

‘Hoe mensen en organisaties veranderen’

Alles wat niet verandert, raakt uit evenwicht.

Samenvatting van de lectorale rede van drs. J.P. (Jack) Crielaard. In het nabijgelegen bos van Hoekelum kwamen wij dit toonbeeld van sociale innovatie tegen. Het plaatje van de boomstronk geeft u misschien niet direct een gevoel van: O, ja ... natuurlijk, dat is het. Dat komt waarschijnlijk, omdat we een relatief nieuw begrip als Sociale Innovatie inpassen in de gangbare manier van denken. En die gaat uit van vooruitgangsgeloof. Ieder nieuw inzicht en iedere nieuwe maatregel passen we toch toe om vooruitgang te boeken? We vergeten daarbij dat we ook ruimte moeten maken voor vernieuwing. Om écht te vernieuwen moet er eerst nog heel wat afsterven.

Noodzaak voor sociale innovatie

Vanaf de jaren 70 zien we veel nadruk op de kwaliteit van werk en op personeelszaken. Veel organisaties proberen kwaliteit en het besef dat het personeel de kwaliteit bepaalt te managen door meer managers en stafdiensten. Die schrijven kwaliteit voor en controleren; meestal beleid vanachter het bureau. Soms helpt het om te structureren, om van rennen naar plannen te komen. En soms groeien organisaties door tot ware harken van bureaucratieën: ieder aanbod van regels creëert zijn eigen vraag. Een procedurebeschrijving mist een groot deel van de werkelijkheid van medewerkers. Zij voelen zich daardoor niet gewaardeerd en zullen hun kwaliteiten ergens anders inzetten. Gaan organisaties niet impliciet uit van gezagsrelaties en medewerkers die niet goed genoeg zijn om verantwoordelijkheid te dragen?

Vanaf de jaren 90 staat innovatie prominent op de agenda. Innovatie is het invoeren van iets nieuws. Maar voor wie is iets nieuw? De betrokken waarnemer, de ontvanger moet er bij betrokken zijn. Alleen in relatie en in samenwerking met de klant kan innovatie bestaan. Innovatie is per definitie sociaal. Innovatie was vooral technologisch, een nieuwe techniek, vooral gericht op werken met gereedschappen; een instrumentele of productgerichte benadering. Het was niet gericht op werken met jezelf en de onderlinge relatie. Onderzoek van Volberda toont aan dat 75% van de technologische vernieuwing niet slaagt, omdat organisaties en de manier van leidinggeven daarop niet zijn aangepast. De basisvraag blijft: hoe werkt dit in de organisatiesystemen, in beslissingen van leiders en in verantwoordelijkheid van mensen?

Hoe moet het nu? Is er iets fundamenteels aan de hand? Een ongemakkelijke waarheid die aangeeft dat de integriteit, een ander woord voor geheelheid, weg is? Waar ligt de verantwoordelijkheid en het eigenaarschap voor het geheel? Deze vragen zetten ons mens-zijn onder druk; het geeft spirituele onvrede. Volgens Dorothe Sölle leidt dit of tot verdoving of tot verzet. Druk op het systeem veroorzaakt erosie. Erosie komt overeen met het wegnemen van verbindingen en daardoor minder leefruimte.

Verandering van zaken

We zien dat de mens steeds meer centraal staat. Platweg gezegd: Wie de mensen heeft, heeft de omzet. Maar wie verder kijkt, ziet dat er meer aan de hand is. Misschien moeten we het zo zeggen: mensen zijn het primaire proces! Of: mensen en hun samenwerkingsrelaties zijn het primaire proces. Maar we organiseren nog steeds op de industriële manier.

In een organisatieschema staan de mensen ver weg van hun markt of omgeving. Er zit altijd wel iets van management tussen. Daardoor vervreemden mensen in klassieke organisaties automatisch van klant en markt. Sociale Innovatie begint met het herstellen van deze relatie: de Mens-Markt-Combinatie. Door het goed aanvoelen van de omgeving kunnen mensen zich aanpassen en de gewenste zaken doen. En tegelijk beïnvloeden en creëren zij een nieuwe omgeving. De sturing zit in de wisselwerking van de Klant-Medewerker-Relatie. De structuur komt daarna vanzelf wel. Dit noemen we binnen het lectoraat groen organiseren. In tegenstelling tot rood organiseren wat begint met het opleggen van door managers bedachte organisatiestructuren. Groen, natuurlijk organiseren vereist juist ruimte geven. Het zal u niet verbazen dat het lectoraat veel vergelijkingen trekt met natuurlijke ecosystemen.

Theoretisch kader

De neo-klassieke economie gaat uit van een transparante overzichtelijke markt. Het gaat om het verdelen van schaarste en winstmaximalisatie. De bedrijfskundige theorie, de theory of the firm, gaat uit van zo laag mogelijke transactiekosten en concurrentie (win of verlies). Net als op de toendra. Kleine Zwanen,

Ganzen en strandlopers moeten kostenbesparend vliegen, bijtanken aan de Oostzee en precies op tijd aankomen op de broedplaats. Te vroeg aankomen heeft geen zin; sneeuw en ijsbedekking verhinderen de toegang tot het voedsel. Te laat aankomen heeft ook nadelen: de plek is bezet en de voorraad voedsel is al bijna uitgeput. En alsof dit al niet moeilijk genoeg is, maken managers het nog moeilijker. Zoals de principal-agent theorie: de baas-medewerker verhouding met de bijbehorende command & control; de scheiding tussen denken en doen en de mensvisie dat de baas het allemaal beter weet. En daarboven op het door de manager bedachte organisatieschema. Je mag niet nestelen waar jij past of een plek vinden waar je het beste je ei kan uitbroeden.

De evolutionaire economie neemt wat andere uitgangspunten. De markt is niet zo overzichtelijk. Simon noemt dit 'bounded rationality'. Om te kunnen groeien moet je eerst je unieke stek, je niche vinden. En dit vereist dat er plekken vrijkomen. Soms moet er eerst wat omvallen om nieuwe soorten een kans te geven. Zie de voorkant. Schumpeter noemt dit creatieve vernietiging. De bedrijfskundige theorie die hier bij past is de Resource Based View of the firm. Niet zozeer de concurrentiekracht, maar de eigen specifieke kwaliteiten bepalen het succes. Wat heb je in je en wat creëer je. Hier gaat het niet alleen om concurrentie, maar ook om het creëren van nieuwe niches. Niet alleen de strijd om een groter punt van de taart. Er ontstaan ook nieuwe soorten taart. Deze concepten verklaren bijvoorbeeld de HRM-vergissing. P&O-ers passen het competentiedenken (Resource based view) toe binnen het neoklassieke kader van de organisatie met functies en opdrachtcontrole sfeer. Het instrument doet daarmee geen recht aan de oorspronkelijke bedoeling. Die luidde: het mooiste wat je kunt worden is wie je bent.

Een ander voorbeeld is waarom mensen en organisaties zo moeilijk veranderen. De aanwezige kwaliteiten en routines zijn in het selectieproces blijkbaar succesvol gebleken. En je verwacht dat klanten een voorspelbare kwaliteit eisen, dus laat je het graag bij het oude. Tot zover heb je het overleefd en dat zo houden geeft zekerheid. De drijfveren zijn diep verankerd in je ontstaansgeschiedenis. Door selectie ben je geworden, wie je bent. Maar de omgeving verandert wel: verstoringen, nieuwe markten en markteisen, nieuwe relaties en technologische mogelijkheden. Alles stroomt. De vraag is dan: kunnen we onszelf aanpassen? (Adaptatie). Je kiest wat je bent. En: kunnen wij onze omgeving veranderen? (Beïnvloeding van successie; creatie). Dit laatste is meer een ecologisch model aanvullend op het evolutionaire model en is in de theorievorming nog onvoldoende tot uiting gekomen.

Ecologisch systeemmodel

Voor het onderzoeksprogramma Sociale Innovatie vanuit de CHE hanteren wij het ecologisch systeemmodel (Crielaard, 2006).

- Een omgeving of markt wordt gekenmerkt door dynamiek van veranderingen, vijandigheid of complexiteit.
- De mensen in de omgeving worden gekenmerkt door functionaliteiten, rollen en competenties.
- Voor de processen en bijbehorende systemen geldt of ze meer op exploratie of op exploitatie zijn gericht. Meer vernieuwend of meer beheersend.
- De effecten. Dit is meer dan alleen de producten en het financiële succes. Het is de uitkomst van de vorige input. Dat kunnen ook andere waarden of neveneffecten zijn.
- Hieruit blijkt dat de logische manier van organiseren met de klok mee gaat; input, throughput en outcome. Dit noemen we groen organiseren en begint bij Mens-Markt-Combinaties.
- De andere kant op noemen we rood organiseren; dat is wat managers vaak doen. Beginnen bij de Product-Markt-Combinaties, daar winstdoelstellingen bij zetten, een organisatiestructuur maken en de processen inrichten, de functieomschrijvingen moeten kloppen met de processen en als laatste worden de mensen geplaatst in de functie. Dan snap je al waar de meeste pijn zit.
- Het geheel is een configuratie, de componenten van een businessmodel. De processen zijn niet rechtlijnig, maar ontwikkelen zich circulair. De gewenste effecten kunnen naast producten en winst ook heel andere waarden zijn. Bijvoorbeeld, diversiteit in snelheid en soort medewerkers. Biologen noemen dat rijkdom.
- En natuurlijk zijn er vele configuraties. Van toendra tot tropisch regenwoud.

Leiderschap heeft meer te maken met inzicht en beslissingen. Het gaat om leiding geven aan het systeem: de configuratie instellen. En de mensen vrijlaten. Rood organiseren is een structuur maken, die sturend en beperkend werkt. Groen organiseren is luisteren en de vrijheid en mogelijkheden van mensen beschermen. Structuren dienen slechts om te beschermen. Vrijheid is weten dat er iemand is die voor je zorgt.