

PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/111997>

Please be advised that this information was generated on 2021-06-21 and may be subject to change.

Anders kijken, anders denken, anders doen... maar waarom is dat nou zo moeilijk?

Patrick Vermeulen

Kennis vervliegt en is soms maar een dag relevant. Dat is de realiteit van een dynamische wereld die sneller dan ooit draait. Bij TiasNimbas ontwikkelt u een zienswijze waarop u altijd kunt terugvallen. Anders kijken leidt tot anders denken en doen. Het helpt u te groeien in uw werk. Het helpt u, onder welke omstandigheden dan ook, juiste keuzes te maken en vooruitgang te realiseren” aldus een citaat uit de MMO brochure. Als geestelijk vader van deze opleiding heeft Ton Wentink ruime ervaring in het leren anders kijken, anders denken en anders doen van een generatie van managers. Hij is altijd kritisch geweest op het functioneren van organisaties en in diverse onderwijsprogramma’s en publicaties heeft hij deze boodschap uitgedragen.

De belangrijkste sleutelbegrippen daarbij zijn het beheersen, borgen en verbeteren van besturingsprocessen in en tussen organisaties, het optimaliseren van inkomsten, en het minimaliseren van kosten met het oog op waardecreatie voor de stakeholders (Wentink, 2008). Het op een systematische manier denken en handelen is een rode draad door het werk van Ton Wentink. Dat vergt ook discipline en duidelijke richtlijnen voor het eigen handelen. Alleen dan kunnen managers succesvol zijn.

Een groot probleem hierbij is dat managers in het algemeen te weinig weten over hun eigen organisatie. Ze werken weliswaar met collega’s, maar wisselen vaak veel te weinig informatie en kennis uit over het waarom van het werk. De meeste opleidingen stellen dit ook niet of nauwelijks ter discussie. Toch is het van groot belang dat de vanzelfsprekendheden in het handelen van managers en organisaties bloot gelegd worden in opleidingsprogramma’s. Dat is echter niet eenvoudig en soms zelfs bedreigend voor cursisten of hun leidinggevenden. Immers, mensen zijn van nature gewoontedieren die niet van veranderen houden. Zeker niet als veranderingen gericht zijn op het in twijfel trekken of ter discussie stellen van bepaalde normen, waarden en regels. Voor belangrijke spelers in een organisatie is dit vaak niet wenselijk. Zij zijn al op een positie gekomen waar ze willen blijven. Veranderingen kunnen deze positie in gevaar brengen.

Om echter goed in te kunnen spelen op innovatie en veranderingen is het noodzakelijk dat de diepgewortelde overtuigingen in een organisatie ter discussie worden gesteld. Het bestaansrecht van organisaties hangt immers sterk af van het strategisch vermogen om te anticiperen op veranderingen in de omgeving. De afgelopen jaren zijn organisaties veelvuldig geconfronteerd met ontwikkelingen op

het gebied van globalisering, duurzaamheid, innovatie en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Deze ontwikkelingen brengen aanvullende en soms tegenstrijdige eisen met zich mee. Het kost organisaties moeite om zich aan te passen aan deze tegenstrijdige eisen. Van alle pogingen tot verandering blijkt nog steeds meer dan 70 procent te mislukken of niet tot het gewenste resultaat te leiden (Burke, 2002). Door managers anders naar hun eigen organisatie te laten kijken en anders te leren denken wordt de kiem gelegd voor succesvolle verandering. Maar dat gaat niet vanzelf. Een institutioneel perspectief op organisaties geeft managers meer bagage om succesvol veranderingen te initiëren.

Een institutioneel perspectief

Opleidingen voor managers zouden veel meer een institutioneel perspectief op het strategisch handelen van organisaties en individuen moeten ontwikkelen. Met instituties doel ik op de regels, normen en waarden die ons gedrag in sterke mate bepalen en als vanzelfsprekend worden gezien. Daardoor worden ze ook niet meer ter discussie gesteld. Hoe vaak horen we in organisaties niet de opmerking ‘zo doen we dat hier altijd’? Scott ziet instituties als ‘multidimensionele sociale structuren die bestaan uit regulatieve, normatieve en/of cultureel-cognitieve elementen die stabiliteit en betekenis geven en het gedrag van actoren (individuen en organisaties) richting geven’ (2008: 48). Instituties vinden we op meerdere niveaus; binnen individuele organisaties, binnen sectoren of in de maatschappij. Ik ga kort op de drie dimensies van instituties in.

De regulatieve dimensie van instituties

Instituties kunnen het gedrag van individuen en organisaties reguleren. Regels hebben een formeel en dwingend karakter en zijn vaak gekoppeld aan een vorm van handhaving of sancties (Scott, 2008). Regulatieve instituties bepalen feitelijk de regels van het spel. Deze kunnen opgelegd worden door de overheid, maar ook door brancheverenigingen of andere instellingen. Zo zijn er allerlei wetten en regels te bedenken die het gedrag van organisaties in grote mate bepalen. Maar ook het ondertekenen van convenanten en contracten kan een regulerende werking hebben. In het verkeer zijn talloze voorbeelden van regulatieve instituties te vinden. We weten dat auto’s moeten stoppen bij een rood licht. We hebben zelfs sancties bedacht (boetes) om ervoor te zorgen dat ze dat ook daadwerkelijk doen. Binnen organisaties zijn organisatiestructuren, informatiesystemen en werkprocedures voorbeelden van de regulatieve dimensie van instituties.

De normatieve dimensie van instituties

Normatieve instituties zijn een weerspiegeling van de waarden (wat vinden we belangrijk) en normen (hoe de dingen moeten gaan) in een bepaalde maatschappij, industrie of organisatie (Scott, 2008). Het is belangrijk om alert te zijn op de

waarden en normen van verschillende stakeholders. In 2000 verscheen de film *Billy Elliott*. De film gaat over een jongen die graag op balletles wil. Hij komt uit een arbeidersgezin in Noord-Engeland en zijn vader wil dat hij gaat boksen, want dat doen jongens nu eenmaal: “Lads do football, or boxing, or wrestling, NOT ballet!”. Deze film geeft talloze illustraties van allerlei geïnstitutionaliseerde normen, waarden en vanzelfsprekendheden over hoe jongens zich dienen te gedragen en laat ook zien hoe moeilijk het is om weerstand te bieden aan gevestigde instituties. Organisaties moeten hun activiteiten ook in overstemming brengen met de heersende waarden en normen, want hierdoor krijgen zij legitimiteit van hun omgeving.

De cognitieve dimensie van instituties

Cognitieve instituties omvatten de gedeelde referentiekaders die ontstaan tijdens interactieprocessen tussen actoren binnen organisaties (Scott, 2008). Deze zullen uiteindelijk als vanzelfsprekend worden aangenomen door individuen of groepen in organisaties. De recente discussies rondom de salarissen van topmanagers in de financiële sector kunnen we vanuit de cognitieve dimensie bekijken. Er gebeurt feitelijk niets wat niet mag of illegaal is. En voor bankiers is het eigenlijk vanzelfsprekend dat bonussen een deel van de salariëring vormen. Maar toch vinden veel mensen dat het ‘gewoon niet kan’. In tijden van crises is het uitdelen van riante bonussen not done. Dat heeft alles te maken met normen, waarden en verwachtingen die we hebben over hoe managers zich dienen te gedragen in een dergelijke situatie.

Organisaties laten zich dus leiden door normen, waarden en overtuigingen die sterk zijn verankerd in de institutionele omgeving (gevormd door onder andere de overheid, brancheverenigingen, kennisinstellingen en opleidingen). Organisaties doen dit om legitimiteit te verwerven. Alleen die organisaties die in staat zijn om legitimiteit te krijgen van hun institutionele omgeving zullen in staat zijn om op langere termijn te overleven. Deze instituties hebben echter een dwingend karakter waardoor organisaties en actoren in organisaties geneigd zijn de gevestigde instituties als vanzelfsprekend aan te nemen en te volgen. Hiermee worden veranderingen dus uitermate lastig.

Tot slot: denk institutioneel

Ton Wentink is als geen ander in staat gebleken om jonge managers op te leiden. Daarbij heeft hij veel oog gehad voor het aanscherpen van het denkvermogen van deze managers en heeft hij hen geconfronteerd met fundamenteel andere manieren van kijken naar hun organisaties. Dat is de essentie van opleiden. Het uit de vertrouwde omgeving halen van nieuwsgierige cursisten, daar gaat anders denken en anders kijken over. Het gaat om de dieperliggende normen, waarden en

overtuigingen in een organisatie. Dat betekent dat managers veel beter kunnen begrijpen en functioneren door op een institutionele manier te gaan denken. Het is niet meer dan normaal dat mensen terugvallen in routines en gebruiken. Zoals al eerder in dit hoofdstuk is aangegeven staat alles wat vanzelfsprekend is niet ter discussie. En dat is nu juist het probleem bij veranderingen. De meeste managers zijn zich er dus helemaal niet van bewust dat de dingen ook anders kunnen of moeten gaan. En dus is het zeer waarschijnlijk dat managers na verloop van tijd hun oude gedrag gaan herhalen, zeker als de verandering nog niet als vanzelfsprekend wordt ervaren. Daar moeten ze dus buitengewoon alert op zijn. Alleen door het veelvuldig herhalen van nieuwe activiteiten zal ingesleten gedrag langzaam verdwijnen. Deze boodschap is nadrukkelijk aanwezig in het programma Master of Management and Organisation. Het stimuleren van discussie en managers er van overtuigen open te staan voor de wereld om hen heen getuigt van een gedurfde institutionele visie. Daar kunnen we niet genoeg waardering voor hebben. Ik wil deze bijdrage dan ook graag afsluiten met de stelling: Ton Wentink is een institutionele denker!

Referenties

- Burke, W.W. (2002). *Organization Change. Theory and Practice*. London: Sage.
- Scott, W.R. (2008). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Wentink, A. (red)(2008). *Business Performance Management*. Den Haag: Boom Lemma.