissingen uit eigen vrije te nemen.³² In de organisatiepsychologie, maar ook in corporate governance, geldt *cultural control* als onethisch; het berooft medewerkers van hun menselijkheid, van hun zelf; *cultural control* is in strijd met de idee van authenticiteit.

De do's

Wat moet of kan er dan wel worden gedaan?

Ten eerste – Zoals gezegd is authenticiteit een streven naar een meervoudig bewustzijn over keuzemogelijkheden en het maken van keuzen in verantwoordelijkheid jegens de gemeenschap respectievelijk de organisatie. Dit wordt in de praktijk, bijvoorbeeld in het Amerikaanse advocatenkantoor Duane Morris, bevorderd door het formuleren van een missie: waar staat deze onderneming of instelling maatschappelijk voor? De formulering van deze missie moet medewerkers in staat stellen zich daarmee te identificeren respectievelijk te concluderen dat ze dat niet kunnen, zodat ze een andere werkgever kunnen zoeken.

Ten tweede – Nodig is ook een hiërarchie van waarden, zoals die van het farmaceutisch bedrijf Johnson & Johnson (waarin winst een resultante is, en geen doelstelling). Een hiërarchie van waarden is noodzakelijk om te kunnen omgaan met dilemma's respectievelijk met het toenemend aantal keuzemogelijkheden. Een perfecte congruentie tussen de hiërarchie van waarden van de onderneming en die van de medewerker zal niet bestaan; voor veel medewerkers is, afhankelijk van de leeftijd, het zich bewust worden van de eigen (persoonlijke, innerlijke) hiërarchie van waarden een ontwikkelingsproces. De expliciet geformuleerde waarden van de organisatie, die dan ook volledig en consistent in de interne doelstellingsfuncties gecodeerd moeten zijn met oog op de te maken keuzen, stellen de medewerker echter – opnieuw – in staat om zelf te bepalen of zij of hij op de juiste plek zit, of beter elders een baan kan zoeken. Authenticiteit betekent ook dat de onderneming consistent moet zijn in missie en waarden enerzijds en producten, diensten, bejegening van afnemers, toeleveranciers en medewerkers anderzijds. Authenticiteit is een veel gebruikt element in marketing en branding, maar dat wordt toch al niet meer serieus genomen door de consument; eerlijkheid scoort beter.³³

Ten derde – Er moet ook ruimte worden gegeven aan authenticiteit via het *business model* van de onderneming, door de keten van oorzaak en gevolg waarmee doelen worden gerealiseerd zo goed mogelijk te expliciteren en communiceren.³⁴ Dat heeft niet alleen tot doel om zelfcoördinatie en het nemen van initiatieven te bevorderen, maar ook het bewustzijn van (nieuwe) keuzemogelijkheden ter verbetering van het *business model*. Bij dit onderdeel hoort bovendien dat bedrijven de interne informatie-asymmetrie opheffen, zodat medewerkers toegang hebben tot informatie die zij als relevant beoordelen, ook weer met oog op het bewustzijn van keuzemogelijkheden.

Ten vierde – Verder kan ruimte worden gegeven aan authenticiteit door helderheid te creëren over het werk dat dient te worden verricht in de organisatie, en er voor te zorgen dat medewerkers terugkoppeling krijgen over de effecten van hun werk. Juist ook bij creatief werk, werk waarbij een professionele discretionaire ruimte van belang is, is het zaak wederzijdse verwachtingen tussen werkgever en werknemer te expliciteren. Dat expliciteren ligt niet uitsluitend op het niveau van operationele activiteiten en doelen, maar meer op het niveau van een goed geformuleerde missie, een hiërarchie van waarden, en keuzen met betrekking tot activiteiten en de wijze waarop, juist ook in onderlinge verhoudingen, die activiteiten en doelen gerealiseerd worden. In authentieke relaties (in het werk, maar ook in andere sociale contexten) kunnen drie niveaus worden onderscheiden:³⁵

- *Contractuele relatie* – Dit is het niveau waarop een werkzame loyaliteit wordt gevormd, onder gelijktijdige duidelijke grenzen en regels voor die contractuele relatie.

- *Geïdealiseerde relatie* – Op dit niveau zoeken mensen een verbintenis, gebaseerd op ervaringen uit het verleden en daarop gebaseerde wensen, als vrienden of als leden van een gezin; in die verbintenis streven ze wederzijds de invulling van hun wensen na, zonder zich daarvan bewust te zijn en zonder dat ze die wensen naar zichzelf toe, noch naar de ander toe, kunnen articuleren of communiceren.
- *Authentieke relatie* – Dit is een niveau dat de twee andere relaties, de contractuele respectievelijk de geïdealiseerde, overstijgt; op dit niveau ervaart iemand zichzelf, is in het reine met zichzelf en kan, waar dat gepast is, haar of zijn opvattingen onbevangen met anderen delen.

Deze definitie van de authentieke relatie suggereert dat een dergelijke relatie pas mogelijk is wanneer er in de organisatie sprake is van duidelijke werkafspraken, maar ook dat authentieke relaties pas mogelijk zijn wanneer iemand aan zijn contractuele verplichtingen voldoet. Zo eenvoudig ligt dat niet. Niet altijd is het mogelijk, bijvoorbeeld in het geval van innovatie en nieuwe ontwikkelingen, een volledig contractuele afspraak te maken. Het wezenlijke van samenwerking op vriendschappelijk niveau is nu juist *forbearance*: als er iets fout gaat, als er sprake is van een onverwachte ontwikkeling, help je elkaar om er gezamenlijk uit te komen. Omdat het niet altijd eenvoudig is om een sluitend contract op te stellen, sluitende werkafspraken te maken, maar ook omdat op de werkvloer coördinatie vaak impliciet verloopt, zien we dat er in relaties geen scherpe grens is tussen het vriendschappelijke niveau en het contractuele niveau.

De paradox van authenticiteit, waarbij het in eerste reflex gaat om terug naar de kern, eenvoud, oorspronkelijkheid en zuiverheid, is dat dit begrip ons confronteert met de complexiteit van factoren waardoor we ons ongemerkt laten beïnvloeden, zozeer zelfs, dat er sprake is van een vals bewustzijn en schijncommunicatie. De existentiële definitie van authenticiteit lijkt op het eerste gezicht een lastige, maar blijkt bij nader inzien precies te passen bij wat er nu economisch nodig is om ons te bevrijden uit de beperkende management- en organisatieopvattingen van de twintigste eeuw.

NOTEN

- 1 Dahrendorf, 2002.
- 2 Buzan & Segal, 1998. Zie ook hoofdstuk 8.
- 3 Fukuyama, 2002.
- 4 Sennett, 1998.
- 5 Zie hoofdstuk 14.
- 6 Zimmerman, 2001.
- 7 Goffee & Jones, 2005.
- 8 Benjamin, 1936.
- 9 Ewen, 1999, p. xxxi.

- 10 Ibid.
- 11 Hayles, 1999.
- 12 Sloterdijk, 2005.
- 13 Carnall, 2003.
- 14 Etzioni, 1988.
- 15 Simon, 1991.
- 16 Lawler & Ashman, 2012.
- 17 Hayles, 1999.
- 18 Porter & Wayland, 1992; Kaplan, 2010; Strikwerda, 2014.
- 19 Durand, 2004.
- 20 Grandey, Fisk, Mattila, Jansen & Sideman, 2005.
- 21 Zie voor de wisselwerking tussen MBA-opleidingen, de evangelische kerken in de VS en de Republikeinse partij: Locke & Spender, 2011. Idem over hoe de MBA's en managementtheorieën ideologisch geladen zijn door het weglaten van uitgangspunten: Khurana, 2007.
- 22 Barthes & Heath, 1977.
- 23 Yates & Orlikowski, 2006; Cyphert, 2004.
- 24 Ross, 2007.
- 25 Isaacson, 2011.
- 26 Holmes, 2009, Galloway.
- 27 Goffee & Jones, 2005.
- 28 Grandey, Fisk, Mattila, Jansen & Sideman, 2005.
- 29 Hearn, 2008.
- 30 Ibid.
- 31 Zie hoofdstuk 6.
- 32 Rollinson & Broadfield, 2002, pp. 552-562.
- 33 Gilmore & Pine, 2007.
- 34 Saly, 2011.
- 35 Mulligan & Barber, 1998, pp. 66-85.