



# Adoptie van Common Sense Management

Deel 1 – Diffusie van CSM als sociale innovatie

Door: Jasper Doornbos



*Inmiddels hebben bijna 200 mensen een training Common Sense Development Program (CSDP) gevolgd. Op basis van nieuwe inzichten hebben zij in meer of mindere mate hun stijl van leidinggeven ontwikkeld. De adoptie van deze nieuwe manier van werken, te omschrijven als een sociale innovatie, verloopt over twee assen, te weten diffusie en infusie. De eerste as betreft de verspreiding van Common Sense Management (CSM) in een organisatie als sociale innovatie. Infusie, de tweede as, gaat over de aard van de motieven om CSM te adopteren en dit wordt in een volgend artikel toegelicht. Dit artikel gaat in op de eerste as en beantwoordt de volgende vraag: "Hoe verloopt de diffusie van CSM in praktijk bij organisaties?"*

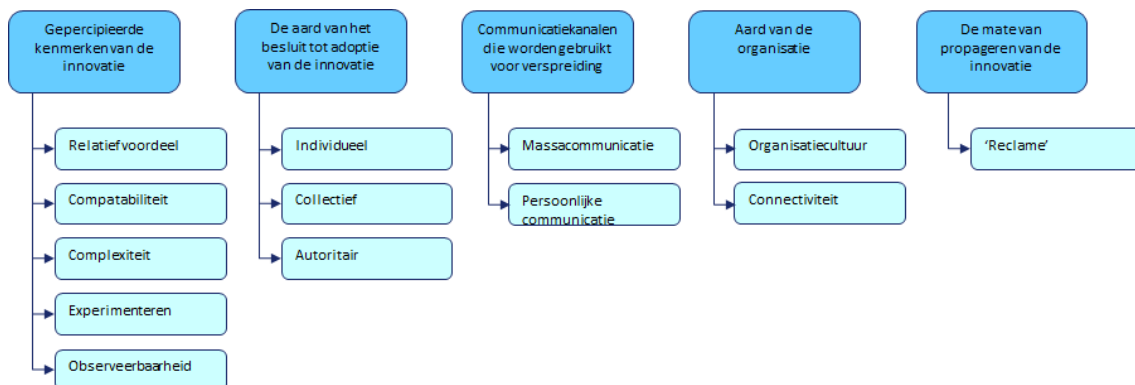
## 1 Common Sense Management?

In de afgelopen jaren hebben bijna 200 mensen het Common Sense Development Program (CSDP) gevolgd. In de loop van acht trainingssessies hebben zij hun handelingsrepertoire uitgebreid met communicatief handelen. Velen hebben in hun dagelijkse praktijk geëxperimenteerd met een passende mix van de inzet van hun bevoegdheden als leidinggevende en de ontwikkeling van gemeenschappelijk begrip als methode van management. Het gebruik van de triades – bijvoorbeeld die van ik, de ander en de organisatie, heeft hen geholpen in het ontwikkelen van problemen. Zij maakten vraagstukken sociaal door deze te delen met hun team en kregen hierdoor toegang tot een rijk reservoir aan ideeën. En dit heeft in voorkomende gevallen geleid tot aantoonbaar betere bedrijfsprestaties.

Er is echter nog iets aan de hand. Desgevraagd geven veel alumni aan dat de methode of aanpak die zij gedurende de training hebben ontwikkeld – en beschreven in hun persoonlijk manifest – heel goed bij hen past. Het voelt natuurlijk aan, vertellen zij ons. Sommigen zeggen: "Ik dacht er eigenlijk altijd al zo over, maar het CSDP heeft me er de taal voor gegeven." (Doornbos & van Haagen, 2016). De vraag die we ons stellen is: welke factoren spelen een rol in de adoptie van de methode door leidinggevendenden? We kijken daarvoor naar de verspreiding of diffusie van de innovatie. Hier gaat het om de wijze waarop de innovatie door steeds meer leden van de organisatie wordt gebruikt.

## 2 Diffusie van sociale innovaties

Als we meer willen leren over de verspreiding van innovaties komen we al snel terecht bij het werk van Rogers (1965). Hij was de eerste die systematisch onderzoek deed naar de diffusie van innovaties, waarbij hij overigens geen onderscheid maakte tussen technologische en sociale innovaties. Een voorbeeld van een technologische innovatie is de smart phone; een nieuwe managementaanpak of -methode is een voorbeeld van een sociale innovatie. Rogers (1965) onderkent vijf factoren die van invloed zijn op de adoptie van innovaties (vertaald naar arbeidsorganisaties). We beschouwen ieder ervan en scoren Common Sense Management op deze factoren.



Figuur 1: Factoren van invloed op de diffusie van innovaties

## 3 Factor 1: Gepercipieerde kenmerken van CSM

De eerste factor wordt gevormd door de gepercipieerde kenmerken van de innovatie. Iedere innovatie heeft kenmerken die in meer of mindere mate worden ervaren door de degene die overweegt om deze te adopteren. Deze ervaren kenmerken kunnen een bevorderend of belemmerend effect hebben op de geneigdheid om de innovatie te adopteren. Het relatieve voordeel ten opzichte van de bestaande oplossing is zo'n kenmerk. Een leiderschapstijl gebaseerd op het Common Sense gedachtegoed kan door het effect op autonome motivatie (zie deel 2 van dit artikel) tot aanzienlijk betere bedrijfsprestaties, creativiteit en welbevinden van managers en medewerkers leiden.

Een ander kenmerk is de compatibiliteit van de innovatie met de bestaande organisatie. Een bedrijf waar inspraak reeds goed georganiseerd is en mensen met verstand en enthousiasme meedenken over ondervonden belemmeringen en het wegnemen ervan is veel ontvankelijker voor Common Sense Management dan een organisatie waarbij er weinig vertrouwen bestaat in het kunnen van de medewerker. De keerzijde hiervan is dat de voordelen van de adoptie van een nieuwe managementstijl waarschijnlijk kleiner zijn dan wanneer er sprake is van een radicale verandering.

Een derde kenmerk is de complexiteit van de innovatie. Hoe complexer de innovatie, hoe moeilijker het is om deze te adopteren. Common Sense Management scoort niet gunstig op dit kenmerk. Voor veel organisaties is CSM een paradigmaverschuiving, een geheel nieuwe kijk op de werkelijkheid. Gebruik maken van macht als methode van management blijkt moeilijk af te leren. Daarmee komen we op een vierde kenmerk: de mate waarin er met de innovatie geëxperimenteerd kan worden. CSM vraagt om veel oefening en leren met vallen en opstaan. Indien de organisatie hier ruimte, tijd en veiligheid voor biedt is dit gunstig voor de adoptie van de nieuwe stijl van leidinggeven. Het laatste kenmerk dat Rogers (1965) ziet is de mate van observeerbaarheid van de innovatie. Hoe beter zichtbaar en hoe groter de effecten, hoe groter de kans dat de nieuwe manier van werken zich verspreid in de organisatie.

## 4 Factor 2: Aard van het besluit over de adoptie van CSM

De aard van het besluit over de adoptie van de innovatie is de tweede factor. Op enig moment en in een bepaald gremium wordt het besluit genomen om wel of niet met de innovatie aan de slag te gaan. De aard van dit besluit en de wijze waarop het besluit tot stand komt is mede bepalend voor de geneigdheid om de innovatie te adopteren.

Voor wat betreft CSM komen we hierbij op een interessant kip-ei probleem. In een CSM organisatie worden besluiten genomen met inspraak van alle belanghebbenden. Niet iedereen hoeft het eens te zijn met de uiteindelijk gekozen optie, maar alle motieven en belangen zijn wel meegenomen in het besluitvormingsproces. Omdat iedereen wel gehoord is en zich gehoord voelt, is de kans op sabotage van de gemaakte keuze aanzienlijk kleiner. CSM is echter nog niet geadopteerd, omdat het besluit hierover nog genomen moet worden. Indien iedereen hier zelf zijn of haar afwegingen kan maken, is de kans groter dat de sociale innovatie zich verspreidt door de organisatie, dan wanneer het besluit door een klein aantal senior managers wordt genomen en gedicteerd aan de overige leidinggevenden. Een derde mogelijkheid is dat het besluit tot adoptie in onderling overleg wordt genomen. Dit ligt al dicht tegen Common Sense Management aan!

## 5 Factor 3: Communicatiekanalen voor de verspreiding van CSM

Een derde factor wordt gevormd door de communicatiekanalen die worden gebruikt voor verspreiding van de innovatie. Vanwege de complexiteit van CSM werkt persoonlijke communicatie beter dan wanneer er een berichtje verschijnt op de intranetpagina van het bedrijf.

Behalve het vertellen over de nieuwe manier van leidinggeven speelt uiteraard de demonstratie ervan een grote rol. Het handelen van de manager en de effecten ervan op besluitvorming hebben een overtuigende werking en zijn bevorderlijk voor de verspreiding van deze sociale innovatie.

## 6 Factor 4: Aard van de organisatie en 'fit' met CSM

De vierde factor bestaat uit de aard van de organisatie. Eén aspect hiervan is de organisatiecultuur, die we in navolging van Edgar Schein (1989) kunnen definiëren als 'Een patroon van gedeelde overtuigingen die bedacht, ontdekt of ontwikkeld zijn door de organisatieleden aan de hand van het omgaan met problemen die voortkomen uit het aanpassen aan externe ontwikkelingen en interne integratie. Dit patroon van overtuigingen blijkt voldoende goed te werken om als 'waar' te worden aangenomen en wordt daarom overgedragen aan nieuwe organisatieleden als de juiste manier om deze problemen te percipiëren, te overdenken en te voelen.'

Een tweede aspect is de mate van connectiviteit binnen de organisatie. Leidinggevenden met veel contacten binnen de organisatie veroorzaken sneller een verandering – waaronder een adoptie van sociale innovaties – dan zij die zich terugtrekken en weinig verbinding hebben met collega's.

## 7 Factor 5: Propageren van CSM

De laatste factor die Rogers (1965) onderkent is de mate waarin de innovatie wordt gepropageerd. Hoe meer 'reclame' er wordt gemaakt voor de innovatie, hoe groter de kans is dat deze wordt verspreid door de organisatie. In de eerste plaats is het uiteraard de leidinggevende zelf die door demonstratie van nieuwe vaardigheden en de effecten ervan reclame maakt. Maar ook het hoger management speelt een belangrijke rol. Als zij de nieuwe manier van leidinggeven waarneembaar omarmen is dit voor andere managers een aansporing om er zelf ook mee te gaan experimenteren.

## 8 Bevorderen van de adoptie van CSM door diffusie

De vraag die we nu willen beantwoorden is hoe de adoptie van een sociale innovatie, zoals Common Sense Management, te bevorderen is. Het CSDP is daarvoor te gebruiken. Voor iedereen die in de praktijk een andere manier van *kijken, denken en doen* wil ontwikkelen. Het CSDP is een ontwikkelmethode en als zodanig gebaseerd op de factoren die bevorderend zijn voor de diffusie of infusie van sociale innovaties. Dat dit in de praktijk desondanks moeizaam kan verlopen komt door de *paradigmaverschuiving* die erdoor op gang wordt gebracht. Bij de diffusie en infusie van Common Sense Management wordt de samenwerking in een organisatie in toenemende mate gebaseerd op gemeenschappelijk begrip. Niet op de inzet van macht om 'iets' voor elkaar te krijgen.

Het is voor te stellen dat managers hier op verschillende manieren weerstand bij kunnen ondervinden. Het adopteren van CSM met behulp van het CSDP vraagt dus om lef en doorzettingsvermogen. Bijvoorbeeld door te blijven experimenteren met nieuwe manieren van leidinggeven die voortkomen uit inzichten die ontstaan door anders te kijken en te denken. In de praktijk wordt geleerd van zaken die goed uitpakken, maar vooral van de zaken die mislukken. Door medewerkers deelgenoot te maken van het experiment oftewel het leertraject van de leidinggevende, groeit de vertrouwensrelatie. Deze manier van werken en experimenteren is waarneembaar ('observeerbaar') in de vorm van nieuwe handelingen en andere gesprekken die plaatsvinden. Het CSDP biedt de modellen en tools om dit in de praktijk op een systematische en beheerste manier te doen.

In een volgend artikel wordt ingegaan op factoren die bevorderend zijn voor de infusie van CSM als sociale innovatie en de betekenis daarbij van het CSDP als ontwikkelmethode.

### Literatuur

- Doornbos, J.W.J. & van Haagen, F. (2016) Evaluatie van CSDP1 Training
- Rogers, E.M. (1965) The Diffusion of Innovations
- Schein, E. H. (1989) Organization Culture and Leadership

Reacties? Graag! Interesse om het CSDP te gebruiken voor uw eigen ontwikkeling?  
Mail: [jasper.doornbos@axisinto.nl](mailto:jasper.doornbos@axisinto.nl)