



Partnerschap om in te spelen op turbulentie

Het ontwikkelen van een organisatiecultuur om in te spelen op turbulentie

Peter van den Boom
www.boomtrainingandconsultancy.nl

- 1: Het bereiken van mensen**
- 2: Het raken van mensen**
- 3: Het bewegen van mensen**
- 4: In partnerschap de organisatie ontwikkelen**

20 juni 2009

Bij strategisch management komt het aan op het bepalen van de koers voor de toekomst op basis van de organisatie kernwaarden. Daarop sluit de strategische product-markt 'fit' aan en wordt energie gestoken in het onderscheidende vermogen met de mix van mensen, technologie en processen. In toenemende mate heeft de organisatie daarbij te maken met complexiteit, onzekerheid en noodzaak voor verandering. Bij strategisch management blijkt de interne organisatie steeds meer de cruciale factor voor succes (Johnson, e.a., 2008). Maar laat de interne organisatie zich zo gemakkelijk beheersen? Een volledig beheerste organisatie bevat geen souplesse, elan en vitaliteit om de actuele vraagstellingen van deze tijd te beantwoorden.

Inspelen op turbulentie

Vijfentwintig jaar geleden gold in het management het beheersparadigma met nadruk op structuur, processen en regels om een efficiënte, ordelijke en stabiele werkeenheden te ontwikkelen. In een competitieve omgeving is een dergelijke organisatie log en rigide. Waar het op aan komt is afstemming tussen strategie en omgevingseisen. Contingentie en consistentie zijn in dit evenwichtsparadigma de aandachtspunten van het management. Maar ook het evenwichtparadigma is achterhaald als een organisatie te maken heeft met complexe sociaal culturele veranderingen, wijzigend overheidsbeleid, internationalisering en hyperconcurrentie. In een complexe en turbulente wereld is het antwoord een en/paradigma. Daarbij ligt de managementfocus op efficiency én op innovatie ('time to make') én marketing ('time to market') én flexibiliteit (netwerkstructuren, adequate technologieën, uitgekende processen en aantallen, inzetmogelijkheden en competenties van mensen). Uiteindelijke doelstelling: tegemoet komen aan de verwachte kwaliteit van de doelgroep. Dat doet een andersoortig beroep op medewerkers dan bij het beheers- en evenwichtparadigma. De centrale vraag is dan ook: hoe ontwikkel je een organisatiecultuur om in te spelen op een dergelijke turbulentie? Ik beschrijf daartoe vier stappen en zal afsluiten met de ontwikkelingsfasen.

Stap 1: Het bereiken van mensen

Inspirerend en zinvol werken leidt tot een gevoel dat het goed gaat in werk. Aristoteles duidde dit hoogste goed dat bereikbaar is aan als eudaimonia, geluk. Geluk is voor deze Griekse filosoof niet lustbevrediging, rijkdom, aanzien of eer. Gelukkig wordt een mens volgens hem door een functie uit te oefenen die eigen is aan de mens. Managers stellen zich te weinig de vraag of het werkklimaat ook inspirerend en zinvol is voor mensen. Nog minder vragen zij zich dat af t.a.v. de wijze waarop veranderprocessen worden geleid. In veel organisaties stapelen zij de ene verandering op de andere zonder de mensen centraal te stellen. Hoezo menselijk geluk in werk? Dan kun je ook niet verwachten dat mensen zich geïnspireerd voelen en de intrinsieke motivatie toeneemt. De kans op apathie of angst (zeker bij downsizing) neemt alleen maar toe. De eerste stap is dan het bereiken van mensen en dus bespreek maken wat er speelt. Dit is een essentiële stap omdat mensen zich emotioneel niet laten raken voor organisatieverandering als er apathie of angst heerst.

Stap 2: Het raken van mensen

Om mensen te betrekken bij veranderingen en vooral om het verandervermogen van de organisatie te vergroten is het noodzakelijk hen te raken. Raken resulteert in het emotioneel betrokken voelen bij de veranderingen. Het is niet voldoende om alleen feiten te presenteren die leiden tot organisatieverandering. Het is een combinatie van hoofd en hart. Het organiseren van een plaats der ontmoeting kan een uitstekend platform zijn om mensen te raken. Bij een plaats der ontmoeting monden reflectie en debat uit in afspraken over wat er gaat veranderen en hoe de verandering wordt geïmplementeerd. Een plaats der ontmoeting kan plaats vinden binnen een afdeling over afdelinggebonden onderwerpen. Ook kan het worden georganiseerd voor afdeling overstijgende vraagstellingen. Belangrijk is het dat mensen ervaren dat de bijeenkomst zelf inspirerend is en dat hun bijdragen aan de reflecties en ideeën voor oplossingen bij actuele uitdagingen en problemen zinvol is. Dit emotioneel raken verhoogt de intrinsieke motivatie.

Stap 3: Het bewegen van mensen

In een en/en paradigma vinden er altijd wel veranderingen plaats om de organisatie verder te ontwikkelen in termen van innovatie, creativiteit in marktbenadering, flexibilisering en efficiency. Veel vakliteratuur gaat over weerstand tegen verandering. Veel minder over het creëren van medestand. Je hebt medestanders als mensen geraakt zijn om mee te doen in het ontwikkelproces. En mensen komen in beweging in de nieuwe werkwijze als er een beroep wordt gedaan op hun verantwoordelijkheid en creativiteit en als zij merken dat het ook goed is voor hun eigen persoonlijke ontwikkeling. Presenteren, leren en veranderen zijn drie ingrediënten die samen gaan in een organisatie die te maken heeft met complexiteit en turbulentie.

Stap 4: In partnerschap de organisatie verder ontwikkelen

Partnerschap is het uiteindelijke doel. Mensen voelen zich mede verantwoordelijk voor het voortbestaan van de organisatie als een effectief en humaan werkverband dat innovatief en flexibel weet in te spelen op de omgevende turbulentie. Kenmerkend zijn dan de inzetbereidheid en creativiteit om het leervermogen, verandervermogen en het prestatievermogen te ontwikkelen. Mensen zijn geraakt in hoofd en harten en in hun handelen blijkt ook dat zij er iets mee doen. In een dergelijke organisatiesetting laten deze mensen het ook niet gebeuren als het management onverantwoord (zoals bij enkele fusies in zorginstellingen) of roekeloos (enkele financiële instellingen) met klanten, de samenleving en de organisatie omgaan (Van den Boom, 2009). Ook dan zijn zij dus partner in het succesvol continueren van de organisatie.

Ontwikkelingsfasen organisatie

Een organisatie doorloopt enkele fasen in haar ontwikkeling naar partnerschap. De eerste fase is het juridische contract, het symbool voor de tewerkstelling. "Dit is je baas, dit zijn de regels en dit is het loon dat er voor staat" (Van den Boom, 2007). De juiste man op de juiste plaats en tijdstip is het credo. Het management is volledig verantwoordelijk en de mensen volgen. In vakliteratuur uit die tijd zien we dan ook een tweeslag die bestaat uit leiderschap en motivatie. De mens moet kennelijk door leidinggevenden gemotiveerd worden.

In de tweede fase is er wel een juridisch contract maar het gaat vooral om de ongeschreven regels; het psychologisch contract. Sociale contacten, erkenning en opleidingsmogelijkheden zijn niet randverschijnselen van de uitoefening van de functie maar staan centraal. Het is een voor wat hoort wat deal die ruimte laat als het budget het toelaat (Vinke, 2007). Opvallend dat in deze fase veel mensgebonden activiteiten niet sterk strategisch verankerd zijn. Ook in deze fase is er een scherpe scheiding tussen verantwoordelijkheden van leidinggevenden en medewerkers. Leidinggevenden zijn verantwoordelijk voor de performance van hun afdeling en voor het implementeren van de veranderingen. Medewerkers dienen te volgen.

In de derde fase zien we een verschuiving van verantwoordelijkheden vanuit de strategische noodzaak. Medewerkers zijn niet langer uitvoerders. Zij contracteren hun prestaties en geven aan wat zij nodig hebben om die prestaties te realiseren. Bijvoorbeeld promotionele ondersteuning bij vertegenwoordigers en persoonlijke ontwikkelplannen ook in de not-for-profit sector. Het is een combinatie van prestatie- en ontwikkelplannen (POPP). De nadruk ligt dus sterk op het runnen van de functie als entrepreneur. De werkrelatie is volwassener dan in de beide vorige fasen. Vooral in zeer kennis intensieve werksituaties is dit uitstekend omdat directe (via de leidinggevende) of indirecte aansturing (via regels, processen en procedures) tekort schiet. Er wordt in deze fase nog een te gering beroep gedaan op mede verantwoordelijkheid voor het continueren van de organisatie.

En dat zien we in de vierde fase: partnerschap. Het management realiseert zich in deze fase dat organisatieonderhoud een breed draagvlak verlangt. Maar ook dat het ontwikkelen van de organisatie niet alleen uit de managementkoker kan komen. Daar is de situatie te complex en turbulent voor. Het gaat er juist om mensen te raken en bewegen voor partnerschap om de organisatie continu te voeden met nieuwe elementen zodat zij kan voortbestaan als een effectieve, innovatieve, flexibele en humane organisatie in een turbulente context. Het frequent organiseren van een plaats der ontmoeting is noodzakelijk met partners omdat juist op die momenten mensen reflecteren op actuele situaties. Daar gaan zij ook met elkaar in debat (hoofden en harten) want zij zijn partner en dus mede verantwoordelijk voor het succesvolle voortbestaan van de organisatie. En op die momenten kunnen zij alternatieven inbrengen met als doel de organisatie gezond te laten voortbestaan.

Literatuur

Boom, P. van den (2009)

De kredietcrisis vraagt om een andere HR invulling; HR moet er kritischer voor gaan liggen in de nieuwe benadering Mens Centraal.

Boom, P. van den (2007)

Touwtrekken om organisatiecultuur WEKA, Amsterdam.

Johnson, G, K. Scholes and R. Whittington (2008)

Exploring Corporate Strategy Pearson Education Limited, Essex..

Vinke, R (2007)

HRM voor de toekomst; Op weg met de menselijke maat WEKA, Amsterdam.

Even voorstellen

Peter van den Boom is zelfstandig interim-manager en adviseur sinds 1988 voor organisatieontwikkeling. Tevens is hij docent voor MBA en master leergangen. Zijn boek

Touwtrekken om Organisatiecultuur (WEKA, 2007)

gaat over organisatiecultuur als management instrument om strategische doelen te realiseren én over cultuur als werkbestaan met mogelijkheden voor inspirerende contacten en persoonlijke ontwikkeling. Het is de spanning tussen strategisch management en humane belangen.

Peter van den Boom

Vorden 0575 – 44 17 27

peter.v.d.boom@planet.nl

www.boomtrainingandconsultancy.nl

