

PERSPECTIEF

HET IS TIJD VOOR EEN NIEUWE TIJD

Henk Folkerts

Marijke van Roost

Huub Torremans

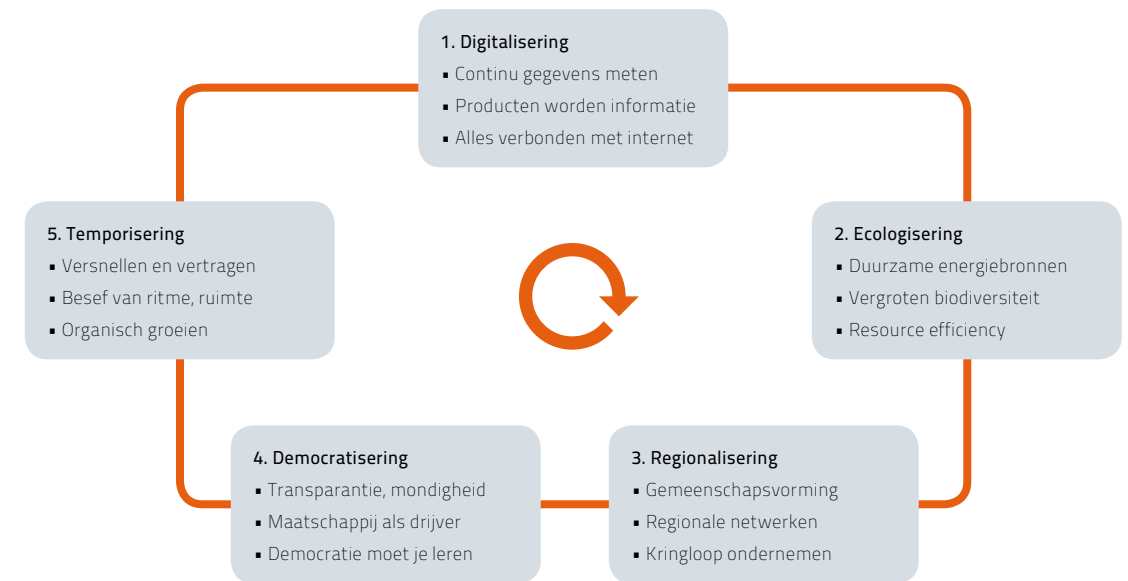
JAVA

PAKHUISMEESTEREN

BORNEO

De laatste jaren volgt de ene crisis de andere op en is het vertrouwen in politiek, economie en een duurzame toekomst wankel. Traditionele benaderingen om tot een vorm van stabiliteit en beheersbaarheid te komen, werken steeds minder of zelfs niet meer. Dat zien we op mondiaal, nationaal en regionaal niveau. Oplossingen dienen zich nog niet zo gemakkelijk aan. Toch zien we om ons heen tekenen en duiding van een nieuwe tijd en van benaderingen en oplossingen die wel werken. In dit artikel beschrijven we de transformatie die we momenteel doormaken op basis van vijf bewegingen en verkennen we succesfactoren om de transformatie te versnellen. We sluiten af met een selectie van opgaven voor bedrijven en organisaties.

VIJF BEWEGINGEN DIE DE TRANSFORMATIE MARKEREN



1. Digitalisering: met nieuwe technologie kunnen we continu en in-line (zeer grote hoeveelheden) gegevens meten en verwerken en dit wordt daarmee informatie. Producten en diensten worden met elkaar verbonden en uitgewisseld via internet. Digitalisering gaat de huidige activiteiten, werkwijzen en businessmodellen ingrijpend veranderen. Van Geest en Ismail (2015) geven daar enkele treffende voorbeelden van.

2. Ecologisering: dit gaat over de overgang naar duurzame energiebronnen, het vergroten van biodiversiteit en resource efficiency. Duurzaam produceren en consumeren wordt vanzelfsprekend, maar ook urgent. Brown (2011) beschrijft die urgentie treffend in zijn boek *World on the Edge*.

3. Regionalisering: lokale of regionale (veelal publiek – private) clusters of netwerkorganisaties, die samen werken aan het oplossen van markt- en maatschappij gerelateerde vraagstukken. Hawken (2008) beschrijft de kenmerken van deze bottom up gedreven netwerkorganisaties en Florida (2004) doet al jaren onderzoek naar opzet en succesfactoren van regionale netwerkorganisaties.

4. Democratisering: hoewel de scheidslijn tussen democratie en dictatuur dun is denken wij dat de toenemende transparantie, mondigheid, het streven naar gelijke rechten en de intensievere informatie-uitwisseling via internet de beweging naar meer democratie zal versnellen. Dat vraagt tijd en werkt ook niet in alle culturen uit op dezelfde wijze. De politicoloog Haroon Sheikh (Huët, 2016) stelt in een interview over de Arabische lente in dit verband: Protest is ook een vorm van betrokkenheid; democratie moet je oefenen en leren. Belangrijk is ook, volgens Acemoglu & Robinson (2012) en Mazzucato (2014), de rol van een investerende en ondernemende overheid.

5. Temporisering: het anders en bewuster denken over tijd. Enerzijds is de focus gericht op de korte termijn en moet en kan er (door internet) veel direct, in het hier en nu, gebeuren. Er is voortdurende haast. Geen tijd hebben, is volgens Joke Hermsen (2010) één van de fundamentele ervaringen van onze tijd. Anderzijds neemt de aandacht voor de langere termijn en het besef van het ritme van de seizoenen en van natuurlijke cycli toe. Van Dinten (2002) introduceert in dit kader het begrip stavolutie (samenvoegsel van stadiumgewijze

De transformatie

W e leven in een tijd van crises: financieel, klimaat, energie, vluchtelingen, terrorisme. Hierdoor nemen (gevoelens van) ongelijkheid, radicalisering, polarisatie en protectionisme toe. Ook binnen organisaties neemt de spanning toe: wij gaan failliet, de robots nemen ons werk over, ik word moe van al die veranderplannen, het lijkt wel of de systemen hier de baas zijn. En ook: ik wil organisch managen, maar moet van de RvC al weer een driejarenplan aanleveren. Organisaties lopen vast in bestaande managementopvattingen en werkwijzen en zoeken naar nieuwe manieren om waarde te creëren, te innoveren, te veranderen en betekenis te geven aan hun activiteiten. Dit lijkt misschien 'ver van ons bed' als het gaat om de relevantie voor ons dagelijks werk, voor de organisaties waarin we werken en voor onze

samenwerkingspartners. Toch is dat niet waar. Het is goed om te begrijpen wat de onderliggende bewegingen zijn waardoor we op een andere manier na moeten denken over benaderingen die beter werken, ofwel de transformatie die we door moeten maken. Wij kiezen bewust voor het woord transformatie, zoals dit wordt gebruikt in de sociale- en gedragswetenschappen om diepgaande, duurzame veranderingsprocessen aan te duiden.

De vijf bewegingen

De vijf bewegingen die de mondiale transformatie markeren zijn een door ons gekozen indeling, die behulpzaam is om tot ordening te komen. Wij kiezen voor het woord beweging omdat het niet gaat om een plotselinge verandering, maar om thema's die steeds manifester worden en grotere invloed krijgen, juist omdat ze elkaar onderling versterken.

DIGITALISERING GAAT DE HUIDIGE ACTIVITEITEN, WERKWIJZEN EN BUSINESS-MODELLEN INGRIJPEND VERANDEREN

evolutie) als vorm van organiseren waarbij dingen tot stand komen door wisselwerking tussen mensen en hun omgeving.

Succesfactoren om de transformatie te versnellen

De vijf bewegingen op zich zijn te groot, te omvangrijk en te divers in hun verschijningsvormen in de dagelijkse praktijk. Daar is moeilijk op te reageren. Wel is het mogelijk om keuzes, activiteiten, opvattingen en gedrag te benoemen die beter passen bij de uitdagingen die de bewegingen met zich meebrengen om daarmee tot grotere effectiviteit te komen. Dit zijn de succesfactoren om de transformatie te omarmen en daarmee te versnellen. Ardon (2015) wijst in dit kader op het belang van breken met oude patronen. In de tabel vindt u een aantal succesfactoren om de transformatie te versnellen.

Nieuwe relaties: dé uitdaging voor de 21e eeuw

Van vijf bewegingen naar een lijst aan succesfactoren in keuzes, acties, opvattingen en gedrag om de transformatie te versnellen. Kan dat niet eenvoudiger? Ja, dat kan, maar daarmee komt de oplossing niet meteen dichterbij. In essentie gaat het om 'anders denken over en invullen van relaties'. Het basisprincipe: vanuit het aangaan van echte relaties ontstaat meerwaarde, waarbij het lange termijn perspectief altijd zal prevaleren boven de korte termijn winst, met zorg voor de wijze waarop deze meerwaarde ontstaat. Aardig is dat deze gedachte ook de drijvende gedachte is achter de onlangs opgerichte goededoelensstichting van Frits Goldschmeding, oprichter van Randstad (2016).

Opgaven

Als we het voorgaande vertalen naar de opgaven waar organisaties voor staan dan zijn deze op z'n minst divers. Hieronder een eerste illustratie waarbij de vijf bewegingen, het bouwen van (nieuwe) relaties en de genoemde succesfactoren hand-in-hand gaan.

1. Waardemodellen die recht doen aan lange termijn perspectief

Het gaat om de ontwikkeling van duurzame systemen en waardemodellen die mens en milieu ontzien, die waarde creëren door te investeren in plaats van uit te putten en die niet gaan voor korte termijn winstmaximalisatie. Meiny Prins (2016) verwoordt het zo: 'ik blijf me verbazen dat we sommige slechte systemen in stand houden. We moeten naar een duurzame, deelbare en herbruikbare economie'.

2. Samenwerkingsverbanden waarin ieders kracht het geheel versterkt

Bedrijven en organisaties werken in toenemende mate samen in keten- of netwerkorganisaties bij het oplossen van tal van maatschappelijke- en marktgerichte vraagstukken. Dat lukt alleen als ieders kracht wordt gebruikt om het totaal te versterken.

3. Organisch veranderen én continu aangesloten zijn op de gezamenlijke bedoeling

Het gaat om beweging creëren in plaats van plannen uitrollen. Niet alleen cijfers op papier maar vooral waarnemen in de praktijk. Medewerkers meer zelf initiatieven laten ontplooiën en uitnodigen in plaats van afdwingen. Systemen zijn nodig maar mogen volgens Wouter Hart (2012) nooit de bedoeling van de organisatie en de klantgerichtheid in de weg staan.

SUCCESSFACTOREN OM DE TRANSFORMATIE TE VERSNELLEN

Invalshoek	Kenmerk	Minder	Meer
Omgeving	<ul style="list-style-type: none"> • Technieken • Goederen/diensten • Beleid/keuze • Bronnen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vervuilend • Bezitten • Uitputten, halen • Schaars 	<ul style="list-style-type: none"> • Schoon • Delen • Investeren, brengen • Overvloed
Organisatie	<ul style="list-style-type: none"> • Houvast • Schaal • Motivatie • Focus 	<ul style="list-style-type: none"> • Systeem • Schaalvergroting • Accent op urgentie • Cijfers op papier 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedoeling • Gemeenschapsvorming • Accent op perspectief • Waarnemen in praktijk
Ontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> • Perspectief • Veranderen • Oriëntatie • Verantwoordelijk 	<ul style="list-style-type: none"> • Tijd/geld/concurreren • Plan uitrollen • Structuur en controle • Manager 	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten/waarde/co-creëren • Beweging creëren • Experimenteren • Medewerkers
Opvatting	<ul style="list-style-type: none"> • Actie door • Risico's • Tijdsbesef • Initiatief 	<ul style="list-style-type: none"> • Afdwingen • Zeker willen weten • Deadlines, jaarcyclus, kloktijd • Manager start 	<ul style="list-style-type: none"> • Uitnodigen • Omgaan met onzekerheid • Lange lijnen, natuurlijke tijd • Vernieuwing zit overal

'IK BLIJF ME VERBAZEN DAT WE SOMMIGE SLECHTE SYSTEMEN IN STAND HOUDEN. WE MOETEN NAAR EEN DUURZAME, DEELBARE EN HERBRUIKBARE ECONOMIE'

MEINY PRINS

NIEUWE RELATIES BOUWEN: DÉ UITDAGING VOOR DE 21E EEUW





'DOORBRAGEN KOMEN VAN BUITEN'

HARRY STARREN

4. Innovaties van buiten naar binnen ontwerpen

De nieuwe tijd vraagt om beter en sneller te innoveren, te groeien en te ontwikkelen. Met als vertrekpunt het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Dit werkt beter wanneer hierbij buitenstaanders worden betrokken. Harry Starren (2016) stelt in dit verband: 'doorbraken komen van buiten'. Dat betekent de klant en (eind)gebruiker betrekken bij de innovatie, inbrengen van creativiteit bijvoorbeeld door inzet van ontwerpers (die zijn gewend te denken in functionaliteit, gebruiksgemak en oplossingen), gebruiken van nieuwe werkvormen en ruimte om te experimenteren.

5. Management development gericht op het omarmen van de vijf bewegingen

De nieuwe tijd vraagt ook andere competenties: kennis van de vijf bewegingen, het ontwikkelen van community's rondom belangrijke issues, het kunnen herkennen van patronen en interfaces, het ontwikkelen van relaties, het verbinden van vraagstukken, mensen en regio's en gevoel voor tijd, timing en tempo. En bovenal besef van rol en plaats in de maatschappij.

6. Visie- en strategieontwikkeling opnieuw op de agenda, maar dan anders

Je zou kunnen denken dat in tijden van grote onzekerheid en snelle veranderingen strategie wel van de agenda kan. Niets is minder waar. Er bestaat een toenemende behoefte bij mensen en organisaties om opnieuw na te denken over koers en strategie. Maar dan wel anders. Minder gericht op schaalvergroting, meer op gemeenschapsvorming en gericht op de ziel van de organisatie. En met andere vragen: waar dragen wij aan bij, wat was ook alweer de bedoeling van onze organisatie, welke maatschappelijke vragen lossen wij op, hebben we voldoende oog voor de lange termijn?

Bedrijven dragen aanzienlijk bij aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken zoals werkgelegenheid, voeding, gezondheid, bereikbaarheid, infrastructuur en leefomgeving. Markt en maatschappij liggen dicht bij elkaar en kunnen elkaar versterken. Behalve voor management en medewerkers brengen de vijf bewegingen en anders nadenken over strategie ook een nieuwe rol, werkwijze en competenties met zich mee voor toezichthouders.

Perspectief

In dit artikel hebben we stilgestaan bij de transformatie naar een duurzame samenleving, de bewegingen die dit markeren en de opgaven die dit met zich meebrengt. Rifkin (2014) beschrijft in dit kader bijvoorbeeld hoe internettechnologie en groene energie tot een nieuw duurzaam economisch model kunnen leiden. De urgentie is groot maar dat geldt ook voor het perspectief. In de 17e en 18e eeuw was de economie vooral agrarisch bepaald en sterk door de koloniën. De handelende mens. Gericht op ontdekken. Maar het ging soms ook ten koste van mensen en volken. De 19e en 20e eeuw waren sterk door de opkomst van kolen, olie en staal. Een industriële samenleving. De werkende mens. Gericht op onttrekken. Maar het ging deels ook ten koste van het milieu en hulpbronnen. In de huidige 21e eeuw

kunnen we sterk worden door duurzame ontwikkeling, met een focus op mens en maatschappij. De spelende mens. Gericht op ontplooiing.

Dat is een unieke kans: voor het eerst in de geschiedenis hebben we de mogelijkheid tot ontwikkeling zonder dat dit ten koste gaat van mens of milieu. Mits goed en stevig omarmd kunnen de vijf bewegingen daadwerkelijk tot een transformatie leiden. De moeite waard om hard mee aan de slag te gaan. Kenmerkend hierbij is dat dit niet van bovenaf gestuurd wordt, maar gewoon in praktijk gebracht wordt. En niet als één grote verandering, want dat is juist de essentie: het gaat stap-voor-stap, organisch, in onderlinge balans, op zodanige manier dat iedereen, vanuit zijn eigen perspectief, waardevoller wordt.

bronnen

- Acemoglu, D. & J. Robinson. (2012). Waarom sommige landen rijk zijn en anderen arm. Nieuw Amsterdam.
- Ardon, A. (2015). Ontketen vernieuwing!. Blokkades wegnemen en beweging creëren. Business Bibliotheek.
- Brown, L. (2011). World on the edge. How to prevent environmental and economic collapse. Norton & Company.
- Dinten, W. van (2002). Met gevoel voor realiteit. Over herkennen van betekenis bij organiseren. Eburon.
- Florida, R. (2004). The rise of the creative class. And how it is transforming work, leisure, community and everyday life. Basic Books.
- Geest, Y. van & S. Ismail. (2015). Exponentiele organisaties. Business contact.
- Hart, W. (2012). Verdraaide organisaties. Terug naar de bedoeling. Vakmedianet.
- Hawken, P. (2008). Blessed unrest. How the largest Social Movement in History is restoring grace, justice and beauty to the world. Penguin Books.
- Hermsen, J. (2010). Stil de tijd. Pleidooi voor een langzame toekomst. Arbeiderspers.
- Huët, B. van. (2016). De Arabische Lente is ook goed voor ons. Algemeen Dagblad 30 januari 2016.
- Lange, R. de & H. Maarsen. (2016). Oprichter Randstad begint goeddoelenstichting. FD 30 januari 2016.
- Mazzucato, M. (2014). De ondernemende overheid. Waarom de markt niet zonder overheid kan. Nieuw Amsterdam.
- Prins, M. (2016). Uitkomst staat vast van strijd tussen geld en geluk. FD, 6 augustus 2016.
- Rifkin, J. (2011). De derde industriële revolutie. Naar een transformatie van economie en samenleving. Nieuw Amsterdam.
- Starren, H. (2016). Doorbraken komen van buiten. FD 6 augustus 2016.