

Referentiekader voor realisme in organisatieverandering

# HET DNA VAN DE ORGANISATIE (1)

Een van de grootste worstelingen van deze tijd is hoe veranderingen tot stand kunnen worden gebracht. Het internet staat bol van websites over verandermanagement, cultuurverandering, gedragsverandering. “Alles is maakbaar en veranderbaar” zo luidt de boodschap. En dus zien we in organisaties de ene na de andere veranderdeskundige langskomen, ieder met een eigen heilzame verandermethodiek die de verlossing van alle organisatie-ellende belooft.

Door Patty Muller

**D**e variatie aan visies over hoe dat dan moet spreekt boekdelen: blijkbaar is veranderen zo eenvoudig toch niet. Iedereen kent wel verhalen over treurige verandertrajecten die met veel lawaai beginnen en uiteindelijk nauwelijks sporen achterlaten. Na het vertrek van veranderconsultants blijft bij de mensen in de organisatie een versterkt gevoel van onmacht achter. Veranderen valt niet mee.

Toch willen organisaties veranderen, innoveren en ze hebben er veel geld voor over, anders zouden zoveel veranderdeskundige bureaus allang het loodje hebben gelegd. De vraag is dan: hoe kunnen we nieuwe teleurstellingen voorkomen? Hoe komen we aan realistische verwachtingspatronen? In een tweeluik wordt hiervoor een referentiekader geboden. Centraal daarin staat de gedachte dat zelfkennis, kennis van het eigen bedrijfs-DNA tot betere keuzes en realistischer verwachtingspatronen leidt.

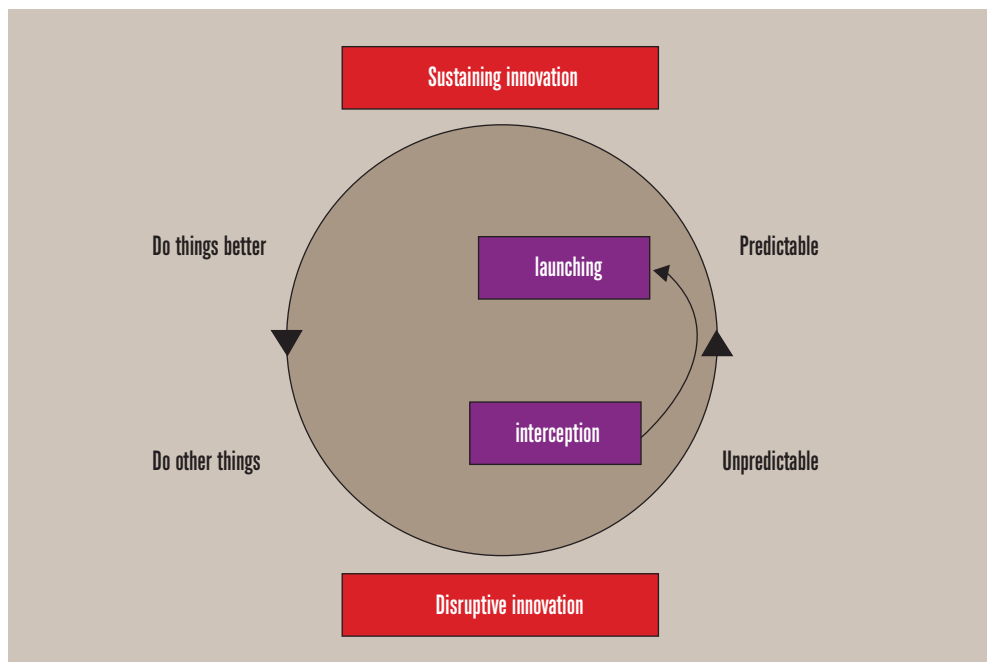
## Verrassingen voor zijn of verwelkomen

Als eerste stap op weg naar meer zelfkennis gaan we de veranderwensen zelf aan nader onderzoek onderwerpen. Verandering, innovatie, iedereen zegt er wel mee aan de slag

te willen, maar wat bedoelen we eigenlijk als we deze termen hanteren? En bedoelt iedereen wel hetzelfde? Soms vergeten we bijna dat de organisatie en zijn omgeving ook zonder ons toedoen permanent veranderen; werkelijke stilstand bestaat immers niet. Het gaat dan ook niet om de verandering sec, maar om een verandering in de richting die ons goeddunkt, die strategische doelen dichterbij brengt.

Toch ervaart menigeen dat de werkelijkheid van de business aanmerkelijk taaier is: er verandert wel iets, maar nooit precies zoals de bedoeling was. Op weg naar huis in de auto vraagt menigeen zich af hoe hij die lastige managers, die onwillige collega's nu toch eindelijk de goede kant uit kan krijgen. Moet er dan misschien toch nog weer een cultuurworkshop tegenaan, of een strategiesessie? Soms lijken die middelen te werken, maar even zo vaak blijkt de werkelijkheid een ontembaar beest dat telkens nieuwe trucs verzint om onder de dressuur uit te komen.

De dompteurs blijven hopen op een beheersbare, getemde organisatie waar ongemakkelijke verrassingen zijn uitgebannen. Ze blijven dromen van een wereld waar ze de veranderingen beheersen. We willen allemaal liefst zelf kunnen kiezen wat ons overkomt. Aan die droom worden miljoenen euro's per jaar uitgegeven, die in grotere of kleinere strategi-



Afbeelding 1: The Innovator's Dilemma, vrij naar Clayton Christensen.

sche projecten worden gestoken. Diep in hun hart weten de meeste managers best dat zij met die strategie de wedstrijd niet zullen winnen, dat ondernemen meer vergt dan het beheersen van de angst. Er is dan iets anders nodig, namelijk excellentie, innovatie, de kracht om de markt en de concurrentie te verrassen. Echter, een organisatie die zelf niet buiten zijn eigen kaders kan treden, zal moeilijk de markt kunnen verrassen. Zo zien we enerzijds de wens om verrassingen uit te bannen en anderzijds de noodzaak om verrassingen na te streven. Sommigen zullen beweren dat die zaken heus samen gaan, maar een leek kan zien dat hier in de organisatiecultuur iets zal gaan wringen.

### The Innovator's Dilemma

Organisaties staan ambivalent tegenover de keuze tussen enerzijds voorzichtigheid en anderzijds de grote daden. 'The Innovator's Dilemma' noemt Christofer Clayton dit en hij onderkent daarbij enerzijds *sustaining innovation* (letterlijk vertaald schragende innovatie en anderzijds de meer risicovolle en verstorende innovatie (*disruptive, breakthrough innovation*). Uit onderzoek is bekend, dat de meeste organisaties voor de veilige sustaining innovatie kiezen. Het geld kan maar een keer worden uitgegeven en bij de keuze tussen voorspelbaarheid en onzekerheid wordt toch nog vaak voor het eerste gekozen.

Disruptive innovation is per definitie onvoorspelbaar, het echte nieuwe hebben we immers nog niet eerder meegeemaakt, we weten niet hoe het zich zal gedragen en hoe de omgeving erop zal reageren. Het lijkt een logische keuze, maar op de achtergrond klinkt steeds beter hoorbaar de kritiek op deze koers. Peter Drucker mengt zich in dit debat met de radicale uitspraak dat een bedrijf er alleen nog is voor

marketing en innovatie. De rest is goed voor outsourcing of kan bijeengemanaged worden via een netwerk van partners. "Do things better is ... not enough, do other things" is het motto.

Het eerste dat veel organisaties doen na het horen van dit bericht is het ontkennen van het dilemma: we doen gewoon allebei, dan is er geen probleem. Maar dit blijkt toch niet de ideale oplossing. Investerings vereisen strategische keuzen. Vaak wordt vergeten dat kiezen niet enkel gaat om uitkiezen, maar ook om afwijzen, om het afscheid van andere

## Het eerste dat veel organisaties doen is het ontkennen van het dilemma

opties inclus de mogelijke voordelen. Geen enkele optie is enkel idyllisch of duivels, in de woorden van Johan Cruijff: "elk nadeel heb z'n voordeel". En juist daarom is echt kiezen zo moeilijk. Ook de nadelen van de keuze moeten 'genomen' worden en de voordelen van de afwijzing losgelaten.

Ook in innovatiestrategieën werken halfslachtige compromissen niet. Kiezen voor een onse radicale innovatie is in de praktijk gewoon weggooien van geld. Echter, het kiezen voor een strategie van disruptive innovation, ten koste van de

verbeteringen die immers altijd weer wenselijk zijn, tsja, dat valt ook niet mee. Dat vereist een standvastige neiging tot avontuur die veel organisaties niet past en laten we wel wezen, de risico's zijn ook daadwerkelijk groter en de resultaten onzekerder. In de praktijk kiezen veel organisaties daarom telkens opnieuw voor verbetertrajecten en reserveren in de marge gelden voor andere innovatievormen.

Christensen en Drucker laten niet na te wijzen op de dringende noodzaak om innovatie serieus op te pakken. Globalisering, opkomende nieuwe economieën dwingen tot keuzen voor een serieuze innovatiestrategie. Dat hoeft niet per se een disruptieve stijl te zijn, maar het is wel nodig een bewuste keuze te maken. In de praktijk wordt die keuze met name bepaald door marktanalyses. De vraag, wie zijn wij als organisatie, als verzameling van mensen, en welke richtingen passen daar dan bij, komt minder aan bod. Misschien vanuit het idee dat de mensen die zich onder het bedrijfslabel bevinden veranderbaar of vervangbaar zijn. Maar wat nu, wat als dat veranderen of vervangen toch zo gemakkelijk niet gaat? Als we meer wisten van de organisatie zelf, zouden we er wellicht meer grip op kunnen krijgen, of anderszins realistischere keuzes maken, of keuzes die verder in het bedrijf doordringen dan de boardroom.

De organisatie is uiteindelijk de verzameling samenwerkende mensen die daarbij ondersteund worden door hulpmiddelen, zo nemen we aan. Laten we de elementen van een bedrijf aan een nader onderzoek onderwerpen. We bekijken daartoe twee aspecten; de mensen en de technologie (in deel 2) en hun onderlinge relatie. Langs die weg krijgen we zicht op het soort innovatie DNA binnen het bedrijf.

## De leider en zijn werknemers

We duiken daarom maar eens dieper de organisatie in. In de managementliteratuur van de laatste jaren wordt enorm veel nadruk gelegd op de rol van de 'leider' als bepaler van de koers van het bedrijf. De eerste vraag die we ons kunnen stellen luidt: is de persoon van de leider ook in het innovatiedilemma daadwerkelijk bepalend?

Besturing van een organisatie zien we de laatste jaren geromantiseerd worden tot een persoonlijk verhaal met de bestuurder als een romantische hoofdpersoon, die met een bijna persoonlijk lijden zijn hoofd breekt over heldhaftige reddingen en koene overtochten. Een prachtig voorbeeld van de verpersoonlijking van besturing is het in 2005 door

Getronics uitgebrachte jongensboek over de fusieavonturen van 'Klaas'. De lezertjes kunnen in dit boek van dag tot dag meelesen hoe moeilijk het was, hoe spannend en hoe de hoofdrolspelers van dag tot dag heroïsch het ene na het andere besluit nemen. Er zijn de afgelopen jaren meer van dit soort heldenromans verschenen en opvallend is hoe vaak het voorkomt dat het heldenleven van de hoofdrolspelers binnen korte tijd na publicatie al weer voorbij is.

We kunnen lachen om de heroïsering van de manager, maar deze trend toont ons ook een bewustzijn dat alles – althans alles in de top van het bedrijf – mensenwerk is. Het romantiëren zelf levert echter te weinig nieuwe inzichten op, een nuchterder kijk is nodig.

Een methodische benadering van de menselijke factor in de organisatie kan ons meer leren over de werkelijke mechanismen en geeft bovendien zicht op andere relevante personages binnen het bedrijf, zoals bijvoorbeeld de werknemers.

We willen weten wie de mensen zijn en wat hun relatie tot innovatie is, welke soorten innovatie bij hen passen. Wie zijn die mensen die de organisatie formeren? Welke houding tot innovatie nemen ze mee en is die te veranderen? Dat willen we weten, en dan niet alleen over de top, maar ook over de afdelingen die het werk moeten doen.

## Persoonlijk patroon

Een organisatie of een netwerk is uiteindelijk een groep – op allerlei manieren met allerlei hulpmiddelen in allerlei configuraties – samenwerkende mensen. Het is dan relevant te weten uit welk menselijk 'materiaal' de organisatie is opgebouwd. Hoe ziet het menselijk DNA van de organisatie en organisatieonderdelen eruit, en wat zegt dat over de relatie tot verandering en innovatie, welke strategieën zijn dan waarschijnlijk?

Over identiteiten van mensen is lastig wat te zeggen, maar wel over hun neigingen, voorkeuren, smaken. Die blijken toch behoorlijk stabiel te zijn. Myers en Briggs bijvoorbeeld, hebben decennia lang onderzoek gedaan naar voorkeurspatronen van mensen en een serie van 16 zeer stabiele patronen ontdekt die over de hele wereld zijn getoetst. De patronen betreffen enkel de manier waarop mensen waarnemen, beslissen, acteren en ontspannen, de mentale processen dus. Deze zeggen dus niets over hun persoonlijke historie, die blijft hier buiten. Hun methode, de Myers Briggs Type Indicator (MBTI) is goed gedocumenteerd en wereldwijd intensief onderzocht op validiteit en betrouwbaarheid.

## Kiezen voor een onsje radicale innovatie is in de praktijk gewoon weggooien van geld

Kern van hun visie is dat sommige mentale processen niet gelijktijdig kunnen optreden. Mensen moeten dus een keuze maken en die keuze gebeurt op basis van iemands aangeboren voorkeur. Die aangeboren voorkeur is vergelijkbaar met de voorkeur voor rechts- of linkshandigheid. En zoals dat gaat met voorkeuren, mensen kunnen best ook wel de andere optie uitvoeren, maar er is een aangeboren voorkeur voor één van de twee. Een linkshandige schrijft nu eenmaal 'lekkerder' met links, ook al heeft hij geleerd om 'rechts' ook uit de voeten te kunnen.

Voordat we verder gaan, horen we nu al hoe sommigen "ho wacht even, ik ben niet in een vakje in te delen" roepen. Het idee dat mensen in sommige opzichten, qua voorkeur, op elkaar zouden kunnen lijken en dat het daarom mogelijk zou zijn om rubriceringen te maken, roept verzet op. Alsof er door kenmerken te onderscheiden direct wordt afgerekend met de aanwezigheid van het unieke, strikt persoonlijke.

Dat is natuurlijk niet zo. De typen die Myers en Briggs onderscheiden, zijn typen op basis van een handvol kenmerken. De typologie strekt zich niet voorbij die kenmerken uit: er blijft na de typologie dus nog een wereld vol unieke persoonlijke eigenzinnige, vrolijke en onzinnige eigenheid te ontdekken.

Er wordt, ook op het internet, veel gepubliceerd over MBTI, soms correct, maar soms wordt er ook onzin van gemaakt: dan doet een schrijver het opeens voorkomen alsof we met een complete karakterbeschrijving te maken hebben. Juist omdat er zoveel over MBTI is geschreven is deze waarschuwing op zijn plaats.

Laten we eens kijken hoe het dan wel werkt. De MBTI onderkent vier centrale dimensies: hoe mensen hun energie-huishouding op pijl brengen, hoe ze waarnemen en hoe ze concluderen/besluiten en ten vierde, hoe de afgifte van energie verloopt. Uit decennialang onderzoek is gebleken dat veel onbegrip en conflicten in bedrijven te maken hebben met deze verschillen tussen mensen en de irritaties die wederzijds onbegrip oproept. Sommige mensen blijken in hun waarneming vooral gericht op het hier en nu, op feiten, op hoe de dingen eruit zien, in elkaar zitten, of ook wel hoe ze smaken, of aanvoelen; voor anderen is de waarneming allereerst een *trigger* voor mentale processen zoals het leggen van conceptuele relaties en rubriceringen, het creëren van associatieve verbanden. De een loopt bij het woord 'choco-

lade' het water in de mond, of zoekt naar feiten over het soort chocolade (bitter, melk, wit), de ander reageert met conceptuele of associatieve termen als 'etenswaar' of 'verjaardag'. De vier keer vier dichotome voorkeuren kunnen tot 16 typen worden gecombineerd. Onderzoek leert dat deze typen gedurende het leven niet veranderen; wel verandert de waardering voor de andere stijlen. Naarmate men ouder wordt, raakt men nieuwsgierig naar de andere stijlen, gaat die uitproberen en doet er ervaring mee op en verbreed zo de eigen mogelijkheden. Maar de oorspronkelijke voorkeur blijft ook in deze ontwikkeling wel zichtbaar. Links schrijven kan men leren. Blijkbaar zitten er in mensen niet gemakkelijk wijzigbare kenmerken die iets kunnen zeggen over hoe ze zich bij voorkeur gedragen, wat hen het beste ligt. Op zich niet verwonderlijk, steeds meer voorheen als 'psychologische' beschouwde kenmerken blijken wel degelijk fysiek in DNA traceerbaar.

Wat nu, als zulke aangeboren voorkeuren zichtbaar worden in de manier waarop mensen denken en werken binnen een organisatie, hoe pakt dat dan uit? Een voorbeeld: meerdere system integrators kozen de afgelopen jaren voor een marketingmotto dat om "we leveren een standaard werkplek voor een nette prijs" draaide en alle inspanningen dienden zich rond die positie te centreren.

Zo'n motto is ooit gekozen door de strategen en zegt vooral iets over het persoonlijke profiel van de opper-marketeers. Het hoeft geen verband te hebben met activiteiten wat dieper in het bedrijf. Daar kunnen best brutale technologische concepten worden uitgedacht door mensen die anders zijn georiënteerd. De kans op misverstanden tussen beiden is groot. Hier blijkt, dat de MBTI niet eens zozeer relevant is om jezelf in te delen, maar veeleer voor het creëren van een bewustzijn dat anderen werkelijk anders waarnemen en, deels dus, denken.

Mensen zijn dus, tot op zekere hoogte, in zekere opzichten écht anders. En die verschillen zijn niet via een veranderkundig trucje ongedaan te maken.

Patty Muller ([patty.muller@snr.nl](mailto:patty.muller@snr.nl)) is Senior Docent bij Schouten & Nelissen.

