

Visies op de rol van de mens in organisaties

# HET DNA VAN DE ORGANISATIE (2)

In het eerste deel zijn diverse aspecten van de MBTI-methode besproken. In dit slot staat het begrijpen centraal van welke samenhangen binnen organisaties relevant zijn. Allereerst kijken we kort naar de kernwaarden in het MBTI-instrumentarium. In daarop volgende stappen gaan we na hoe deze kenmerken binnen bedrijven een rol spelen.

Door Patty Muller

**D**e MBTI-methode onderkent vier centrale dimensies: hoe mensen hun energiehuishouding op pijl brengen, hoe ze waarnemen, hoe ze concluderen/besluiten en ten vierde, hoe de afgifte van energie verloopt.

De eerste dimensie gaat over de energiehuishouding. Hoe tank je het liefste bij: eten met een groepje vrienden (Extravert) óf liever even alleen, bijvoorbeeld achter de computer of met je iPod (Introvert). De gekozen naamgeving is niet echt handig omdat wij in ons dagelijks taalgebruik een veel bredere associatie hebben met de termen 'extrovert en introvert'. De betekenis hier is echt heel selectief en heeft enkel betrekking op het opdoen van energie en niet op de sociale vermogens van mensen; het gaat dus niet over de psychologische neigingen waar we normaliter op doelen met deze termen.

De tweede dimensie kijkt naar de waarneming. Sommige mensen blijken in hun waarneming vooral gericht op het hier en nu, anderen zien in dezelfde situatie toekomstige concepten en verbanden (N). Ook hier is de terminologie verwarrend, de N staat voor 'iNtuition', maar deze term heeft niets te maken met het begrip 'intuïtie' zoals we dat normaliter gebruiken. De N voorkeur neigt naar het nieuwe, ziet nieuwe kansen, trekt weg van wat nu is, bij Sensing gaat het juist om een gebondenheid aan het hier en nu, aan wat 'is'; disruptive innovation is hier niet goed aan besteed. Onderzoek wijst uit dat met name op de S-N as veel conflicten en

irritaties voorkomen. De voorkeur voor uitwijdingen en detailleringen bij S kan anderen met een voorkeur voor het conceptuele snel irriteren. Andersom wordt de neiging tot conceptualisering door mensen met een voorkeur voor S gezien als vaag, onbegrijpelijk geneuzel, eveneens hoogst irritant. Ruzies tussen afdelingen zijn, zonder dat betrokkenen zich dat realiseren, vaak tot deze tegenstelling te herleiden.

De derde dimensie gaat over de manier van besluiten nemen: op basis van afwegingen en logica (T) of op basis van een 'buikgevoel' (F). De F van Feeling zegt overigens niet dat mensen met een T(hinking)voorkeur niet gevoelig zouden zijn. F of T, beide kunnen even on- of overgevoelig zijn. Het gaat hier enkel hoe er wordt besloten. Veel bedrijfsstrategieën worden uiteindelijk besloten op basis van buikgevoel, de lijstjes met de afwegingen zijn er wel geweest en ook besproken, maar uiteindelijk zijn het andere dingen die bepalen hoe het loopt. Denk maar aan de rol van vriendschap bij fusies, en de rol van sympathie bij benoemingen. De vierde dimensie beschouwt de stijl van actie en de energiehuishouding daarbij: is de energiebesteding geleidelijk, gepland, gedoseerd ('Judging'), of is er een deadline nodig om de explosie aan energie los te krijgen ('Perceiving'). Het beste voorbeeld is de manier waarop een student zich op zijn examen voorbereidt: systematisch, gedoseerd, dag voor dag lerend, of juist lukraak met de deadline die de energie losmaakt om de zaken rond te krijgen of te leren. In deze laatste dimensie wordt er ruimte vrijgehouden voor nieuwe

## Het maakbaarheidsideaal is in wezen een technologisch paradigma

opties en worden keuzen (Judge) gevoeld als inperkingen van opties. Binnen professionele bureaucratieën heerst een grote voorkeur voor Judging stijl, terwijl de meer creatieve organisaties ruimte bieden voor de explosieve energie-explosie met deadlines die bij Perceiving horen.

Deze typen veranderen gedurende het leven niet echt; wel gaan mensen zich geleidelijk aan verbreden naar andere stijlen. Maar de oorspronkelijke voorkeur blijft ook in deze ontwikkeling wel zichtbaar. Interessant is te bekijken hoe deze kenmerken in bedrijven zijn terug te vinden.

### Selectiemechanisme

Een bedrijf kan verschillende profielen van mensen naast elkaar in zich herbergen. We weten allemaal dat er binnen een organisatie altijd specifieke selectiemechanismen meespelen. We zien dat een nieuwe topman zijn eigen secondanten kiest en zo een kring van vertrouwelingen om zich heen creëert die past bij zijn persoonlijke stijl. Die nieuwe kring van vertrouwelingen breidt zich dan vanuit de top nog een rondje verder uit, maar dan houdt het al gauw op: het dagelijks brood moet ook nog verdiend worden en daar is continuïteit onontbeerlijk.

Op de werkvloer, in de afdeling, binnen de business units zijn soortgelijke mechanismen aan de gang, die daar tot geheel eigen groepskenmerken kunnen leiden, waardoor een bedrijfsunit zelfs een duidelijke eigen sfeer kan krijgen. Het kan makkelijk gebeuren dat er een onzichtbare twee- (of meer-) deling ontstaat van enerzijds kringen rond topbestuurders en anderzijds lokale organisatiekenmerken. Er zijn genoeg voorbeelden van afdelingen die elkaar in de haren zitten, niemand weet eigenlijk nog waarom. De kans is groot dat beide er een andere 'persoonlijke' voorkeurstijl op na houden.

Uiteindelijk zijn er in een bedrijf toch bepaalde stijlen die meer dominant worden en de richting van de ontwikkelingen kunnen bepalen. Maar dominant zijn is niet hetzelfde als in de meerderheid zijn en zo kan het gebeuren dat de strategen een koers kiezen die in hun beleving de juiste is, maar die in het bedrijf zelf op onbegrip en weerstanden stuit. Vele consultants beloven daar wel doorheen te breken; er is een groot geloof in de maakbaarheid van de organisatie. Dat maakbaarheidsideaal is in wezen een technologisch paradigma; geen wonder misschien, dat voormalige IT'ers zich aangetrokken voelen tot verandermanagement.

Cultuur is een samenspel van relatief onveranderlijke persoonlijke stijlen en op zichzelf wel veranderbare, maar vaak niet goed bekeken selectiemechanismen.

### Technologie

ICT schuift steeds verder op tot de business en vaak verraden die voormalig ICT'ers hun herkomst met stoere uitspraken over het onbelang van IT, het primaat van 'de business', op een manier waarop geen businessman zich ooit het hoofd breekt. Die goede bedoelingen zijn aandoenlijk, maar laten we wel zijn, uiteindelijk is IT het zenuwstelsel van een bedrijf, dat in zijn huidige vorm onbestaanbaar is zonder die IT. Naarmate de intelligentie van ICT toeneemt wordt de grens tussen menselijke en technische activiteit steeds onduidelijker. In die zin lijken de bezwingingen soms wel eens op het laatste verzet tegen de definitieve opmars van business IT. Het wordt daarom tijd om de bedrijfstechnologie eens onder de loep te nemen en te bekijken of ook daar iets over achterliggende tendensen is waar te nemen.

### Methoden vergeleken: BPM, BR en HIMS

Net zoals het relevant blijkt om te kijken naar het DNA van de werknemers, zo is het interessant om de variatie aan technologie aan een nader onderzoek te onderwerpen. Elke technologie vertegenwoordigt een visie op de rol van de mens binnen organisaties, op de samenwerking tussen mensen onderling en de samenwerking tussen mens en techniek. Bij elke technologie kunnen we ons dus afvragen welke keuzen er zijn gemaakt, welke methode ten grondslag ligt aan de fysieke uitwerkingen in IT-producten. Daarom spreken sommigen liever van methodologie dan van technologie, wat inderdaad zuiverder is. Niettemin wijst iemand als Fingar ons er graag op dat heel veel methoden geconfisqueerd worden door IT-leveranciers die hun eigen visie in hun spullen verwerken. We constateren dan maar dat het niet uitmaakt, of we nu over technologie of over methodologie spreken: alles is 'man made'. Laten we daarom enkele methoden, enkele technologieën onder de loep nemen om te zien wat de achterliggende visies zijn.

Business Process management en Business Rules zoeken beide naar vormen van standaardisatie. BPM standaardiseert de relaties tussen mensen als beheersingmodel, BR standaardiseert de logische beslisprincipes. Fingar heeft een aardige observatie als hij zegt dat in de visie van BPM "machines acteren met mensen". "In the world of BPM people and

## De neiging tot conceptualisering kan worden gezien als vaag onbegrijpelijk geneuzel

“machines are equal” noemt hij dat ironisch. Reden waarom hij min of meer afscheid neemt van deze methodologie en een keuze maakt voor het nieuwe paradigma van Human Interaction Management Systems, waarbij we uiteraard ‘systems’ niet moeten opvatten als synoniem voor software, ook al is de bijbehorende software wel op de markt. De relatie van BPM met de mens is complexer dan Fingar het voorstelt. Immers, BPM vertrouwt de mens eerder dan de machine als het gaat om het toepassen van regels: software maakt fouten en kent bugs. Het wantrouwen tegen machines bewijst zichzelf natuurlijk snel: mensen maken eerder onsystematische fouten en dus is de kans groot dat die fouten relatief vaak onzichtbaar blijven. Systemen daarentegen maken juist eerder systematische fouten die dan juist sneller zichtbaar zijn. De focus bij BPM is procesverbetering, die per definitie draait om gestandaardiseerde repeteerbare manieren van werken. Juist in die repetitie ligt immers de

meerwaarde van procesbeheersing. Mensen zijn via de technologie geïnvolveerd in de processtandaardisatie. Daarmee plaatst de BPM technologie zich binnen het Innovation Dilemma aan de kant van de Sustaining Innovation. Bedrijven die kiezen voor BPM maken een strategische keuze voor een bepaalde vorm van innovatie. We zagen eerder dat kiezen betekent dat andere dingen niet worden gedaan en hier wordt de tol gelegd bij het ‘do other things’, de disruptive innovation. Sustaining innovation is de stijl waarop het meeste wordt ingezet, omdat daar de minste risico's zijn. Beheersing biedt op de korte termijn ook meer voordelen en belooft zekerheid. Het probleem is alleen dat de werkelijkheid van de buitenwereld niet zo betrouwbaar is en zich niet laat dresseren. In die visie van Business Rules is de ‘machine’ in zekere zin ‘losgeknipt’ van de mens. Machines acteren niet met mensen, maar juist met geautomatiseerde ‘Rules’. Er bestaat juist meer



Do you have a **Point**?  
Do you make your **Point**?  
Do you get the **Point**?  
Do you want to prove your **Point**?

Join **FourPoints** !!

vertrouwen in systemen; als de betere, meer systematische bewaarders van kennisregels. Mensen vergissen zich, mensen raken gepensioneerd, kennis verdwijnt: "Mensen komen en gaan, maar systemen met rules blijven bestaan" is het adagium.

In de Business Rules-wereld staan mensen in zekere zin buiten de gestandaardiseerde operatie. De systemen doen het standaardwerk zelf wel. De mensen zijn als het ware meer 'vrijgesteld' om de onstructureerbare, niet repeteerbare activiteiten uit te voeren: research, denken over rules, opzetten van marketing, new business, innovatie etcetera. Naarmate de uniciteit van de menselijke activiteiten in het bedrijf toeneemt, vallen deze werkzaamheden vaker buiten de contouren van een procesaanpak; in termen van Minzberg komen we in de sfeer van de *adhocratie*. De BR-aanpak lijkt meer ruimte te geven voor andere vormen van innovatie, maar die moet daarvoor dan ook wel worden benut. Veel managers voelen zich ontheemd in een BR-wereld, want waar zijn de processen waar zij zich aan vast konden houden, waar zij hun domein aan konden aflezen? Business Rules heeft managers nodig die ook zonder dit houvast hun rol kunnen vinden en niet elke manager zal zich daar goed in voelen. Wellicht dat introductie van Business Rules nieuwe kansen biedt voor andersoortige managers, wiens persoonlijke DNA een treffende fit geeft in deze nieuwe flexibele wereld.

### De derde visie: HIMS

En zo komen we dan in de wereld waar de vierde generatie van BPM, zoals Fingar het noemt, haar waarde heeft. De wereld van Human Interaction Management Systems, waar IT werkelijk alleen faciliterend en niet meer regulerend is. Machines faciliteren ongestructureerde samenwerking van mensen die samenwerken in netwerken van klanten en partners aan R&D en marketing. De open business modellen die mensen als Chesbrough en Chistensen zoeken, zijn hier voorhanden.

HIMS stelt de menselijke relatie centraal. Kennis is een dynamisch communicatiemiddel tussen mensen binnen en buiten de organisatie. "People go where no routine process has gone before" is het adagium hier; de focus ligt op innovatie. De vraag die dan actueel wordt luidt: beschikt het bedrijf over het juiste menselijke DNA voor deze manier van werken? Ofwel, is er wel een goede match tussen technologisch DNA, organisatie-DNA en innovatiestijl?

Hoe je het ook wendt of keert, elke technologie, elke methode vertegenwoordigt impliciet een visie op de rol van

mensen in de organisatie en op het verwachte gedrag van mensen. We zien dat elke technologie of methodiek bepaalde innovatiestijlen mogelijk maakt en bepaalde persoonlijkheidsstijlen centraal stelt.

Welbeschouwd is de rol van de manager in elk van de drie 'approaches' geheel verschillend: er is behoefte aan verschillende leiderschapsstijlen, met eigen affiniteiten. Het menselijk DNA van een bedrijf is niet zomaar te veranderen. Als innovatievoorkeur, technologie en menselijk DNA niet op elkaar zijn afgestemd, dan ontstaan binnen de organisatie grote problemen die niet met behulp van een veranderconsultant zijn op te lossen. Meestal wordt daar rap aan voorbij gegaan: wat niet past maken we wel passend. Als we maar voldoende investeren in cultuurverandering, als we de mensen er maar voldoende bij betrekken, als we het maar gestructureerd aanpakken. Kijk naar de top-tien van de managementliteratuur; remedies te over!

Tegelijkertijd ervaart iedereen dat de werkelijkheid van de business taai is; er verandert wel iets maar nooit precies zoals je had gewild.

### Bewust worden

We missen blijkbaar telkens iets dat geen procestekening, geen architectuur, geen verandermanager vast kan grijpen: de vonk van menselijke creativiteit, spontane inzichten op het juiste moment en de juiste plaats.

We zien de belangrijkste factor over het hoofd en dat is oog hebben voor de affiniteit en talenten van mensen. Tegelijkertijd moeten we ons ook meer bewust worden van de paradigmakeuzes die we feitelijk maken bij onze technologiekeuzes en ons opnieuw afvragen of de mensen, hun werk en de technologie wel werkelijk bij elkaar passen.

Uiteindelijk moeten we ons ook beter realiseren voor welk type innovatie we impliciet kiezen bij de keuze voor een technologie en hoe het DNA van de mensen in de organisatie past bij al die andere keuzes. Een ding is zeker: mismatches leiden onherroepelijk tot stagnatie en onvrede. Misschien heeft uw bedrijf zelf veel meer potentieel dan u tot nog toe dacht, maar moeten er slimmere keuzes in het type innovatie gemaakt worden. Andersom zal het tijdig traceren van mismatches en het onderkennen van problemen veel mislukte investeringstrajecten kunnen voorkomen en de kansen om succesvolle innovatie, van welk type dan ook, aanmerkelijk vergroten. Ken, onderken uw bedrijfsnaam in al zijn facetten, dan heeft u geen verandermanager meer nodig.

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