

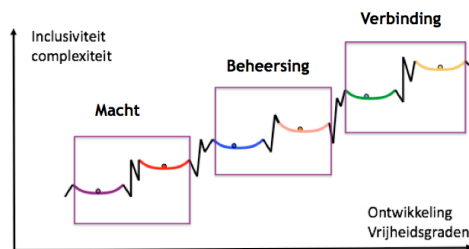
Het kan ook anders!

“Spreek elkaar aan op kracht en potentie, niet alleen op elkaars tekortkomingen”



Nieuwe ambities

Anno 2014 blijkt meer dan ooit dat de oude, op beheersing gerichte werkwijzen niet langer werkt, soms zelfs averechts. Een fasegewijze oriëntatie op organisatieontwikkeling laat zien dat koplopers – *great by choice* – nieuwe organisatievormen hebben ontwikkeld: een werkwijze gericht op verbinding, op afstemming, op samenwerken, samen leren en co-creëren. Een aanpak gericht op het waarderen van potentie en perspectief. Een aanpak gericht op de kracht en creativiteit van mensen. Een aanpak gerelateerd aan een inclusieve, maatschappelijk georiënteerde ethiek. Het kan dus ook anders!



Figuur 1: Fasegewijze ontwikkeling volgens de Cubrix (2011)

Ooit was een werkwijze gericht op beheersing succesvol. Door standaarden en specifieke richtlijnen te ontwikkelen en strikt te handhaven, door medewerkers gedetailleerde taken te laten uitvoeren en door prikkels in te bouwen en medewerkers tot maximale inzet te stimuleren. Iedere unit ontwikkelde een eigen weg in het realiseren van haar doelstellingen. De omgeving was vrij stabiel en redelijk voorspelbaar, waardoor procesbeheersing en een oriëntatie op de korte termijn een winstgevende strategie bleek.

Uit onderzoek van Eforis blijkt dat slechts 17% van de respondenten van honderden organisaties hun omgeving als stabiel en voorspelbaar inschatten en 23% als competitief. Opgeteld is 40% passend in het beheersingsparadigma. Voor deze organisaties is een hiërarchische, veelal bureaucratische organisatievorm geschikt.

Het Eforis-onderzoek leert dat 31% van de professionals ervaart dat de belangen van stakeholders meegenomen moeten worden in de bedrijfsvoering, en 15% kenmerkt de omgeving als in hoge mate dynamisch en onvoorspelbaar. Opgeteld is 46% gericht op verbinding, afstemming en synergie.

De twee organisatievormen passend in het paradigma van verbinding - de professionele organisatie - of nog flexibeler - de netwerkorganisatie - eisen openheid en flexibiliteit. Ook het lerend en adaptief vermogen van mensen en organisaties is kenmerkend voor dit type organisaties. De gangbare managementmethoden werken hier compleet averechts!

Op de vraag in wat voor type organisaties medewerkers het liefst werken blijkt dat slechts 15% *corporate structures* verkiest, 40% een professionele organisatie en zelfs 45% een netwerk - of vlechtwerkorganisatie! Tegelijk blijkt dat de bestaande organisatiecultuur niet congruent is met de eerder genoemde omgevingsfactoren en geambieerde organisatievormen: 16% is machtsgeoriënteerde, 15% bureaucratisch, 42% is gericht op prestaties, 18% op een professionele, meer mensgerichte cultuur en slechts 9% is gelieerd aan organisaties waarin maatschappelijke zingeving centraal staat en het creëren van onconventionele oplossingen. Zie hier de spanning tussen enerzijds de noodzaak voor de organisatie aan te sluiten op de complexiteit in hun omgeving en het verlangen van medewerkers daarin mee te bewegen en anderzijds de angst en weerstand te veranderen en de behoefte, veelal van bestuurders, om grip te houden terwijl beheersing een illusie blijkt.

Jammer, want *corporate structures* zijn kostbaar: beheersing vergt veel bureaucratie. Bovendien kan een hiërarchisch gestuurde organisatie niet flexibel reageren op de voortdurende dynamiek. Verschillende *stakeholders* dringen hun belangen op, waardoor de eenzijdige oriëntatie op *shareholder value* moet plaats maken voor nieuwe doelstellingen en andere werkwijzen.

Er zijn de drie veranderambities die logischerwijze voortvloeien uit de structuur van de fasegewijze organisatieontwikkeling: vitaliseren, optimaliseren en transformeren. Deze logica impliceert ook dat transformeren alleen succesvol kan zijn indien het goede van de 'oude aanpak' behouden blijft. In organisatieontwikkeling is het nooit zwart of wit. Je afzetten tegen het traditionele systeem werkt op den duur averechts. Het oude ooit dominante systeem vormt het fundament waarop doorontwikkeld moet worden. Het wordt onderdeel van een *supportive structure*, zodat de vertrouwde kwaliteiten – aangepast aan de nieuwe omstandigheden - gewaardeerd blijven en de basis vormen voor een succesvolle aanpassing van werkwijzen.

Appreciative Inquiry

Een geschikte methode voor de transitie naar een verbindende, meer mensgerichte, langetermijn georiënteerde, meer inclusieve en daarom maatschappelijk verantwoorde organisatiewijze is *Appreciative Inquiry*. Dit is weliswaar complexer, en daardoor kwetsbaarder dan de beheersmatige organisatiewijze, maar koplopers laten zien dat dit zeer lonend kan zijn.

Appreciative Inquiry (AI) is een kunstje, een kunde en een levenswijze die uitgaat van de kracht en mogelijkheden die in mensen en organisaties besloten liggen. Door situaties waardierend te onderzoeken en mensen waardierend te bevragen ontsluit zich een potentie die via een gezamenlijk doel en een breed gedragen aanpak de verbeelde toekomst tot werkelijkheid maakt. *Appreciative Inquiry* onderscheidt zich van de klassieke veranderaanpak, gebaseerd op het aanpakken van knelpunten, door aandacht te geven aan wat goed gaat en daarop door te ontwikkelen. De traditionele aanpak genereert incrementele verbeteringen terwijl *Appreciative Inquiry* een transitie teweeg brengt door draagvlak te ontwikkelen, perspectief te ontvouwen en optimaal gebruik te maken van de potentie, kracht en creativiteit van alle stakeholders. Een aanpak vanuit *Appreciative Inquiry* is performatief, zet mensen aan tot actie. Het genereert commitment, persoonlijke inzet op een gemeenschappelijke ambitie.

Een van de *founders* van deze aanpak, David Cooperrider, omschreef het als volgt: *"Appreciative Inquiry is de kunst en kunde om vragen te stellen over het potentieel van een organisatie met de bedoeling deze volledig tot zijn recht te laten komen."*

De auteurs ondersteunen het AI-gedachtengoed door het kenbaar dit maken in blogs, met het aanbieden van een AI-leergang en in het maken van – een zeer gewaardeerd – AI-magazine. Dit kun je hier downloaden.

Het bovengenoemde Eforis heeft in haar vragenlijst, adviezen en rapportages veel elementen van AI overgenomen. Hier tref je een artikel aan waarin dit uit de doeken wordt gedaan.

Marcel van Marrewijk
Chief science Team Eforis