

Het nieuwe veranderen via sociaal kapitaal

Actieve verbindingen als ultiem middel voor effectieve organisatie ontwikkeling

Femke de Jonge

“..De competenties die we bij de medewerkers moeten ontwikkelen zijn betrokkenheid en pro-activiteit. Die cascaderen we naar beneden toe de organisatie door..”

De afgelopen jaren merk ik in de praktijk dat het creëren van verbetering op menselijk vlak in een organisatie via een klassieke veranderaanpak (een groot traject waarbij competenties of nieuwe kernwaarden top-down worden doorgevoerd) niet beklijft. De aanpak waarin bijvoorbeeld nieuwe competenties worden ‘ingevoerd’, blijkt veelal niet duurzaam. Er verbetert niet wezenlijk iets. De weg naar échte en duurzame organisatie ontwikkeling loopt volgens mij via sociaal kapitaal en persoonlijke ‘ont-wikkeling’.

Weg met klassieke verandertrajecten!

Een directeur bij een grote verzekeraar geeft aan dat hij meer ondernemerschap en klantgerichtheid in zijn organisatie wil zien. Een verandertraject wordt ontworpen. Medewerkers gaan in kleine groepen nadenken over wat zij, binnen hun cirkel van invloed, aan acties kunnen bedenken om meer klantgericht en ondernemend te zijn. Iedereen doet mee. De meeste medewerkers vinden het leuk en er ontstaat beweging en initiatief. Veel van de leidinggevendenden zijn gecommiteerd om de initiatieven te monitoren en te zorgen dat verantwoordelijkheid wordt genomen. Het ziet er in eerste instantie goed uit. Anderhalf jaar later echter kabbelt alles terug naar het oude. De initiatieven doven uit en in de kern van zowel de organisatie als de mens is niets veranderd.

De recente herstructurering en gewenste gedragsverandering bij een advies- en ingenieursbureau is een soortgelijk voorbeeld. Van een regionaal georiënteerde structuur naar een structuur op basis van het soort dienstverlening, vanuit het idee dat medewerkers op die manier nóg klantgericht werken. De top 25 van de organisatie gaat enthousiast aan de slag en rolt de veranderaanpak naar beneden toe uit. De medewerkers kijken dit van een afstand aan, tonen wisselende inzet en zien wel ‘of dit traject ook weer voorbij gaat’. Op lange termijn heb ik niet de indruk dat er iets verandert of verbetert.

Om daadwerkelijk toegevoegde waarde te bieden bij het excelleren van organisaties helpt een klassieke veranderaanpak niet. Maar wat dan wel.

Krapper, grijzer en internationaler

Een aantal ontwikkelingen in de wereld om ons heen maken dat we de manier waarop wij organiseren, veranderen en ontwikkelen moeten herzien:

1. **Krappe arbeidsmarkt.** Vanaf 2012 ontstaat er volgens het Centraal Economisch Plan vanuit het CPB(Rijksoverheid, 22-3-2011) weer krapte op de arbeidsmarkt.
2. **People management.** Als gevolg van het vervagen van de grenzen tussen werk- en privéleven hebben bedrijven meer aandacht nodig voor het welzijn van hun werknemers (PWC, 2008).
3. **Ontgroening.** Het verouderingsprobleem in organisaties is groter dan ooit. Door het vertrek van de babyboomers en weinig jonge nieuwkomers zullen organisaties langer de talenten van hun oudere medewerkers moeten benutten.

4. **Toenemende internationale concurrentie.** Door de globalisering en technologische vooruitgang wordt de wereld steeds kleiner en neemt de internationale concurrentie steeds meer toe.
5. **Flexibilisering arbeidsverhoudingen.** Organisaties moeten sneller reageren op de continue veranderingen uit de markt. Er ontstaan meer netwerkorganisaties.

Wat vraagt het om in deze context als organisatie te veranderen en te groeien? De sleutel is sociaal kapitaal in combinatie met persoonlijke 'ont-wikkeling'. Cohen & Prusak (2001) omschrijven sociaal kapitaal als:

'Social capital consists of the stock of active connections among people: the trust, mutual understanding, and shared values and behaviors that bind the members of the human networks and communities and make cooperative action possible'

Het gaat dus om de actieve verbindingen tussen mensen en de kwaliteit daarvan. Daar wil ik iets aan toevoegen; de 'ont-wikkeling' van mensen in hun relaties. Kortom: Groei van mensen én hun relaties bepalen de groei van de organisatie in de toekomstige context. De binding en verbinding met elkaar en de organisatie zijn gezien bovengenoemde ontwikkelingen essentieel om mensen hun talent voor de organisatie te laten inzetten en veranderingsbereidheid te stimuleren.

Groei van mensen en hun relaties bepalen de groei van de organisatie

Wanneer mensen op individueel niveau bereid zijn te groeien door zich te 'ont-wikkelen' (de wikkel eraf te halen/tot nieuwe inzichten te komen), dan is er sprake van blijvende verandering. Dus niet van buitenaf een competentie als 'klantgerichtheid' opgelegd krijgen maar van binnenuit kijken waar het talent, de kracht en de passie zit. Door van binnenuit te starten, creëer je mogelijkheden om de innerlijke kracht en passie gelijk aan te boren en in te zetten voor de verandering.

Wat een kracht aan samenwerking, innovatie en leiderschap kan er ontstaan wanneer iemand vanuit die blootgelegde kern, en bewust van de eigen sterkten en zwakten, de verbinding met een ander aangaat. De kwaliteit van deze verbinding en het vertrouwen dat daarin aanwezig is, zal groter zijn dan wanneer twee 'sprekende pakken' met elkaar een verbinding aangaan. Als iemand vanuit zijn eigen basis acteert en zijn gedrag congruent is met wat hij voelt en denkt, voelt de ander dit aan. En omgekeerd ook; wij hebben in onze hersenen een klein amandelvormig orgaan, dat heet de amygdala. Die is erop getraind te herkennen wanneer iets écht is of niet en dus wanneer je iemand kunt vertrouwen of niet. Wanneer iemand niet in contact is met zichzelf; zal de amygdala sneller 'alarm slaan'.

Na vertrouwen benoemen Cohen en Prusak 'mutual understanding'; wederzijds begrip. Op het moment dat iemand in staat is zijn eigen drijfveren openlijk te benoemen, weet de ander waar het gedrag vandaan komt en ontstaat er vaak meer begrip. Dit vraagt echter wel dat iemand met zijn persoonlijke 'ont-wikkeling' bezig is geweest en dus kán benoemen wat hem drijft en stuurt in zijn gedrag.

Sociaal kapitaal; het vatenstelsel voor verandering

Het bloed kruipt waar het niet gaan kan. En dus kun je als veranderaar beter gebruik maken van het vatenstelsel dat er is (sociaal kapitaal) en dat helpen bouwen, dan het bloed proberen te sturen!

Bij een assurantiënkantoor was er de vraag naar méér klantgerichtheid en betere onderlinge communicatie, zij paktten de vraag met een andere veranderaanpak aan. Een eerste stap was dat ieder individu, onder begeleiding, met zichzelf aan de slag ging om tot zijn eigen kern te komen en van daaruit zicht te hebben op de eigen

krachten en onmogelijkheden. Vervolgens gingen de medewerkers hierover met elkaar in gesprek en gaven zij elkaar feedback. Zij deelden hun kwaliteiten en drijfveren. Vanuit die basis werd gezamenlijk gekeken naar het primaire proces van de organisatie en wie waar het beste kon worden ingezet en op welke manier en hoe de actieve verbindingen die tussen deze mensen waren ontstaan, konden worden vastgehouden. Het proces an sich was een deel van de oplossing!

In een traject voor leidinggevenden vanuit diverse afdelingen van een vermogensbeheerder werd een dergelijke aanpak gekozen. De deelnemers gingen gezamenlijk op zoek naar hun persoonlijke passie en innerlijke waarden. Tijdens het traject ontstond duurzaam sociaal kapitaal. Twee jaar later zoeken deelnemers elkaar nog altijd op voordat zij bijvoorbeeld een belangrijk overleg in gaan om even 'de koppen bij elkaar te steken'. Ook weten zij elkaar te vinden als ze inhoudelijke vragen hebben of een vraagstuk bij een klant moeten oplossen. Gezamenlijk geven zij betekenis aan wat er om hen heen gebeurt en daarmee vormen zij een vatenstelsel waardoor het bloed van verandering kan stromen. Verandering vindt plaats wanneer de betekenisgeving veranderd.

Zes tips om sociaal kapitaal en 'ont-wikkeling' te stimuleren

Hoe kan je sociaal kapitaal opbouwen en persoonlijke 'ont-wikkeling' stimuleren? Het antwoord op deze vraag is even simpel als lastig tegelijk. Het vraagt:

1. **Oprechte interesse** Tip: Laat je nieuwsgierigheid de vrije loop en toon alleen interesse als je dat echt meent.
2. **Krachtige feedback** Tip: Durf mensen te raken door confronterende feedback te geven zonder oordeel.
3. **Inzichtgevende vragen** Tip: Stel open vragen die een ander tot nadenken aanzetten.
4. **Positieve insteek** Tip: Ga uit van een positief mensbeeld en voel waardering voor wat er is.
5. **Inspirerend optreden** Tip: Leef vanuit je eigen passie en luister naar je intrinsieke motivatie.
6. **Handelen vanuit, en congruent met, eigen gevoel** Tip: Zorg ervoor dat je in contact staat met WIE je bent, niet met WAT je bent.

Dat klinkt wellicht eenvoudig maar deze eigenschappen ontwikkelen én effectief in de praktijk brengen, blijkt lastig en vraagt van mensen dat zij zichzelf durven te laten zien. Dat is ook direct een van de redenen waarom sociaal kapitaal nog niet op grote schaal actief en bewust wordt opgebouwd. Heersende belemmeringen die nog overwonnen moeten worden, zijn bijvoorbeeld "als ik mezelf laat zien, ben ik kwetsbaar", of "werk en privé moet ik strikt gescheiden houden". Herkenbare praktijken die deze ontwikkeling in de weg zitten zijn plekken waar mensen negatieve of zelfs pijnlijke ervaringen hebben meegemaakt wanneer zij zichzelf blootgaven of waar de organisatiecultuur dit tegenwerkt.

Voor wat betreft veranderen in organisaties; laten we kijken of we het vatenstelsel van onze organisaties kunnen versterken met een aantal nieuwe verbindingen die we samen bouwen!

- Cohen, D. & Prusak, L., (2001), 'In good company', Harvard Business School Press.
- Centraal Plan Bureau, (2011), 'Centraal Economisch Plan', www.rijksoverheid.nl.
- Dijkstra, J. & Feld, P.P., (2011), 'Gedeeld leiderschap', Dijkstra OAPM.
- PricewaterhouseCoopers, (2010), 'Managing people in a changing world', Human Resource Services.

- Schoemaker, M., (2005), 'Sociaal kapitaal: van kapitaal belang', Opleiding & Ontwikkeling, 1/2, Reed Business.