

## 'Arbeidsorganisatie grootste blokkade bij verandering'



Verandertrajecten in organisaties lopen steevast stuk op dezelfde blokkades. Met frisse moed wordt eraan begonnen, maar mensen lopen vast en bewegen niet meer. Organisatieadviseur Frank Verschuur (foto) schreef er uit ervaring het boek 'Slow Change, versneller van sociale innovatie' over. "Men ziet de relatie niet tussen het gedrag van mensen en de manier waarop arbeid gestructureerd is."

"Zelfroosting is een hype," is het eerste dat Frank Verschuur zegt in een reactie op wat er in den lande zoal aangeboden wordt aan sociale innovatie tools. Volgens Verschuur, al vele jaren werkzaam als organisatieadviseur, blijven dergelijke oplossingen aan de oppervlakte en gaan zij voorbij aan de dieper liggende oorzaken van het mislukken van zoveel veranderingstrajecten. Verschuur ziet veel mogelijkheden voor sociale innovatie, maar dan moet de aanpak wel verder gaan dan op zichzelf staande oplossingen voor geïsoleerde deelproblemen.

### **Blinde vlekken**

Frank Verschuur: "De samenhang zien, is van groot belang. In grote lijnen zijn er drie blokkerende factoren voor veranderingsprocessen die managers vaak niet zien en daarom noem ik ze blinde vlekken. De eerste is dat mensen de samenhang niet zien tussen de prestaties van medewerkers, hun gedrag en onderlinge verhoudingen en de structuur van de organisatie. Met name de invloed van die laatste op de rest wordt vaak over het hoofd gezien en aan voorbijgegaan bij veranderingstrajecten. Managers sturen op resultaten en willen het gedrag van mensen beïnvloeden, maar de organisatiestructuur verandert niet."

Een tweede blokkade betreft de gedragspatronen van mensen. Verschuur: "Wij reageren op de wereld vanuit onze eigen mentale modellen. Veranderingsprocessen gaan daaraan voorbij. Ze veranderen zeg maar de buitenkant, maar de oude reflexen blijven bestaan. Managers willen dat medewerkers eigen verantwoordelijkheid nemen, maar houden afwachtend gedrag in stand door steeds hun eigen oplossingen te blijven voorschrijven. Leaders houden het gedrag van hun medewerkers dus gewoon in stand." Een derde blinde vlek die Verschuur constateerde bij veel veranderingstrajecten is wat hij gebrek aan eigendomsgevoel noemt. "Medewerkers hebben niet het gevoel dat het hun verandering is. Het heeft voor hen geen betekenis en het voegt geen waarde toe, dus waarom zouden zij veranderen?"

De crux is volgens Frank Verschuur dat uiteindelijk de verandering toch van het management afkomt. Zij zijn de denkers en de rest zijn doeners, maar de inzichten blijven in feite bij de denkers steken. Verschuur meent dat veel organisaties de enorme complexiteit van veranderingsprocessen onderschatten. Wie die complexiteit wel inziet, zou een veel meer integrale aanpak voorstaan, waarbij echte participatie van medewerkers voorop staat."

### **Integrale aanpak**

Als het zo dan niet werkt, hoe dan wel? Verschuur beveelt allereerst aan dat managers bij sociale innovatieprocessen stilstaan bij de drie blinde vlekken. Zo zette hij een simulatiegame in, zodat managers konden ervaren dat het probleem van hun organisatie niet lag in het besturen ervan, maar in het primaire proces zelf. Frank Verschuur: "De reactie van managers is vaak dat als iets niet loopt, de oplossing gezocht wordt in de besturing, terwijl het echte probleem vaak zit in de structuur van de organisatie en het arbeidsproces zelf. Via een simulatie kun je echt inzien hoe dit werkt."

Ook op het gebied van de belemmerende mentale modellen stelt Verschuur voor dat men zich richt op het management. "Ook hier is het zaak dat degene die de beslissingen nemen, inzien hoe hun gedragspatronen hun oplossingen beïnvloeden." Op het gebied van het eigendomsgevoel is het zaak dat geïnvesteerd wordt in bijeenkomsten waarin een gezamenlijke visie wordt ontwikkeld en waar cognitieve en emotionele verbindingen gelegd worden.

### **Sociotechniek**

De aanpak die Frank Verschuur bepleit is die van de sociotechniek. Deze is niet nieuw, maar zeer geschikt als het gaat om sociale innovatie. Frank Verschuur: "De kern is dat je de analyse van de problemen en het ontwerpen van de oplossingen echt samen met de medewerkers doet. Sociotechniek gaat er daarbij vanuit dat je integraal zowel de organisatiestructuur als de arbeidstaken herontwerpt. Sociotechniek is enigszins op de achtergrond geraakt in Nederland, merendeels omdat het niet makkelijk te begrijpen en toe te passen is." Professor Ulbo de Sitter, de Nederlandse grondlegger van de sociotechniek, omschreef het zelf als 'complexe taken in een eenvoudige organisatie in plaats van eenvoudige taken in een complexe organisatie'.

Frank Verschuur: "De neiging die wij steeds gehad hebben, is om iedere keer maar weer de besturing van processen te versterken of aan te passen en nooit naar die processen zelf te kijken. De complexiteit van onze organisaties is daarmee dermate toegenomen dat er voor mensen weinig echte bewegingsvrijheid overblijft. Logisch dat de roep om sociale innovatie toeneemt. Maar, als je echt van plan bent om arbeidsorganisaties in Nederland te veranderen dan zul je dat moeten doen op de verdieping van de samenhang tussen mens en organisatie, de mentale modellen en het eigendomsgevoel. Je zult veel tijd moeten besteden om mensen in te laten zien dat hoe zij georganiseerd zijn invloed heeft op hun functioneren. En je zult bereid moeten zijn om met meer onzekerheden om te kunnen gaan, omdat je uiteindelijk toch een stuk controle los moet laten. Maar, als je daartoe bereid bent, dan kun je echt werk maken van sociale innovatie."