



2022-2023



Inleiding

Deze whitepaper gaat in op de noodzaak van directieleden om hun besluitvorming te ondersteunen met kennis – gebaseerd op eigen databronnen – die inzicht verschaffen in de belangrijkste risico's en hefboomen voor verandering. De focus hierbij is gericht op de effectiviteit van de workforce. Ten eerste omdat de kracht en potentie van werknemers dikwijls het verschil maken. "Get the right people on the bus", gaf Jim Collins ons ooit als beste tip mee, want machines innoveren niet.

Het is de passie, creativiteit, verbeeldingskracht en het doorzettingsvermogen van mensen die groei en innovatie te weeg brengen.

Bovendien vormen arbeid en de daaraan gerelateerde kosten het merendeel van de bedrijfskosten. Dat betekent dat het vergroten van het rendement op workforce de grootste impact heeft op het bedrijfsresultaat.



Opbouw en onderwerpen

De whitepaper is als volgt opgebouwd. In het eerste deel wordt de dynamiek geschetst die de organisaties uitnodigt zich te transformeren naar nieuwe vormen van organiseren en samenwerken. Zonder een actieve betrokkenheid van bestuurders of/en directieleden komt deze transformatie niet op gang en zeker niet tot een goed einde. Daarnaast zullen juist directieleden ervaren dat de oude, op macht en beheersingsgerichte wijze van besturen steeds meer contraproductief werken in tijden van toenemende dynamiek en complexiteit. 'De lijn' wordt minder dominant en professionals krijgen meer bewegingsruimte. Zo verliezen directies hun grip op het bestuurlijk proces. Hun verantwoordelijkheid vraagt echter dat juist in tijden van onzekerheid en snelle veranderingen directieleden de regie moeten zien te behouden - in 'the driving seat' moeten blijven - maar hoe kunnen zij dit waarmaken?

Daarna volgen recente bedrijfskundige inzichten die bestuurders in staat stellen hun verantwoordelijkheid opnieuw vorm en inhoud te geven.



Exponentiële ontwikkelingen

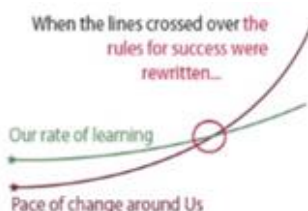
Als je 30 stappen zet ben je aan de overkant van de straat, maar als de lengte van iedere stap exponentieel zou zijn brengen 30 stappen je 26 keer rond de aarde! Dat is de kracht van exponentiële ontwikkeling.

Vele van ons kennen de wet van Moore, medeoprichter van Intel, waardoor onze smartphones een miljoen keer goedkoper en duizend keer krachtiger zijn dan een supercomputer van 40 jaar geleden. Er zijn echter veel technologische ontwikkelingen die wij nog nauwelijks waarnemen. Een ontwikkelsnelheid van 0,01% – 0,02% – 0,04% – 0,08% maakt niet veel indruk, het blijft verwaarloosbaar klein, maar experts herkennen reeds het patroon van de exponentiële ontwikkeling en weten dat de impact zich weldra zal aandienen. Met disrupte gevolgen voor mens en organisatie als resultaat.

In januari 2017 concludeerde McKinsey Global Institute dat de helft van alle betaalde activiteiten geautomatiseerd kan worden, zelfs op basis van reeds gedemonstreerde technieken. Dat staat gelijk aan 1,1 miljard banen wereldwijd.

Wij mensen zijn niet gewend aan exponentiële ontwikkeling. Wij zijn wel vertrouwd met een lineair en een circulair tijdsbesef. De klok telt elke dag 24 uur en onze klimaatzone kent vier seizoenen, ieder jaar opnieuw. Dit repeterende appelleert aan ons gevoel voor ritme, veiligheid en stabiliteit en met name veel 'slachtoffers' van disrupte ontwikkelingen, zoals de globalisering, verlangen naar de tijden van weleer.

Managementtrainer Eddie Obeng introduceerde figuur 1, met daarin de weergave van het exponentiële tempo van veranderingen – *the pace of change around us*. Deze vorm is op zich al intimiderend, want hoe houden we ons staande wanneer 'alles' om ons heen zo snel verandert? De tweede lijn illustreert de ontwikkeling van ons leervermogen dat weliswaar stijgt, maar bijna lineair blijft. Voorbij het snijpunt waar de twee lijnen elkaar kruisen zijn de "*rules for success rewritten*". De context is namelijk wezenlijk veranderd.



Figuur 1. Smart failure for a fast-changing World (Obeng, 2012)

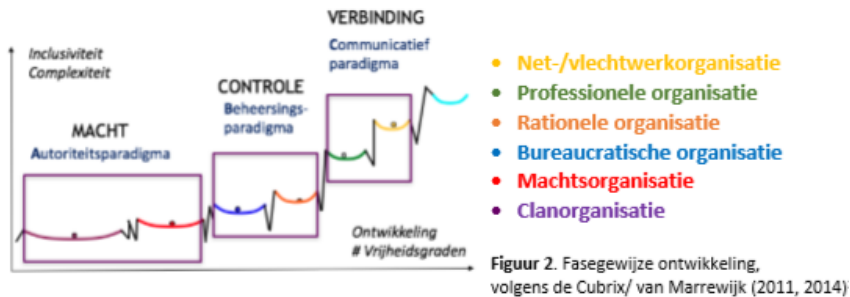
Zolang wij snaptten wat er nodig was om ons te handhaven, werkten we planmatig, hiërarchisch gestructureerd en bereikten we, door richtlijnen en procedures nauwkeurig op te volgen, stap voor stap ons gewenste doel. Door met hiërarchisch toezicht de autonomie van werknemers op de werkvloer in te perken behielden directieleden 'grip' op de bedrijfsvoering. De grote voorspelbaarheid en geringe dynamiek – kenmerkend voor de ontwikkeling tot aan het snijpunt – staan macht en beheersing als wijze van aansturing toe. De prijs van deze wijze van organiseren is hoog: de structuur is rigide, de organisatiewijze is inflexibel, de inspraak en diversiteit zijn gering. De hiërarchische, veelal bureaucratische wijze van organiseren is niet geschikt voor de dynamiek voorbij het snijpunt. De vraag is welke aanpak en besturingswijze wel geschikt zijn.



Organisatieontwikkeling

Het moderne bedrijfskundig raamwerk van Context is Leading beschrijft het verleden, het heden en de toekomst van organisatieontwikkeling. Er is namelijk een verband tussen het tempo van verandering en de wijze waarop een organisatie zich inricht en haar werkzaamheden organiseert. Aanvankelijk speelt macht een centrale rol. De bedrijven die een stabiele, goed voorspelbare omgeving aantreffen – eveneens ‘links van het snijpunt’ – richten zich op ‘beheersing’. Met name corporates excelleren hierin.

Rechts van het snijpunt is een wezenlijk andere context actueel: een complexe omgeving die getypeerd kan worden aan de hand van vier woorden: VODA – volatiel, onzeker, dynamisch en ambigue. Figuur 2 schetst het evolutionaire perspectief van organisatieontwikkeling.



De ontwikkeling van links naar rechts van het snijpunt benadrukt de overgang van controle naar verbinding – zie figuur 2 en tabel 1. Thans bevinden veel organisaties zich in de transformatie naar meer open, meer mensgerichte en meer veerkrachtige organisaties.

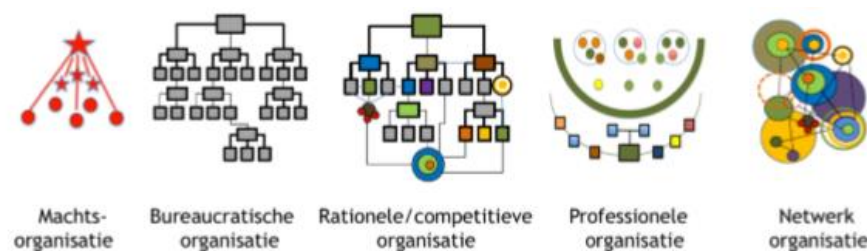
Jan Rotmans heeft terecht opgemerkt dat wij niet in een tijdperk van verandering leven, maar een verandering van tijdperk ervaren.

Dit impliceert dat organisaties de complexiteit moeten leren omarmen en proberen open, ontvankelijk, adaptief, flexibel en gebalanceerd te zijn.

De complexiteit van de omgeving is de belangrijkste indicator hoe de organisatie het best kan worden ingericht, welke werkwijze het meest geschikt is, welke leiderschapsstijl het meest effectief is, welke type strategie en bedrijfsvoering het best passend is en dus ook welke aansturing het meest geschikt is voor het effectief beheren van de workforce.

We werken twee facetten van organisatieontwikkeling uit: de structuur en de onderliggende waarden. Figuur 3 toont icoontjes van vijf opeenvolgende - ideaaltypische - organisatiestructuren, waarbij de eerste drie hiërarchische gestructureerd zijn en toegepast kunnen worden links van het snijpunt. Rechts ervan zijn met name de professionele organisatie en de netwerkorganisatie geschikt. Een korte introductie van de laatste twee:

- De professionele organisatie is een gemeenschap van mensen die streeft naar het faciliteren van de behoeften en belangen van alle relevante stakeholders door het proces van organiseren. Door afstemming, dialoog en draagvlakvorming met alle belanghebbenden wordt kennis en ervaring uitgewisseld die een nieuwe bron van groei biedt en toegevoegde waarde levert aan alle stakeholders. Goed werkgeverschap bindt en boeit de professionals en dienende leiders ondersteunen de individuele en professionele ontwikkeling van werknemers.
- De netwerkorganisatie is een al dan niet tijdelijke gemeenschap of coalitie die is geformeerd om een gedeeld doel tot stand te brengen of een gemeenschappelijk vraagstuk op te lossen. Het netwerk- of vlechtwerkproces maakt energie, toewijding en creativiteit vrij bij de leden van het netwerk, waardoor doorbraken tot stand komen die niet alleen alle belanghebbenden voordelen bieden, maar die tevens veelal de werkwijzen transformeren naar een meer duurzaam niveau.



Figuur 3. Fasegewijze ontwikkeling van organisatiestructuren

De organisatiestructuren van figuur 3 weerspiegelen de onderliggende waarden. Een congruente set van waarden of waardesysteem helpt mensen een gepast antwoord te vinden op uitdagingen die de omgeving stelt. Het creëren en adopteren van waarden is een overlevingsstrategie of een vorm van coping behaviour om je in specifieke omgevingen te kunnen handhaven. Een organisatievorm faciliteert het gedrag dat gerelateerd is aan de onderliggende waarden.

Een transformatie naar een volgend of zelfs nieuw waardesysteem ontstaat alleen wanneer nieuwe, meer complexe uitdagingen het besef doen groeien dat vertrouwde waarden en gedragspatronen geen adequaat antwoord meer bieden; dat de huidige structuren als knellend worden ervaren; dat twijfels ontstaan ten aanzien van het gekoesterde wereldbeeld; dat nieuwe verhalen inspireren; dat pioniers eindelijk gehoord en ingeschakeld worden om de weg te leiden naar een nieuw niveau van ontwikkeling.

Ter afsluiting van dit gedeelte – en van groot belang voor het goed begrijpen van veranderkundige ambities – is het principe onderliggend aan fasegewijze ontwikkeling, namelijk transcend & include: het omvatten en overstijgen van oude waardesystemen.

Met andere woorden, het includeren van oude waarden en vaardigheden ter ondersteuning van de emergente ontwikkeling op het meer complexe niveau. Dit principe verklaart onder meer waarom geen ontwikkelstappen overgeslagen kunnen worden, omdat het includeren van de tussenliggende waarden en vaardigheden voorwaardelijk zijn voor het kunnen ontwikkelen van verder op het ontwikkelpad gelegen organisatievormen. Of, zoals een oud gezegde: "Je moet eerst kunnen kruipen voordat je kunt leren lopen."



Meerdere organisatievormen tegelijk

In de praktijk van grote organisaties kun je elementen van verschillende – ideaaltypische – organisatievormen tegelijk aantreffen. Het draait om de 'fit'. Niet de meest complexe organisatievorm, maar de meest eenvoudige vorm die in staat is de beoogde activiteiten adequaat uit te kunnen voeren, is het meest geschikt. De complexiteit van de verschillende activiteiten en deelprocessen zijn ongelijk: het administratieproces van de boekhoudafdeling is wezenlijk anders dan de creatieve en explorerende activiteiten in de research & development-afdeling. Dit is uitdagend voor directies, want idealiter behoren bestuurders rekening te houden met de diversiteit aan contexten en situaties op verschillende plaatsen in hun organisatie.



Wat betekent dit voor de grip van bestuurders en directieleden?

Klassieke – hiërarchische – organisaties benadrukken de autoriteit van hun bestuurders. Het (bestuurlijk) verantwoordelijk zijn voor de organisatie vertaalt zich in een vorm van ‘grip’ die gebaseerd is op een zekere dwang en controle over werknemers. Deze werkwijzen ondermijnen de flexibiliteit van een organisatie. In een stabiele, voorspelbare omgeving is dat geen probleem. De complexe omgeving van de huidige tijd daagt verticaal gestructureerde organisaties echter uit te transformeren tot meer moderne organisatievormen, zoals de professionele organisatie en – nog verder op het ontwikkelpad – de netwerkorganisatie. De vraag is nu: Hoe kun je als bestuurder verantwoordelijk zijn voor een organisatie – hoe blijf je in de *driving seat* – terwijl de professionals zelf ‘aan het stuur staan’? Om deze vraag te beantwoorden introduceren wij een nieuwe visie op de verantwoordelijkheden van werknemers en die van bestuurders, functionerend in een complexe omgeving.



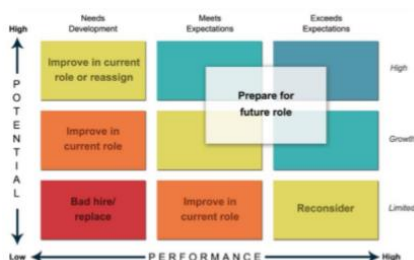
De toegevoegde waarde van werknemers en organisaties

Werknemers, of professionals, zijn – per definitie – verantwoordelijk voor hun eigen motivatie, competenties en vitaliteit. Waarom? Omdat deze kwaliteiten ‘embodied’ zijn: niemand anders kan dit voor hen doen! Dit geldt voor werknemers in alle organisatievormen. Met name de aard van de motivatie differentieert tussen de verschillende stadia en kan per individu heel verschillend zijn: van puur inkomen genererend tot betekenisvol zijn. Hoe diverse ook, met de inzet op motivatie, competenties en vitaliteit probeert een medewerker relevant te zijn voor zijn of haar organisatie.



Figuur 4: regelvermogen van de werknemer (geïnspireerd op publicatie van AWWN)

De werkgever ervaart de relevantie van werknemers, en kan hun potentie en toegevoegde waarde voor de organisatie evalueren, door deze bijvoorbeeld te positioneren in een zogenaamde 9-grid. Dit model maakt inzichtelijk welk gedeelte van de medewerkers optimaal functioneert. Rechtsboven zijn de stars en in het hart de core performers. Zie figuur 5.



Figuur 5. 9-gridmodel

Of een organisatie de relevantie en potentie van medewerkers nu evalueert of niet, het is en blijft van belang werknemers te ondersteunen in het op peil houden en ontwikkelen van de drie kernthema's vitaliteit, motivatie en competenties. Dit is het domein van HRM. Deze stafdienst heeft te maken met een veelheid en verscheidenheid aan werknemers die allemaal geworven zijn, waarmee onderhandeld is en waarmee juridisch bindende afspraken zijn gemaakt. Alle werknemers worden regelmatig beloond, hun professionaliteit ontwikkeld, hun afwezigheid geadmistreerd, hun functioneren beoordeeld en ze worden zo goed mogelijk ingepast in het werkproces. HR is een ondersteunende dienst aan het primaire proces van een organisatie.



Belangrijkste risico's

Analoog aan de regeldriehoek van de individuele werknemer (figuur 4) kan de primaire oriëntatie van organisaties eveneens worden voorgesteld aan de hand van drie kernthema's en tevens de drie meest cruciale risicodomeinen van een organisatie:

1. focus op duurzaam presteren – de goede dingen doen;
2. Het doen renderen van het primair proces, m.a.w. de conversie van inzet, talent en middelen tot toegevoegde waarden voor stakeholders – de dingen doen.
3. en tot stand brengen van een gezonde, veerkrachtige (agile) organisatie – de dingen op de juiste manier doen.



Figuur 6: Regelvermogen van organisaties



Focus

Het creëren van focus behelst een besluitvormingsproces dat leidt tot strategische keuzes en de acceptatie van alle geledingen binnen de organisatie om gezamenlijk de doelstellingen te helpen realiseren. In een klassieke organisatie worden deze keuzes in de top gemaakt, vertaald in gedetailleerde taakbeschrijvingen en opgelegd aan werknemers op de werkvloer. In de daaropvolgende organisatievormen neemt de mate van inspraak, de kwaliteit van de dialoog en de betrokkenheid van uiteenlopende stakeholders toe. Focus impliceert de alignment tussen de individuele drijfveren en motivatie (M) van de professionals en de collectieve ambities. De strategische alignment is een belangrijke indicator voor het succes van een organisatie.



Waardecreatie

Het volgende risicodomein is het primaire proces van waardencreatie, het genereren van voldoende toegevoegde waarde: lukt dit onvoldoende, dan houdt het uiteindelijk op! Abstract geformuleerd dient een organisatie de inzet en kwaliteiten – de Competenties (C) – van werknemers te combineren¹ en om te zetten – te converteren – in toegevoegde waarde voor de stakeholders, met name de klanten van de organisatie. Dit proces kun je meten aan de hand van concrete (harde) performance indicatoren. Hier is reeds veel ervaring mee opgedaan. Het probleem van de traditionele KPI's was vaak de eenzijdige dominante van financiële indicatoren.



Agile

Met elkaar 'de juiste dingen doen' (*strategic alignment*) en 'de dingen juist doen' (*organisation performance*) vraagt nog een derde kwaliteit: 'de wijze waarop de dingen worden gedaan'. Dit is het domein van de *agile organisation*. Je wilt als organisatie prestaties kunnen volhouden en dit vereist dat werknemers niet onnodig belast worden, dat zij een veilige omgeving ervaren waarin zij zich kunnen ontwikkelen – niet in de laatste plaats om de technologische ontwikkeling bij te houden. Op 'lange termijn kunnen presteren' impliceert dat werknemers niet structureel overbelast mogen worden en dus vitaal kunnen blijven, hun veerkracht kunnen ontwikkelen en vaardigheden op peil houden. Het bouwen aan en in stand houden van een gezonde, veerkrachtige organisatie is daarbij essentieel.

Tegenwoordig is de '*agile organisation*' een kernbegrip in de moderne management literatuur en wellicht een betere omschrijving dan *organisation health*. Agile, veelal vertaald als veerkrachtige organisatie, behelst de volgende organisatievaardigheden: responsiveness (ontvankelijk zijn voor ontwikkelingen in de omgeving), *adaptability* (aanpassingsvermogen), flexibiliteit en balans. Balans slaat ten eerste op het gelijke belang van responsief, adaptief en flexibel. Balans speelt ook een rol tussen bijvoorbeeld belasting en belastbaarheid; werk en privé; inzet en ontspanning; professionele en individuele ontwikkeling, en tussen geven en nemen.

¹ Uiteraard worden ook de productiefactoren kapitaal, energie en techniek ingezet, in combinatie met arbeid om toegevoegde waarde te genereren.



Wealth en health

De in figuur 6 geïntroduceerde begrippen health en wealth zijn ontleend aan een studie van de McKinsey onderzoekers Keller & Price. Zij stelden dat een organisatie gezond en veerkrachtig is wanneer het in staat is zich soepel aan te passen aan veranderende omstandigheden, het vermogen ontwikkelt snel te ageren en de kwaliteit bezit te innoveren en zichzelf opnieuw 'uit te vinden'. Hierin herken je de eigenschappen van de agile organisatie.



Figuur 7. Duurzaam presteren. Geïnspireerd op Keller & Price, McKinsey

Het onderzoek onder koplopers leerde de McKinsey auteurs dat het belang van organisation performance (wealth) en organisation health even zwaar wegen en evenveel aandacht vergen van de leiding van een organisatie. Keller & Price concludeerden dat de winstgevendheid van gezonde bedrijven 220% hoger is dan dat van ongezonde bedrijven en hun groei is 200% hoger!

Gezond functionerende organisaties tref je meer aan in moderne organisatievormen, maar deze relatief complexe vormen zijn ook kwetsbaarder.



Wat betekent dit voor bestuurders?

Uit het voorgaande is duidelijk geworden dat werknemers en werkgevers een gemeenschappelijk belang hebben, en dat beide hun eigen verantwoordelijk moeten nemen. De twee driehoeken (figuren 4 en 6) in combinatie met de fasegewijze ontwikkeling van organisaties (figuur 2 en 3) geven een nieuw inzicht in de drie essentiële directiethema's: fit, impact en grip. We gaan nu dieper op deze thema's in.



FIT

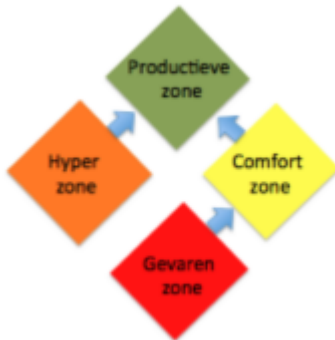
Een gezonde, agile organisatie is optimaal afgestemd op de uitdagingen in de omgeving waarin het functioneert. De complexiteit van de omgeving is de belangrijkste indicator hoe de organisatie het best kan worden ingericht. Dit noemen we FIT. Darwin's survival of the fittest – *“It is not the strongest of species that survives, nor the most intelligent, but the one most responsive to change”* – gaat ook op voor de moderne bedrijfskunde. FIT begint met contextsensitiviteit²: *de openheid voor ontwikkelingen buiten de organisatie en het vermogen om de complexiteit van de omgeving goed in te schatten*. Vervolgens behoort een organisatie te weten, of door experimenten snel te leren, welke aanpassingen de organisatie moet maken om weer aan te sluiten op de veranderde omgeving. De toenemende complexiteit vergt meer openheid en diversiteit. Vandaar dat procedures en routines plaats maken voor vormen van zelforganisatie. De leiderschapsstijl wordt meer dienend en faciliterend. Professionals weten zich empowered om hun vakmanschap te ontwikkelen en toe te passen, gericht op het bijdragen aan gemeenschappelijk doelen. Wij definiëren professionals als een categorie werknemers die aansluiten op de professionele organisatie: zij zijn intrinsiek gemotiveerd; voldoen aan Daniel Pink's kenmerken van autonomie, vakmanschap (mastery) en zingeving (purpose); werken graag en goed samen, delen kennis en ervaring; geven elkaar constructieve feedback, en leren van elkaar. Professionals zijn taakvolwassen en kunnen goed functioneren in een zelf-georganiseerd verband.

² Een term die overeenkomt met de eerdergenoemde agility-principe responsiveness - het ontvankelijk zijn voor de dynamiek buiten de organisatie - en het evolutionaire principe van Communion, ontvankelijk zijn voor de complexiteit van de omgeving.

De FIT slaat zowel op ontwikkelingen buiten als binnen de organisatie.

Organisaties kunnen hun FIT namelijk ook versterken door te reageren op ongewenste situaties binnen de organisatie. Dat kan een mismatch zijn tussen een werknemer en diens rol en verantwoordelijkheden; het niet adequaat functioneren van een leidinggevende of de werksfeer in een team. Het is de bedoeling een ongewenste situatie ten eerste te voorkomen en wanneer deze zich alsnog voordoet zo snel mogelijk te veranderen tot een gewenste situatie.

Van de drie genoemde voorbeelden lichten we ‘werksfeer’ kort toe: Je kunt vaststellen of een team zich in een productieve zone bevindt en dat werknemers enthousiast werken aan gemeenschappelijke doelstellingen. Het kan ook een comfortzone zijn waarin de werknemers weliswaar plezier in hun werk ervaren, maar waar voornamelijk de status quo verdedigd wordt. In teams die functioneren als een hyperzone regeert de waan van de dag, neemt verzet tegen werkdruk toe, tot en met uitingen van onprettig en ondermijnend gedrag. In de gevarezone is cynisme gangbaar en is iedere betrokkenheid van werknemers verdwenen. Medewerkers zijn weliswaar verantwoordelijk voor hun eigen motivatie, vitaliteit en competentieontwikkeling, maar in een dergelijk omgeving voert desinteresse en het ontlopen van verantwoordelijkheid de boventoon³.



Figuur 9. (On)Gewenste situaties afgeleid van energieprofielen
(geïnspireerd op van der Loo en Bruch)

Uit onderzoek van Prof.dr. Heike Bruch⁴ in het Duits taalgebied blijkt dat zowel teams in de comfortzone als in de hyperzone 20% tot 30% minder presteren ten opzicht van de gewenste situatie: functioneren als in een productieve zone.

Dus wat moet je doen om een team terug te brengen in de productieve zone? Die kennis bestaat en de impact van dergelijke interventies zijn zeer rendabel.

³ Hans van der Loo (2011) We hebben er zin in? Hoe dan? Van Duuren Management

⁴ Heike Bruch & Bernd Vogel (2011) Fully Charged - How great leaders boost their organization's energy and ignite high performance. Harvard Business Review Press

 **IMPACT**

Na de FIT is het van groot belang dat directies inzicht hebben welke interventies het meest IMPACT hebben op performanceverbetering. De ambitie duurzaam presteren wordt immers beperkt door de (gegeven) beschikbaarheid van tijd, geld en energie. Met andere woorden: hoe kan ik een gegeven budget optimaal besteden? Het antwoord ligt voor de hand: door de meest effectieve maatregelen uit te voeren! De vraag is natuurlijk: Kun je in een complexe, dus vrij onvoorspelbare omgeving vooraf de meest rendabele maatregel bepalen en onverkort uitvoeren? Het is niet eenvoudig, maar wel mogelijk. Het vraagt ten eerste om een zorgvuldige, kort-cyclische monitoring van bijvoorbeeld de teamperformance om überhaupt de ongewenste situaties vast te stellen.

Het creëren van impact maakt - naast data - ook gebruik van de veranderkundige kennis. Je kunt namelijk op voorhand een selectie maken welke interventies aansluiten op je veranderkundige ambities. De werkwijze van Context is Leading onderscheidt vier type verandertrajecten, afgeleid van de fasegewijze ontwikkeling van teams en organisaties.

In toenemende mate van complexiteit zijn dit:

1. Vitaliseren
2. Optimaliseren
3. Heroriënteren
4. Transformeren

Vitaliseren

Vitaliseren is het versterken van het fundament onder organisatieontwikkeling en performanceverbetering; het versterken en zo nodig herstellen van de ondersteunende kwaliteiten van onderliggende waardesystemen. Een moderne organisatie – rechts van het snijpunt van figuur 1 – steunt op de kwaliteiten van de machts- en beheersorganisaties, ontwikkeld links van het snijpunt.

Ooit waren deze kwaliteiten dominant en onderscheidend. Nu zijn ze van ondersteunend belang en onmisbaar voor het optimaal presteren. Het herstellen – vitaliseren – van ondersteunende kwaliteiten heeft een hoog rendement en voorkomt het ontstaan van ongewenste situaties. Voorbeelden van het herstellen van ondersteunende kwaliteiten zijn het garanderen van sociale veiligheid; het helder positioneren van verantwoordelijkheid en het borgen en nakomen van besluiten en afspraken. Met andere woorden: organisaties met een gebrek aan saamhorigheid, onvoldoende daadkracht, onduidelijk richtlijnen kunnen niet optimaal presteren. Ze ondermijnen de veerkracht en schaden het vertrouwen in organisaties. Dit moet je eerst onderkennen en vervolgens daadkrachtig aanpakken.

Optimaliseren

Optimaliseren zijn veranderingen gericht op het benutten van de kracht en mogelijkheden van de meest geschikte organisatievorm en dus het optimaal benutten van het onderliggende waardensysteem. Hierbij dien je met name te letten op het consistent ontwikkelen van de verschillende bedrijfskundige facetten in de huidige werkwijzen. Bijvoorbeeld de leiderschapsstijl, strategie, en wijze van besluitvorming behoren op elkaar aan te sluiten en elkaar te versterken. In termen van Wilber: intenties, gedrag, cultuur en systeem zijn onderling congruent⁵. Onder optimaliseren valt ook het benchmarken, het leren van andere organisaties die in een vergelijkbare context en situatie functioneren.

Heroriënteren

Transities vinden plaats als gevolg van het heroriënteren van strategische prioriteiten. De context en organisatievorm blijven hetzelfde, alleen de richting en met name de aandacht wordt verlegd. Heroriëntaties zijn nodig wanneer ongewenste situaties zich voordoen op het strategisch pad of wanneer een nieuw systemische knelpunt zich nadrukkelijk manifesteert.

Stel bijvoorbeeld dat de productiecapaciteit groter is dan het commercieel vermogen om de productie aan de man te brengen. De transitie is dan gericht op het versterken van de marketing en sales activiteiten, totdat de verkoop de maximale productiecapaciteit optimaal benut. Van transitie is eveneens sprake wanneer een ongewenste situatie door middel van een reeks passende interventies wordt hersteld tot een gewenste situatie (zie FIT).

Transformeren

Transformaties zijn de meest complexe veranderambities en worden ingezet wanneer nieuwe uitdagingen te complex zijn voor de huidige werkwijze. De oude oplossingen schieten te kort of werken zelfs averechts. Er moet worden geëxperimenteerd met nieuwe waarden, kennis en vaardigheden om uiteindelijk adequate werkwijzen te ontwikkelen die beter aansluiten op de meer complexe uitdagingen waarmee de organisatie wordt geconfronteerd. Dit impliceert een sublimatie naar next level en vergt uiteindelijk een paradigma shift in alle disciplines.



Figuur 10. Veranderambities gepositioneerd in evolutionaire ontwikkeling.

⁵ AQAL-model (all quadrants all levels) uit: Ken Wilber (1996) Sex, ecology and spirituality-the spirit of evolution.

Dit betekent overigens niet dat alle werknemers die transformatie moeten doorgaan. Het volstaat wanneer een kritisch aantal, met name werknemers op cruciale posities, de nieuwe werkwijze zich eigen maken.

De collega's die werkzaamheden verrichten die minder complex zijn kunnen dat op vertrouwde wijze blijven doen, maar zullen wel moeten aansluiten en rekening houden met de toegenomen diversiteit aan gedrag en werkwijzen. Transformaties zijn zeer complex, voelen voor alle betrokkenen erg spannend en onveilig en vragen veel vertrouwen en standvastigheid van directies.

Resumerend: begin met vitaliseren. Hou tijdens het optimaliseren rekening met heroriënteren en als de mogelijkheden van deze drie veranderambities uitgewerkt zijn beschikt de organisatie over de meest ideale uitgangspositie wanneer een transformatie naar een volgend ontwikkelniveau aan de orde is.



Grip geeft houvast. Dat is noodzakelijk wanneer je verantwoordelijk bent voor het wel en wee van een totale organisatie. De context en daaraan gerelateerde organisatievorm bepalen hoe je als bestuurder of leidinggevende grip kunt houden.

In machtsorganisaties houden bestuurders grip op de processen door dwang uit te oefenen of door nadrukkelijk toezicht te houden. Ook manipulaties en verleiding passen in het klassiek repertoire van het uitoefenen van grip. De volgende stap in de ontwikkeling van grip was het maken van duidelijke afspraken en het juridische beschermen van deze afspraken, zodat op de uitvoering kan worden toegezien. Belonen werkt echter beter dan straffen zodat weldra beloningsstructuren ontstonden die werknemers in het gareel hielden.

Deze wijze van grip verstarde de organisaties en benadrukte angst en wantrouwen. Het mag duidelijk zijn dat deze wijze van grip niet past in moderne organisatievormen. Hoe dan wel, want de verantwoordelijkheid van bestuurders is niet veranderd?

De nieuwe vormen van grip moet aansluiten op de behoefte van professionals, met name de ruimte voor autonomie, vakmanschap en zingeving en behoort de flexibiliteit van de organisatie te ondersteunen. De nieuwe vorm van grip moet afgestemd zijn het communicatief paradigma en een werkwijze waarin ruimte en perspectief centraal staan.



Figuur 11. Grip in drie opeenvolgende ontwikkelfasen

De nieuwe grip ontstaat juist door los te laten en te durven vertrouwen op de intrinsieke motivatie van professionals. Door een hoogwaardige relationele kwaliteit te ontwikkelen in de dialoog met alle stakeholders. Door een gemeenschappelijk en aantrekkelijk perspectief te formuleren dat professionals inspireert om aan te werken.

Door een cultuur te stimuleren die aansluit op de ambities van de organisatie.

Door waarden te benoemen die professionals kunnen omarmen en die het beste in hen naar boven brengt.

Bestuurders doen er goed aan de flow in teams te bewaken en dat doe je niet de druk op te voeren en door angst te verspreiden, maar door ruimte te geven voor experimenten, door feedback te geven, snel van elkaar te leren en successen met elkaar te vieren. Gezien de dynamiek in de omgeving kan de leiding van een organisatie niet langer de beste oplossingen voorzien.

Bestuurders moeten de inhoud dus loslaten, maar zij kunnen wel de regie behouden op het proces. Dat geeft ook houvast!

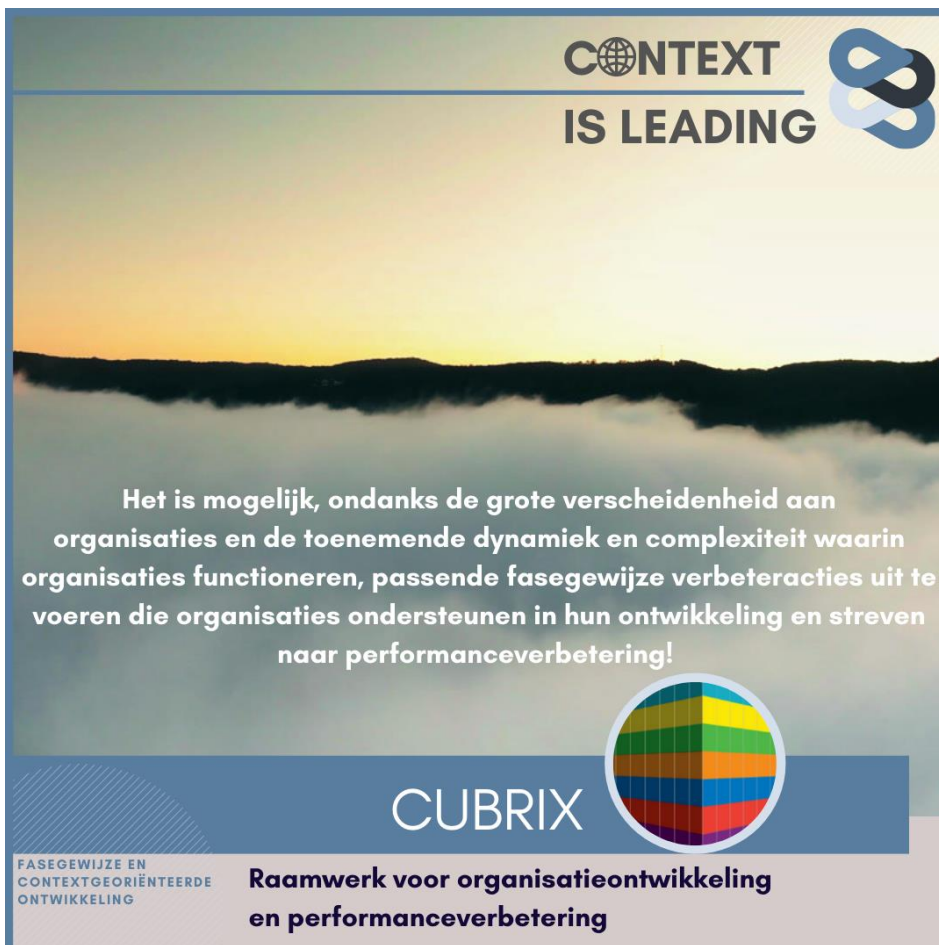
De toenemende complexiteit daagt organisaties uit om zich te adapteren tot open, meer flexibele organisatievormen. De consequentie is dat fit, impact en grip – de drie cruciale kwaliteiten in het repertoire van directieleden – zich aanpassen. In plaats van het toepassen van macht en beheersing zullen leidinggevenden zich meer vertrouwd moeten maken met communicatieve en verbindende vaardigheden. Door bijvoorbeeld de dialoog aan te gaan met meerdere stakeholders. Professionals hebben daardoor meer ruimte en mogelijkheden nodig om deze dialoog te onderhouden, om te leren van hun ervaringen en beter in te spelen op de wensen en behoeften van diverse stakeholders. Niet in de laatste plaats die van de klanten.



Wil je meer weten? Context is Leading kan helpen bij:

- Contextgeoriënteerd werken; een fasegewijze ontwikkeling (van beheersing naar verbinding)
- De drie kernthema's en dus ook de belangrijkste risicogebieden van organisaties (focus, veerkracht en toegevoegde waarde)
- De criteria voor strategische besluitvorming (fit, impact en grip).

Kijk voor meer informatie op onze website www.contextisleading.nl



The image shows the cover of a document titled 'CUBRIX'. At the top right, it features the 'CONTEXT IS LEADING' logo. The background is a landscape with a sunset over a body of water. The main text reads: 'Het is mogelijk, ondanks de grote verscheidenheid aan organisaties en de toenemende dynamiek en complexiteit waarin organisaties functioneren, passende fasegewijze verbeteracties uit te voeren die organisaties ondersteunen in hun ontwikkeling en streven naar performanceverbetering!'. Below this text is a colorful circular graphic. At the bottom, the word 'CUBRIX' is written in large letters, followed by the subtitle 'Raamwerk voor organisatieontwikkeling en performanceverbetering'. In the bottom left corner, it says 'FASEGWIJZE EN CONTEXTGEORIËNTEERDE ONTWIKKELING'.