

'Diepgaand leren ontstaat in confrontatie'

Over verschillen in de manier waarop organisaties werken en veranderen

Interview met Jaap Boonstra

Door Sibrenne Wagenaar

Globalisering heeft zijn effect op het werkteerrein van Jaap Boonstra, rector bij Sioo en hoogleraar 'Management van veranderingen in organisaties' aan de UvA. Waar hij zich voorheen bezig hield met complexe verander-, macht- en besluitvormingsprocessen in Nederlandse organisaties is hij nu ook betrokken bij maatschappelijke vraagstukken in Barcelona, India en Zuid-Afrika. Welke verschillen zien we tussen de manier waarop organisaties werken als we internationaal kijken? Hoe werkt dit door op verander- en innovatieprocessen? En wat kunnen wij hieruit leren? In interessant gesprek hierover.

Hoe 'global' is jouw werkplek?

'Ik werk op drie plekken, Nederland, Catalonia (Barcelona) en Zuid Afrika. Plekken die veel van elkaar verschillen. Ik ontdek elke keer weer nieuwe gezichtspunten en kom regelmatig met een schok tot allerlei ontdekkingen, ook over mezelf. In Barcelona werk ik met ondernemers en internationale studenten. Ze komen uit alle landen van de wereld, vanaf IJsland, Zuid Korea tot Bolivia. Een groter en internationaler gezelschap kan ik me nauwelijks voorstellen. Als we het dan hebben over organiseren en veranderen, valt me op hoe anders je kan kijken naar een organisatievraagstuk, naar veranderen, leidinggeven, de manier waarop organisaties worden bestuurd of wat een organisatie werkbaar en aantrekkelijk maakt om bij te werken.'

Hoe verschillend kijken we internationaal gezien naar organisaties?

'Studenten uit de Verenigde Staten, Zweden, Noorwegen kijken vooral naar wat de strategie op papier is. Wat de structuur is van een organisatie. Hoe de bedrijfsprocessen gaan en wat de competentieprofielen zijn. Ze hebben een formele kijk op organiseren. Als we afzakken naar Nederland, Frankrijk, Oostenrijk, dan gaat het veel meer om institutionele belangen. Wie heeft het voor het zeggen? Hoe gaat de besluitvorming? Wat doen deze mensen buiten de organisatie en wat vinden ze ergens van? Zij kijken naar onderlinge verhoudingen, institutionele belangen, bestuurlijke drukte, besluitvormingsprocessen. Studenten uit Spanje, Portugal, Italië houden zich bezig met vragen rondom vertrouwen, verbinding. Hebben we het goed met elkaar? Kunnen we elkaar vertrouwen? Zijn er mogelijkheden om mezelf verder te ontwikkelen? Waar Midden Europa zegt 'hoeveel ruimte heb ik om hier mijn eigen weg te vinden', zeggen mensen uit Zuid Europa 'hoeveel kan ik hier eigenlijk leren?'. En helemaal in Noord Europa zeggen mensen 'wat zijn hier eigenlijk de competentieprofielen en wat ga ik uiteindelijk verdienen?'. Het wordt natuurlijk pas echt boeiend als deze mensen met verschillende opvattingen elkaar ontmoeten. En verbaasd kunnen zijn over hoe de ander kijkt, dat je ook anders kan kijken en waar de blinde vlekken zitten. Dan wordt de wereld echt één plek om te leren en te werken en uit te wisselen.'

Welke invloed heeft dit op de manier waarop we organisaties besturen?

'We maken wel onderscheid tussen het Rijnlandse en Angelsaksische model. Het Rijnlandse model zie je duidelijk in Amerika, Engeland. Daar gaat het veel om persoonlijke successen die mensen boeken. En om pragmatisch handelen. Er is geen juridisch systeem dat in een reeks van jaren is opgebouwd vanuit gestolde kennis. Elke keer wordt een nieuwe juridische uitspraak opnieuw voor de rechter gebracht. En het kan iedere keer weer anders zijn. Het gaat over pleidooien, overtuigen, debatten. Dit model zie je terug in de besturing van organisaties. Een chief executive manager is verantwoordelijk voor de besturing van een organisatie met in dezelfde board non executive managers die meekijken. Aandeelhoudersbelangen en besturing van de organisatie zitten zo dicht op elkaar. Dan krijg je ook een wat formele,

technischer, op output en resultaatgerichte aanpak van organiseren. Het Angelsaksische model gaat uit van meervoudige perspectieven, meerdere gezichtspunten in de raad van commissarissen. En een scheiding tussen de uitvoering die is opgedragen aan een vaak ook meerhoofdige directie, met daarboven een raad van toezicht. Die toezichthouders worden geacht het gezamenlijke belang van de totale onderneming, werknemers, klanten, aandeelhouders samen te nemen. Dus andere afwegingen te maken.

Het besturingsmodel in Zuid Afrika noem ik wel het 'tribal' model. Na consultatie van alle mensen die betrokken zijn bij een vraagstuk wordt de beslissing genomen door een baas. Kern van het tribal model is dat iedereen het recht heeft om zijn stem te laten horen. Vervolgens wordt er niet gestemd, want de afweging wordt gemaakt door degene die aan het hoofd van de organisatie staat. Maar als hij of zij een beslissing neemt die niet wordt gedragen of zichtbaar is als afgeleide van alles wat is gezegd, dan kan deze persoon afgezet worden. Een heel ander model. Uitermate interessant! Dus waar in Amerika middels het Angelsaksische model de besturing vanuit een enkelzijdig perspectief plaatsvindt, in Midden Europa, Zuid Europa het echt gaat om een afweging van meerdere belangen, zie je dat het in Zuid Afrika vanuit de hele tribale cultuur, de besturing van onderaf gevoed wordt waarna er wel een knoop wordt doorgehakt. Het zijn geen 'poolse landdagen'. Maar iedereen die een stem wil laten horen heeft het recht deze te uiten.'

Wat maakt het nu zo belangrijk deze modellen te onderscheiden en te zien?

'De hele besturingsfilosofie heeft invloed op de manier waarop mensen organisaties beleven. Hoe veranderprocessen verlopen. Hoe innovaties tot stand komen. Hoe besluiten over innovatie genomen worden. Tamelijk eenvoudige veranderprocessen kan je prima doen door te werken vanuit een gemeenschappelijk ontwikkelde internationale taal. Geplande veranderstrategieën zijn tamelijk eenduidig. Het wordt interessanter als het gaat om vernieuwingsstrategieën en innovaties. Dan zie je dat processen vanuit verschillende modellen anders worden aangelopen. Het is lastig er echt naar op zoek te gaan. Je komt ze gaandeweg tegen. Dat vraagt om elkaar ontmoeten. Met elkaar in gesprek, samenwerken. En voortdurend onderzoeken en oog hebben voor verschillen die je in het werken tegenkomt.'

Hoe werkt dit door op veranderen in organisaties?

'In Amerika is de voornaamste lijn van veranderen het planmatige, formele, met vaste stappen. 'Zeven stappen en dan komt het wel goed'. In Nederland zie je een meer transnationale aanpak: samen zoeken naar een passende aanpak en een goed resultaat. In Zuid Afrika gaat het om transformationele veranderingen, echt volledige omkeringen. Daar zijn vraagstukken vaak te groot en complex voor een planmatige aanpak: stappen vooruitdenken is lastig. Daar is de gedachte: 'Laten we beginnen, dan ontdekken we gaandeweg hoe het werkt.' Een goed voorbeeld van een transformationele aanpak is de wederopbouw van de binnenstad van Johannesburg. Die was volledig verkrot. Grote ondernemingen waren weggetrokken. Hoge lege flatgebouwen. Veel vluchtelingen in kraakwoningen. Het was er onveilig, er leek geen redding meer aan. Wel waren er een paar partijen die zich er druk om maakten en zich er voor wilden inzetten. Op zo'n moment wordt eerst aan de relaties gewerkt en dan begint men ergens. De lokale overheid en eigenaren van de panden, projectontwikkelaars, woningcorporaties hebben de handen ineen geslagen om te zien hoe ze de binnenstad weer leefbaar konden maken. Een stap die in hun bereik lag was het opknappen van panden. Dit had alleen maar zin als ze ook meer veiligheid konden garanderen. Er komt een samenwerking op gang tussen lokale politie, verkeerspolitie, particuliere beveiligingsbedrijven, woningcorporaties, projectontwikkelaars, eigenaren van panden. Die samenwerking wordt gekenmerkt door een sterk gemeenschappelijk belang. Het probleem is groot. Voor iedereen ligt er wel een waardevolle rol. Je kunt elkaar ook iets. Men wil een verschil maken en 'gaandeweg leren we wel hoe we dit het beste kunnen doen.'

Wat kan HRD doen om een bijdrage te leveren aan globalisering?

'Ik geloof dat je omgaan met verschillende werkplekken, verschillende werelden, niet kan trainen. Je kan er wel dingen over vertellen. Het gaat niet om een soort behaviorisme waarin je mensen bepaald gedrag aanleert maar veel meer om leren en handelen. In het handelen ervaringen opdoen en iedere keer weer bekijken wat dit voor mij betekent: wat kan ik op een andere manier doen, hoe doen anderen dat?'

'We leven hier in zo'n overvloed, dat we nauwelijks meer creatief hoeven te zijn. In Zuid Afrika, India, Catalonie, zie ik een enorme hoeveelheid creativiteit en een wil om verschil te maken. Vraagstukken hebben een bepaalde urgentie en maatschappelijke relevantie die gevoeld wordt door mensen. Dan initiatief nemen en iets doen geeft veel energie. Wat ik hier sterk uit leer is hoe belangrijk het is meer bewust op zoek te gaan naar vraagstukken waar ik me mee wil verbinden, waarin ik van betekenis wil zijn. En dit in gezamenlijkheid met anderen die dezelfde betrokkenheid voelen. En af en toe de lat eens hoog leggen. Je een ideaal voornemen dat nauwelijks haalbaar lijkt. En er dan voor gaan. Ook dat maakt creatief. Dan zijn we tot veel meer in staat dan we vaak denken.'

Over Jaap Boonstra

Prof. dr. Jaap Boonstra is rector bij Sioo, Interuniversitair centrum voor Organisatie- en Veranderkunde in Utrecht, professor 'Organization Dynamics' bij Esade Business School in Barcelona en hoogleraar 'Management van veranderingen in organisaties' bij de Faculteit Maatschappij- en Gedragwetenschappen van de Universiteit van Amsterdam. Jaap is geïntrigeerd door de mogelijkheden van organisaties om positieve bijdragen te leveren aan complexe maatschappelijke vraagstukken. De laatste jaren houdt hij zich voornamelijk bezig met veiligheid in buurten en wijken, geweld in het onderwijs en samenwerking in de jeugdzorg, zowel in Nederland als internationaal. Zijn meest recente publicaties zijn "Dynamics of Organizational Change and Learning" (2004), "Interveniëren en Veranderen: Zoeken naar Betekenissen in Interacties" (2006) en "Ondernemen in Allianties en Netwerken" (2007).