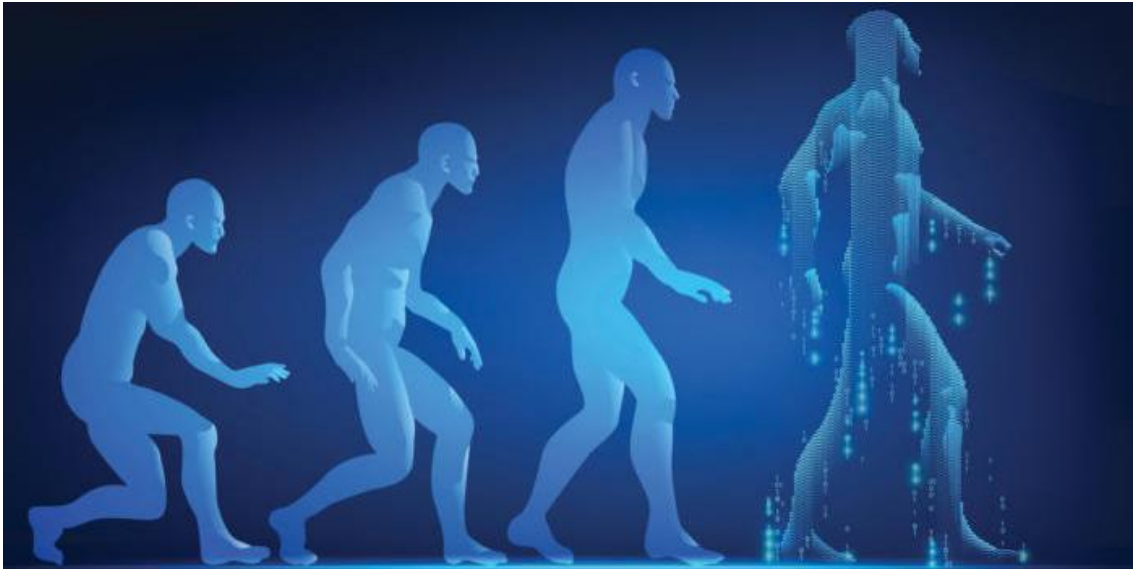




# Adoptie van Common Sense Management

Deel 2 – Infusie 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. Dit artikel gaat in op de tweede as en beantwoordt de volgende vraag: "Hoe verloopt de infusie 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 infusie van CSM als sociale innovatie. Hier gaat het om de motivatie voor het gebruik van het CSDP om het leidinggeven te baseren op andere manieren van kijken, denken en doen.

## 2 Infusie van sociale innovaties

In een eerder artikel is ingegaan op de diffusie van CSM als sociale innovatie. Diffusie gaat over de wijze waarop de innovatie door steeds meer leden van de organisatie wordt gebruikt. Tegenover diffusie kun je het begrip infusie zetten. Hiermee bedoelen we de motivatie voor het gebruik van de innovatie. Er blijkt een scala aan motivaties te bestaan, beginnende bij extrinsieke motivatie, via autonome motivatie naar intrinsieke motivatie. Hoe meer de motivatie vanuit de gebruiker zelf komt, hoe meer de innovatie wordt gebruikt zoals deze bedoeld is.

De infusie van sociale innovaties wordt vaak onderbelicht, zoals blijkt uit het fenomeen cargo cult. Dit is de algemene term voor nieuwe werkwijzen die wel naar de letter, maar niet naar de geest worden gevolgd. De vinkjescultuur. Er bestaat een directe relatie tussen het adopteren naar de geest enerzijds en de aard van de motivatie van degene die de sociale innovatie adopteert anderzijds. En tussen het adopteren naar de geest en de effecten van de adoptie van de innovatie.



Figuur 2: Infusie van innovaties: de aard van de motieven

## 3 Aard van de motieven bij de infusie van CSM

Ryan & Deci (2017) hebben onderzoek gedaan naar motieven van managers en medewerkers van arbeidsorganisaties. In tegenstelling tot andere onderzoekers beschouwen zij motivatie niet in termen van hoeveelheid, maar onderscheiden zij motivatie naar hun aard. Er is sprake van intrinsieke motivatie als de activiteit wordt uitgevoerd om de activiteit zelf. Er wordt plezier beleefd aan het uitvoeren van de activiteit zelf, iets wat soms wordt omschreven als een staat van flow. Daarnaast bestaat extrinsieke motivatie, waarin Ryan & Deci (2017) vier categorieën onderscheiden. Externe regulatie betekent dat de activiteit wordt uitgevoerd omdat er een beloning tegenover staat of om straf te vermijden. De activiteit wordt gestaakt zodra er geen sprake meer is van een externe drijfveer. Met geïntrojecteerde regulatie bedoelen zij dat de activiteit wordt uitgevoerd omdat dit deels is geïnternaliseerd. Het nalaten van de activiteit leidt tot een gevoel van schaamte of zelf-kleining. Voelt men zich onbespied, dan zou het 'ongewenste' gedrag toch vertoond kunnen worden. Met geïdentificeerde regulatie wordt gedrag bedoeld dat men laat zien omdat men gelooft in de waarden die eraan ten grondslag liggen. Niet drinken voordat men gaat autorijden is hier een voorbeeld van. Ook wanneer dit niet door anderen wordt waargenomen zal iemand zich hier aan houden. De laatste vorm van extrinsieke motivatie is geïntegreerde regulatie. De waarden die ten grondslag liggen aan allerlei soorten gedrag vormen een samenhangend geheel.

De aard van de motivatie wordt op haar beurt bepaald door de vervulling van zogenaamde psychologische basisbehoeften. Hoe meer de vervulling ervan wordt bevorderd, hoe autonomer de aard van de motivatie. Omgekeerd, hoe meer de vervulling van de psychologische basisbehoeften wordt belemmerd, hoe extrinsieker de aard van de motivatie. Daarom is het interessant om meer aandacht te besteden aan de inhoud van de psychologische basisbehoeften autonomie, competenties en gevoel van verbinding.

## 4 Autonomie als factor bij de infusie van CSM

Met 'autonomie' bedoelen Ryan & Deci (2017) de mate waarin iemand het gevoel heeft op vrijwillige basis te handelen en hiertoe niet door een ander te worden gedwongen, verleid of gemanipuleerd. Iemand ervaart autonomie wanneer zijn gedrag in overeenstemming is met zijn interesses en waarden. De behoefte aan autonomie kan worden beschreven als de behoefte om het eigenaarschap van het eigen handelen te ervaren. Tegenover autonomie staat het begrip heteronomie, dat betrekking heeft op het gevoel beheerst te worden door een ander of door

externe factoren. Autonomie is iets anders dan onafhankelijkheid of zelfvoorzienend zijn. Iemand kan autonomie ervaren, terwijl hij afhankelijk is van zijn samenwerking met anderen. De sleutel is dat hij hier vrijwillig voor kiest. Hij maakt afspraken met wederzijdse instemming. Het bevorderen van autonomie, bijvoorbeeld door het scheppen van ruimte om eigen beslissingen te nemen of door iemand de middelen aan te reiken om eigen keuzes te maken, heeft een positieve invloed op zijn welzijn. Het belemmeren van autonomie heeft negatieve gevolgen voor het gevoel van welzijn en kan schadelijk zijn voor de gezondheid. Dit manifesteert zich onder meer in een toenemend ziekteverzuim en een stijgende uitval.

## 5 Competenties als factor bij de infusie van CSM

De psychologische basisbehoefte aan competentie heeft betrekking op de mate waarin iemand effect sorteert met zijn handelen. Competent gedrag manifesteert zich in nieuwsgierigheid, in streven, in het effectief veroorzaken van veranderingen in de omgeving. Men leert hiervan. Mensen hebben een natuurlijke neiging om competent gedrag te vertonen zoals blijkt uit het vrijwillig spelen van computerspelletjes of het leren bespelen van een muziekinstrument (Pink, 2011). De invulling van de basisbehoefte wordt gemakkelijk verstoord. Te grote uitdagingen, een te grote nadruk op negatieve terugkoppeling, kritiek gericht op de persoon en het vergelijken met anderen kunnen al belemmerend werken. Het bevorderen van de invulling van de behoefte aan competentie kan bestaan uit het bieden van ruimte voor persoonlijke ontwikkeling, het scheppen van een veilige omgeving om te experimenteren en te leren en het geven van constructieve feedback. Op deze wijze krijgt men toegang tot het geheel aan (potentiële) talenten.

## 6 Gevoel van verbinding als factor bij de infusie van CSM

De behoefte aan een gevoel van verbinding heeft betrekking op het aangaan van relaties met anderen, begrepen te worden, erbij te horen en ertoe te doen. Het is een basisbehoefte om door anderen te worden erkend, dat er wordt gereageerd op het eigen handelen, dat men belangrijk wordt gevonden en dat men wordt gerespecteerd. Dat betekent dat men een bijdrage wil leveren die wordt gewaardeerd door anderen. Pink (2011) noemt dit laatste zingeving ('sense of purpose') en zet dit neer als één van de drie drijfveren. Volgens Ryan & Deci (2017) is het één van de mogelijke invullingen van de basisbehoefte aan verbinding.

Er bestaat een verschil tussen het handelen van iemand dat erop gericht is om in verbinding te zijn met anderen en het handelen dat deze behoefte ook daadwerkelijk bevredigt. Voorbeelden van de eerste soort handelen zijn het dragen van de juiste kleren, het wonen in een goede buurt, en het beheersen van de juiste manieren. Merk op dat er voortdurend wordt gerefereerd aan subjectieve criteria. Het is belangrijk dat het gevoel van verbinding als onvoorwaardelijk wordt ervaren. Het bevorderen van de invulling van de behoefte aan verbinding kan bestaan uit het faciliteren van een omgeving waarin mensen elkaar kunnen ontmoeten, interesses kunnen delen, hun talenten kunnen tonen en hun bijdrage kunnen leveren.

## 7 CSM vervult psychologische basisbehoeften

De kern van Common Sense Management is de ontwikkeling van gemeenschappelijk begrip als methode van management. Het is de manager die samen met zijn belanghebbenden – in het bijzonder zijn team – gemeenschappelijk begrip van de problematiek ontwikkelt. De medewerkers worden tevens betrokken bij het nemen van besluiten en het maken van keuzes op basis van alternatieven die zij met elkaar hebben ontwikkeld. Er is geen sprake van een baas met ondergeschikten, maar van verschillende, gelijkwaardige spelers die elk hun eigen rol hebben. Hiermee sluit de werkwijze van de Common Sense Manager aan op de psychologische basisbehoeften, zowel van zichzelf als van zijn medewerkers. Met het CSDP ontwikkelt de Common Sense Manager een manier van kijken, denken en doen die bevorderend is voor de vervulling van de psychologische basisbehoeften. Dit heeft een positieve invloed op de ontwikkeling van autonome motivatie wat positief gecorreleerd is aan creativiteit, welbevinden en bedrijfsprestaties.

## 8 Bevorderen van de adoptie van CSM door infusie

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.

De *paradigmaverschuiving* brengt spanningen met zich mee. Voor de infusie van CSM als sociale innovatie is het daarom belangrijk om belanghebbenden te betrekken. Met het CSDP leren managers een manier van kijken, denken en doen gericht op de ontwikkeling van *gemeenschappelijk begrip*. De bedoeling hiervan is om het verschillende begrip dat betrokken hebben van situaties, problemen, mogelijkheden op een systematische manier *gemeenschappelijk* te maken. Het vermogen tot samenwerken kan zich dan ontwikkelen. Dat wil overigens niet zeggen dat iedereen uiteindelijk hetzelfde moet zien, denken of vinden. Het is uitdrukkelijk niet de bedoeling om de eigen zienswijze op te leggen aan anderen. Het daadwerkelijk betrekken van anderen heeft reeds tot gevolg dat verschillende inzichten, meningen, kennis en creativiteit *gemeenschappelijk* worden gemaakt. De kwaliteit van dit proces kan zeer bevorderend zijn voor het vervullen van de behoefte aan autonomie, competentie en gevoel van verbinding.

Ook het onderbouwen van voordelen draagt bij aan infusie van CSM als sociale innovatie. We beweren dat Common Sense Management bevorderend is voor de creativiteit van managers en medewerkers, leidt tot een hoger niveau van welbevinden en daarmee gunstig is voor de bedrijfsprestaties. Dit wordt gestaafd door uitgebreid onderzoek, maar hoe pakt het uit voor de organisatie in kwestie? Om daar inzicht in te verwerven is het belangrijk om een drietal ontwikkelingen in de gaten te houden. Hoe ontwikkelt zich de adoptie van de nieuwe stijl van leidinggeven? Hoe ontwikkelt zich de aard van de motivatie? En tenslotte, hoe ontwikkelen zich de creativiteit, de mate van welbevinden en in het verlengde hiervan de bedrijfsprestaties? Het aannemelijk maken van een verband tussen deze ontwikkelingen is uiteindelijk bevorderlijk voor de adoptie – diffusie en infusie – van Common Sense Management. En daarmee is de cirkel rond.

### Literatuur

Doornbos, J.W.J. & van Haagen, F. (2016) Evaluatie van CSDP1 Training  
Pink, D. (2011) Drive  
Rogers, E.M. (1965) The Diffusion of Innovations  
Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2017) Self Determination Theory  
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)