

Regie nemen over een vernieuwend initiatief

Het FCE-onderzoek 'Van kleine doorbraak tot grootschalige innovatie' leverde drie principes op die ertoe doen bij regie op innovatie. Ik leg deze principes voor aan hoogleraar HRD Rob Poell om te horen in hoeverre hij deze principes herkent vanuit zijn eigen kennisbasis. Dit artikel doet verslag van het interview.

Door: Suzanne Verdonschot



Rob Poell is hoogleraar Personeelontwikkeling (HRD) aan Tilburg University en internationaal erkend expert op het gebied van werkplekieren. Hij onderzoekt strategieën van met name werknemers en leidinggevenden rond leer- en veranderingsprocessen in arbeidsorganisaties. Hij publiceert geregeld in vakbladen op het gebied van HRD, HRM, management en organisatiegedrag.

Het eerste principe is 'Wees de vernieuwing'. Dat gaat erover dat mensen die regie nemen op hun vernieuwende initiatief vaak in het klein doen waar ze in het groot in geloven. Neem een leidinggevende bij de politie die ik heb geïnterviewd. Hij wilde een nieuwe manier van resultaatgesprekken invoeren. Meer gericht op vitaliteit en vakmanschap. Hij heeft de nieuwe gespreksaanpak toen eerst uitgeprobeerd met zijn eigen management team. Ze pasten het toe op zichzelf voor ze het in hun eigen teams voorstelden.

"Dit vind ik een heel goed principe. Maar het lijkt me niet altijd makkelijk om het te realiseren omdat je altijd zit ingebed in bestaande structuren en bestaande denkwijzen. En die versterken elkaar over het algemeen. Daar moet je zien uit te breken als je vernieuwing wil. Het een andere kant op denken lukt vaak nog wel – daar begint het vaak mee. Maar vervolgens, om ook andere mensen mee te kunnen nemen hierin. Dat is niet vanzelfsprekend. En het werkt meestal niet goed om alle bestaande structuren overboord te gooien. Je moet voldoende rekening houden met de organisatie die is zoals die is. Als je bijvoorbeeld van machinebureaucratie naar teamorganisatie wil, kun je dat niet in één keer doen. Je zult elementen van waar je heen wilt, een plek moeten geven in de bestaande structuur. Mensen ervaring ermee laten opdoen. En als je genoeg positieve resultaten boekt, en mensen zien dat zij er wat mee kunnen, zullen er meer mensen zijn die zich gaan aansluiten. En dan kan de olievlek groter worden. Dit experimenteren en stap voor stap werken is een ontwikkelingsbenadering. En geen revolutie-benadering. Daar zit iets spannends in: als je in een leerproject (of 'beweging', of 'vernieuwing') teveel de principes toepast waarin het netwerk al voorziet, dan verandert er nauwelijks wat

fundamenteels. Echter, als je al teveel de kenmerken van waar je wilt uitkomen belichaamt ('be the change') dan loop je het gevaar de plank mis te slaan en onvoldoende mensen mee te krijgen. Dan vindt men het snel 'eng', te 'alternatief', of 'idealistisch'. Ook dan verandert er uiteindelijk dus weinig. De kunst is om voldoende ruimte te scheppen om mensen anders te laten werken en leren en veel nadruk te leggen op wat we elders 'de bestendigungs-fase' hebben genoemd: het ervoor zorgen dat de goede nieuwe elementen worden opgenomen in de staande organisatie."

Kan die congruentie ook een soort hefboom zijn tussen het nieuwe en het bestaande?

"Dat kan, maar het is best een dun touw. In jouw denken stel je dat je congruent moet zijn met wat je nastreeft. Maar je kunt ook congruent zijn met de bestaande situatie. Het is een zoektocht naar waar dat touw moet hangen. Het is niet erg als mensen hierin voor de troepen uitlopen. Dan krijg je namelijk vanzelf feedback over waar de grenzen liggen. Zij kunnen zaadjes planten waar iets uit kan komen dat interessant is voor de teamorganisatie maar dat verder helemaal past bij de machinebureaucratie. Dan kun je op een bepaald moment aan een team vragen: hoe zouden jullie dit onderdeel zelf willen vormgeven? Stap voor stap ontstaan dan praktijken van hoe je wilt dat er in teams geleerd wordt. Dat incrementele werkt. Als je in een machinebureaucratie plots aankondigt: we gaan wat met klantgerichtheid doen en jullie gaan het bedenken, dan komt er niets uit."

Het is niet erg als mensen voor de troepen uitlopen. Dan krijg je vanzelf feedback over waar de grenzen liggen.

Het tweede principe gaat over het bouwen aan een vitaal netwerk. Hierin staat de gedachte centraal dat een vernieuwing nooit begint als iets helemaal nieuws. Het bouwt altijd voort op mensen die al bezig waren met iets dat er een beetje op lijkt. En het is zaak om met je eigen initiatief hier ook op aan te sluiten. In hoeverre herken je dat principe?

"Ik herken dit heel duidelijk. Aan managers die iets willen, vraag ik altijd: weet je al wat er op dit vlak al gebeurt in jouw organisatie? Zij zeggen vaak: nee, want dit is een nieuw idee. Ik vraag hun dan: misschien zijn er dingen die er op lijken, of is er enkele jaren terug iets geprobeerd? Ik moedig hen dan aan om te kijken of je die mensen kunt vinden en de krachten kunt bundelen. De olievlekwerking gaat uit van het idee dat je zelf begint en dat dat begin steeds groter wordt. Soms zijn echter elders kleine olievlekjes die je met elkaar kunt verbinden. Dat verbinden van initiatieven is een krachtig principe om vernieuwing verder te brengen. Het is de taak van de vernieuwer om je te vergewissen van wat er is. Dat is vaak meer dan je denkt. Het is ook kansrijk om op zoek te gaan naar de mensen die goede ideeën hebben gehad én die het gelukt is om iets – als is het klein – hierin voor elkaar te krijgen."

Het derde principe voor regie is het Kairotische principe: 'Stel je open voor het onverwachte'. Kairos is de Griekse god van de tijd. Niet van de agendatijd of de kloktijd, maar van het juiste ogenblik. Mensen die regie nemen over vernieuwing blijken daar veel gevoel voor te hebben. Herken jij dit principe?

"Ja: Kansen grijpen zodra ze zich voordoen! En dan gaat het met name om het herkennen van die kansen. Er vliegen geen vogeltjes langs waar 'kans' op staat. De kunst is juist dat je één zo'n vogeltje ziet fladderen en die moet zien te herkennen als kans. Omgekeerd vind ik het ook interessant om naar te kijken. Voor iemand die een beweging wil starten of al is gestart en die wil uitbreiden, is het zichtbaar maken van kansen een belangrijke capaciteit.



Mensen zitten lang niet altijd te wachten op het onverwachte. Die zijn juist uit op voorspelbaarheid. Dan is het aan de initiatiefnemer om iets ook te presenteren als kans. Zodat anderen gaan zien 'what's in it for me'."

Dat betekent ook dat je je moet inleven in anderen?

"Ja, precies. Het is belangrijk om de actietheorie van mensen te begrijpen: de denkpatronen die mensen in hun hoofd hebben. Hier hebben Argyris en Schön lang geleden al over geschreven. Mensen handelen op basis van een action theory. Als uitkomsten niet te plaatsen zijn in hun eigen actietheorie dan is het te vreemd. Dan lukt het niet om ze te verleiden tot een andere actie, laat staan tot andere denkbeelden. Als je je de actietheorie van mensen kunt voorstellen kun je ze ook beter verleiden om iets kleins anders te gaan doen en dat als een kans te zien. Wie weet veranderen daardoor uiteindelijk ook hun denkpatronen deels."

Het is belangrijk om de actietheorie van mensen te begrijpen: de denkpatronen die mensen in hun hoofd hebben. Als je je de actietheorie van mensen kunt voorstellen kun je ze ook beter verleiden om iets kleins anders te gaan doen