



PERSONEEL & ORGANISATIE

WHITEPAPER

VERANDEREN EN SOCIALE INNOVATIE OP WEG NAAR DE WAARDEVOLLE ORGANISATIE

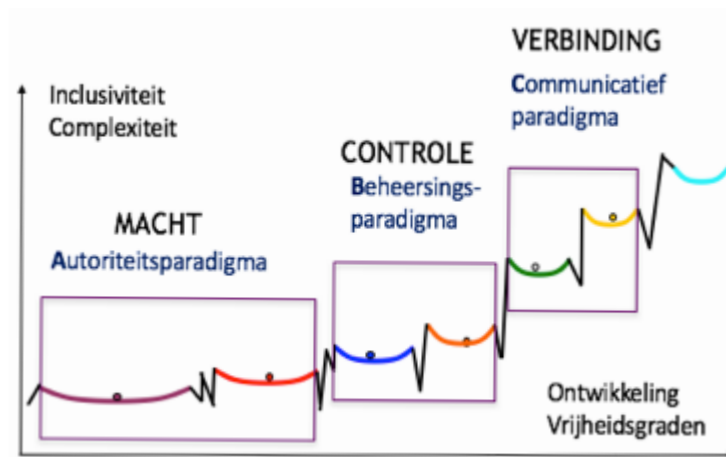
Auteurs: drs. Maarten T. de Winter en drs. Marcel van Marrewijk,
Kennispartners van Waardecreatie netwerk Archimedes

**MET EEN PLUS
ACHTER JE NAAM
BEREIK JE MEER**

avans⁺
improving professionals

1. VERANDEREN EN SOCIALE INNOVATIE

Een verandering van tijdperk voelt aan als chaos. Oude patronen verliezen hun betekenis, en nieuwe moeten nog worden gevormd. Veranderingen vergroten de belasting op de organisatie. Een groot deel van de werknemers zal namelijk ander gedrag en nieuwe competenties moeten aanleren, terwijl de belasting al zo hoog is. Hoe gaan we hier mee om? De oplossing ligt in nieuwe mogelijkheden. Door verbinding aan te gaan met de omgeving, richt de organisatie zich minder op zichzelf en meer op een waardevolle bijdrage in de omgeving; op duurzame relevantie. De ontwikkeling van kwaliteiten is dus niet alleen een verandering binnen de organisatie, maar ook een verandering van de manier waarop de organisatie met de omgeving omgaat.



Figuur 1: Fasegewijze ontwikkeling van organisaties (Cubrix)

Veranderingen in organisaties kennen patronen die sterke parallellen hebben met evolutionaire processen. Kennis van deze transformatieprocessen kunnen het succes van verandering vergroten.

De theorie van Spiral Dynamics¹ geeft ons hierin de nodige inspiratie en onderbouwing.

Ontwikkeling van organisaties is geen lineair proces, maar een afwisseling van relatief stabiele perioden afgewisseld door chaotische transformaties naar weer nieuwe, meer complexe waardensystemen.

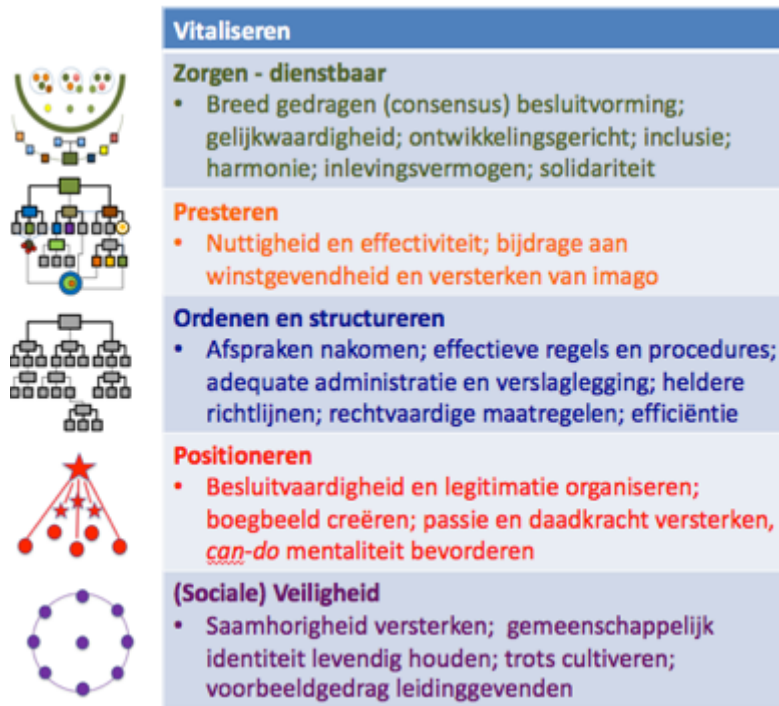
Aanvankelijk zijn strategieën van organisaties gericht op het uitoefenen (of ontwijken) van macht. Om succesvoller te zijn, worden nieuwe strategieën en technieken gebruikt die de machtsbasis versterken en meer stabiliteit creëren. Vanuit die stabiliteit kunnen processen worden geoptimaliseerd. Procesinnovatie doet zijn intrede. Wanneer processen beheerst en geoptimaliseerd worden, komt het aan op ketensamenwerking. Hiermee komen organisaties het domein binnen van de moderne sociale innovaties, zoals dienend leiderschap, gedecentraliseerde verantwoordelijkheden en de toenemende ruimte voor communicatieve zelfsturing. Dergelijke sociale innovaties stellen organisaties in staat beter om te gaan met grotere complexiteit en dynamiek.

Organisaties worden uitgedaagd om meer vanuit verbinding met alle stakeholders te opereren. Sociale innovaties zetten in op het creëren en in stand houden van 'hoogwaardige communicatieve praktijken'². Dit is een nieuwe evolutionaire ontwikkeling van organisaties, waarin aan de professionals steeds grotere professionele ruimte wordt gegeven. Het vergroten van deze ruimte is een voorwaarde voor het sociaal innovatieproces.

Het onderhouden van een optimaal fundament is voorwaarde voor een goed functionerende, gezonde organisatie en genereert een maximale belastbaarheid. Dit geeft de organisatie tevens een uitstekende uitgangspositie wanneer de organisatie wordt uitgedaagd sociaal te innoveren. Figuur 2 toont voorbeelden van ondersteunden kwaliteiten die geborgd moeten zijn om optimaal te kunnen functioneren op een hoger niveau van complexiteit.

¹ Zie: M. Van Marrewijk (2011) *Cubrix, zicht op organisatieontwikkeling en performanceverbetering*. Virtu publications (uitverkocht) en M. Van Marrewijk (2014) *Handboek organisatieontwikkeling*. Boom

² Quote van prof.dr. René Bouwen, emeritus hoogleraar Psychologie, Universiteit van Leuven.



Figuur 2: Vitaliseren van een organisatie. Cubrix

Bijvoorbeeld, in het waardesysteem van het eerste ontwikkelniveau speelt sociale veiligheid een grote rol. Als een medewerker zich niet sociaal veilig voelt, zal deze persoon zich 'wapenen' en afzonderen en kan daardoor niet optimaal bijdragen aan de samenwerking in bedrijfsprocessen.

Het waardesysteem van orde en structuur is dominant in stabiele omstandigheden en essentieel in bureaucratische organisaties. Zich aan afspraken houden, blijft belangrijk, ook in de meer complexe ontwikkelniveaus. Niet de norm, maar het voortschrijdend inzicht staat centraal en afspraken worden voortdurend herijkt of de betreffende afspraak de meest geschikte afspraak is. Immers, wanneer afspraken niet worden nagekomen, vervliegt het wederzijds vertrouwen en kan een organisatie niet langer functioneren.

Ontwikkelstadia

Ieder ontwikkelniveau van een mens, groepen mensen – en dus ook een organisatie – is geschraagd op een waardesysteem, een set van verwante, elkaar versterkende waarden, overtuigingen en een specifiek 'wereldbeeld' en daaraan gerelateerd gedrag. Ieder waardesysteem omvat en overstijgt alle voorgaande waardesystemen. Dus, geredeneerd vanuit een fasegewijs perspectief betekent een duurzaam productieve organisatie dat alle kwaliteiten van voorgaande ontwikkelstadia volledig actief en beschikbaar moeten zijn om nieuwe kwaliteiten te kunnen ontwikkelen. Dat geldt voor alle kwaliteiten. Alleen op basis van een gedegen fundament kan een organisatie duurzaam productief zijn en dus flexibel, adaptief, responsief en gebalanceerd reageren op veranderende omstandigheden.

Of de benodigde verandering succesvol wordt gerealiseerd, heeft dus niet alleen te maken met de kwaliteit van de communicatie. Dat is weliswaar een kritische succesfactor, maar ook andere kwaliteiten, zoals ordenen en structureren en afspraken nakomen, moeten op orde zijn. Soms moet je eerst een stap terug zetten om twee stappen vooruit te kunnen doen.

2. VEREENVOUDIGEN MET TIJD

Een eerste stap in de vereenvoudiging is om sociale innovatie te starten met een herformulering van de uitdaging. Daarbij stellen we het begrip tijd centraal. Tijd is een belangrijk begrip in ons leven. Van tijd wordt wel gezegd dat het de laatste scheidsrechter is bij de keuzen die we maken: nemen we ergens de tijd voor of niet? Die vraag beantwoorden we met ideeën en gedachten over wat van waarde is. Ons leven bestaat in de tijd, en de meesten van ons streven naar een lang en gelukkig leven. Wij leven met onze tijdgenoten, herinneren ons de gebeurtenissen en dromen over een toekomst. Tijd is ook een belangrijk begrip in management en organisaties.

Peter Drucker, de meest invloedrijke managementadviseur ooit, heeft eens gezegd dat tijd de meest schaarse productiefactor is. "Alleen wanneer tijd goed wordt gehanteerd, kunnen organisaties goed worden bestuurd", voegde hij daaraan toe. Tijd kan ons helpen te begrijpen welke ontwikkeling nodig is. Tijd heeft een objectieve kant: 'tijd is geld' en 'tijd is snelheid' staan voor de objectieve of instrumentele tijd. Dit aspect is in de bedrijfskunde en in de praktijk ver ontwikkeld. Tijd heeft ook een subjectieve kant - 'tijd is aandacht' - en dit werpt het licht op de mentale en morele dimensie van tijd. Deze kant van tijd is in management minder ver ontwikkeld en dat biedt juist verbetermogelijkheden. Want wanneer er niet meer tijd is, kunnen we de kwaliteit ervan verhogen. Dat kan waarde toevoegen en resultaten verbeteren.

Onomstreden

Juist omdat het aspect tijd zowel voor klanten als werknemers cruciaal en in management onomstreden is, biedt de vernieuwing van dit begrip ook een goed aangrijppingspunt om de samenwerking tussen werknemers, de organisatie en de omgeving te vernieuwen.

De mogelijkheid om waarde aan de tijd toe te voegen, introduceert een andere manier van denken over organiseren. Deze is gericht op de langere termijn, op geluksbeleving en de ontwikkeling van talent. De kwaliteitsdimensie van de tijd is een subjectieve dimensie waarmee we willen zeggen dat deze alleen door individuen kan worden ervaren. Of bijvoorbeeld een muziekstuk voor iemand kwaliteit aan de tijd toevoegt, is een kwestie van individuele smaak. Deze wordt echter ook bepaald door de cultuur en is ontwikkelbaar.

Enkele voorbeelden. Een organisatie creëert waarde of houdt op te bestaan. De eerste vraag is hoe een organisatie waarde creëert. In "Leadership agility" maken prof. Ron Meyer en Ronald Meijer onderscheid tussen *value-added* en *virtue-added*, en maken, met andere woorden, onderscheid tussen een instrumenteel en een moreel perspectief op organisaties.

- + Vanuit het instrumentele perspectief is een organisatie een 'middel om toegevoegde waarde te genereren': het converteert geld, materiaal, arbeid (inzet, kennis en talenten), informatie en technologie tot producten en diensten die hoger worden gewaardeerd dan de kostprijs van de inputs. In een competitieve omgeving moet je dit ook nog eens beter doen dan je concurrenten; beter in de zin van sneller kunnen leveren, een hogere kwaliteit kunnen bieden en/of tegen een lagere prijs en een klantbeleving kunnen realiseren die klanten terug doet komen en de organisatie aanbeveelt bij anderen. (Profit)
- + Vanuit een moreel perspectief is een organisatie een 'gemeenschap waarin individuen samenwerken aan maatschappelijk zinvolle doelstellingen'. Je creëert waarden voor doelgroepen in de maatschappij, hun directe omgeving en/of je draagt bij aan onze gezamenlijke omgeving: een beter (sociaal) milieu (people & planet).

Ook dit onderscheid kan worden benaderd vanuit het begrip tijd. Het dilemma van organisaties is dus een dilemma tussen value en virtue; tussen profit en people & planet; tussen korte termijn en lange termijn; tussen overleven en waarde leveren. Duurzame productiviteit is productiviteit op korte én langere termijn. Deze aspecten worden vaak als een tegenstelling en dilemma neergezet. De vertaling naar objectieve en subjectieve dimensie van tijd helpt om dit dilemma goed te kunnen oplossen. Beide perspectieven genereren een strategische doelstelling die gecombineerd voorwaardelijk zijn voor het realiseren van duurzaam succes. Hoe realiseren we meerwaarde in tijd?

Wealth en Health

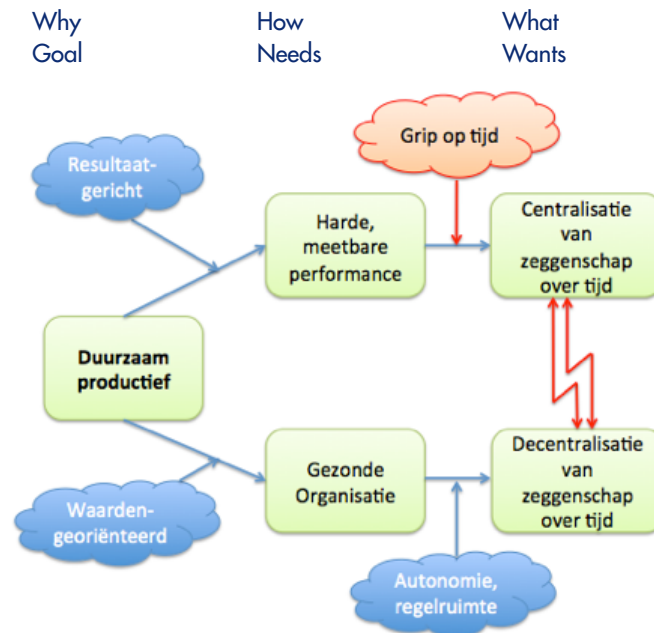
Of zoals de McKinsey onderzoekers dit formuleerden: "How to build an organization that can execute in the short run and has the vitality to prosper over the long term?"³ Keller en Price stelden in de grootste studie naar optimaal presteren vast dat duurzaam presteren een kwestie is van het balanceren van wealth en health, van het genereren van (financiële) waarde door werknemers én het bouwen en onderhouden van een gezonde organisatie.



Figuur 3: Duurzame productiviteit, geïnspireerd op Keller & Price (2011, Beyond performance)

³ Keller & Price, (2011) Beyond performance: How Great Organizations Build Ultimate Competitive Advantage. Wiley

Hierbij speelt de inrichting van verantwoordelijkheid een belangrijke rol. Wanneer een organisatie duurzame productiviteit wil realiseren, dan behoren werknemers concrete, meetbare resultaten te behalen voor klanten. Tegelijk dienen de mensen in die organisatie vanuit een andere rol elkaar in staat te stellen deze performance lang vol te houden. Wanneer tijd alleen vanuit een instrumenteel perspectief wordt benaderd, dringt zich een bijna onoplosbaar dilemma aan de organisatie op. Figuur 4 toont hiervan een schematische uitwerking, gebaseerd op de analysemethode van Eli Goldratt, ooit een vooraanstaand managementinnovator.



Figuur 4: Dilemma voor duurzame productiviteit (Marrewijk & de Winter – toepassing van Goldratt's 'evaporating cloud')

Het schema leest als volgt: Om duurzaam productief te zijn (*why*) behoort een organisatie resultaat georiënteerd te zijn (*how*): het waardecreatieproces voor klanten wordt zorgvuldig gemonitord en voornamelijk gemeten aan de hand van concrete, veelal financiële indicatoren. De organisatie dient ook waarde georiënteerd te zijn (de 2^e *how*) waardoor de organisatie veerkrachtig en gezond blijft, zodat een balans ontstaat tussen belasting en belastbaarheid en werknemers betrokken blijven en zelfs bevolgen worden.

Voor de eerste doelstelling – zo zien we in de praktijk – is een instrumentele benadering van tijd ('grip op tijd') een voorwaarde: de prestaties van werknemers worden gedetailleerd beschreven en gekoppeld aan taken per tijdseenheid (*what*). De top van de organisatie behoudt de zeggenschap over tijd en is geneigd de belasting op haar resources te maximeren. Het tijdsbegrip blijft objectief. Duurzaam inzetbaarheidsbeleid houdt werknemers gezond door hun inzetbaarheid te ondersteunen met vitaliteits- en effectiviteitsprogramma's en in te zetten op het verzachten van de werkbelasting door bijvoorbeeld oudere werknemers te ontzien.

Het creëren van autonomie en regelruimte voor de individuele professional impliceert echter de *decentralisatie* van de zeggenschap over tijd. De twee doelen zijn allebei belangrijk voor het realiseren van de uiteindelijk ambitie – duurzaam presteren – maar zijn in regelrechte tegenspraak met elkaar.

Doorbrek het kernconflict

Dit onderliggende kernconflict kan met een instrumenteel en objectief tijdsbegrip niet worden opgelost. Het streven naar een hogere productiviteit veroorzaakt minder ruimte en een toename van werkdruk, die meestal resulteert in overbelasting en verzuim.

Wanneer de organisatie ook de subjectieve, mentale en morele dimensie aan tijd toevoegt, ontstaan er nieuwe mogelijkheden om het dilemma wél op te lossen. Het is geweldig om te werken aan waardevolle klantbeleving die je kunt delen met je collega's. Dan is werkdruk fijn. Die verantwoordelijkheid kan echter niet bij de organisatie worden gelegd. De organisatie is immers niet verantwoordelijk voor de vitaliteit, inzet en motivatie van werknemers. Maar de organisatie kan wel ondersteuning aanbieden om focus aan te reiken, hun inzet te waarderen en hen optimaal te faciliteren om effectief te zijn.

Samenvattend: door het begrip tijd te vernieuwen, kunnen belangrijke tegenstellingen worden overbrugd. Het ondersteunt op de langere termijn waardecreatie en wat belangrijker is: hiermee kan een begin worden gemaakt met het inrichten van de verantwoordelijkheid van werknemers voor de waardecreatie voor klanten en de verantwoordelijkheid van de organisatie voor het zo effectief mogelijk ondersteunen van werknemers daarbij.

Mensbeeld

Deze verandering van de betekenis van tijd kan slagen door een verandering van het mensbeeld. Zolang werknemers zichzelf als mens aan de machine of in het proces zien staan, kan de missie niet in de mens komen. Alleen een waardevolle en inspirerende missie kan resoneren, waardoor het tot leven kan worden gebracht. Een waardevolle organisatie begint dan ook bij de vraag welk perspectief op tijd de organisatie waardevol maakt voor haar klanten en stakeholders. Is tijd in essentie uit te drukken in geld? Is tijd met name snelheid, of ook aandacht? Vervolgens kan dit besef worden vertaald naar mogelijkheden om de zeggenschap over tijd te delegeren en medewerker te ondersteunen om zoveel mogelijk waarde aan de tijd toe te voegen.

MEER INFORMATIE?

Heeft u vragen over de opleiding of bent u geïnteresseerd in een incompanytraject? Neem contact op met de opleidingsmanager via **0900 110 10 10** (lokaal tarief) of via info@avansplus.nl.

**MET EEN PLUS
ACHTER JE NAAM
BEREIK JE MEER**

avans⁺
improving professionals