

## Human resources

# Waking Up in a New World

Patrick Stevens (MyriadFacets in Management)

**I**n meer dan één opzicht leven we in een boeiende tijd. Verschillende zieners zijn zelfs van mening dat we regelrecht afsteveneren op een Nieuwe Wereld. De overgang gebeurt in een zeker vredig klimaat, zonder het katalytische effect van een gewapend wereldwijd conflict zoals na de Tweede Wereldoorlog. Katalysator van deze verandering is de opkomst van een multipolaire wereld. Die komt onweerstaanbaar tot uiting op economisch, cultureel en wetenschappelijk vlak. Wat opvalt, is de snelheid waarmee deze verandering zich voltrekt: de snelle omvorming van de communicatiemiddelen op wereldschaal haalt de grenzen neer, verkleint de afstanden en dompelt ons onder in een steeds virtueelere wereld.

### Een Nieuwe Wereld ontluikt, multipolair of zonder polen

Rahul Bajaj, briljant econoom en tevens een van de machtigste zakenlieden in India, sprak onlangs van de competitie tussen het Westen en de opkomende landen. Hij benadrukte daarbij in de eerste plaats de situatie waarin de wereld zich bevindt: *"De wereld is op geopolitiek vlak niet meer unipolair of bipolair, maar heeft helemaal géén polen meer. In de toekomst zal zich een 'Competitie in de Samenwerking' ontwikkelen: een uitwisseling tussen enerzijds de ontwikkelde markten die de technologie en het kapitaal in handen hebben en anderzijds de opkomende markten die de kern vormen van de toekomstige groei. De westerse bedrijven zullen economisch meer investeren in de opkomende landen, die belangrijke markten voor hen zullen worden. De bedrijven uit de opkomende landen – waar aan*

*lage kost wordt geproduceerd – zullen zich zowel in de opkomende als in de westerse landen vestigen. China en India zullen zich opwerpen tot de 2 grote markten en producenten onder de nieuwe wereldspelers" (1).*

Een toonvoorbeeld van deze competitie is de farmaceutische wereld. Indische bedrijven produceren immers al jaren generische geneesmiddelen en investeren momenteel zwaar in het onderzoek naar innoverende producten. De samenwerking tussen de farmaceutische laboratoria en de IT-bedrijven in India versnelt dit innovatieproces nog. Die bedrijven lijken zich overigens ook steeds meer te bekommeren om het respect van de intellectuele eigendom.

De versnelde verschuiving naar die multipolaire wereld heeft voor de farmaceutische wereld minstens twee gevolgen: 1) in Europa en de Verenigde Staten snoeien de multinationals zwaar in hun personeels-



Patrick Stevens

bestand in hun administratie-, verkoop- en zelfs R&D-departement, om tegelijk banen te creëren in India en China; 2) alle bedrijven trachten hun producten zo snel mogelijk op de markt te brengen en stimuleren de innovatie globaal: de grootste bedrijven breken met het verouderde model van de *blockbusters* en investeren in nichesectoren, vooral in de behandeling of preventie van weesziekten.

In Europa voelen heel wat bedrijfsleiders zich vaak overrompeld door deze snelle veranderingen: alles gebeurt zo snel dat ze zich gepasseerd voelen of machteloos tegenover de vereisten van deze nieuwe hyperconcurrentiële wereld. Overweldigd door de actie en de korte deadlines, zitten ze

met 'de neus op het stuur' en hebben ze onvoldoende tijd om al deze veranderingen te verteren.

## De grote etappes in het beheer van de verandering

### De bewustwording

Sommige leiders maken van de verandering gebruik om met hun medewerkers een continue dialoog aan te gaan op alle niveaus van de onderneming. De doelstellingen worden herbekeken in het licht van een visie van hun organisatie die onomkeerbaar evolueert naar een andere wereld. Ze nemen de tijd om naar hun medewerkers te luisteren om samen met hen de beste middelen te creëren om deze doelstellingen te bereiken.

Het veranderingsproces begint met een bewustwording die kan uitmonden in een gevoel van hoogdringendheid: aantonen dat het hoog tijd is om te veranderen, wil men de organisatie niet simpelweg laten teloorgaan. Uit een studie uit 2004 over de ge-

middelde levensduur van de Europese of Japanse ondernemingen bleek dat die niet meer dan 15 jaar bedraagt.

Om een plaats te veroveren in de nieuwe wereld die zich voor ons opent en waarmee we op alle manieren moeten leren leven, moeten we het *business model* uitdenken en snel te werk gaan. Het gevoel van hoogdringendheid is een belangrijke troef in het beheer van de verandering om op het juiste ogenblik de energieën te mobiliseren, de innovatie te stimuleren en een crisissituatie te vermijden.

Dat gevoel van hoogdringendheid speelt ook in de gezondheidswereld. Omdat het voortdurend moet anticiperen op de behoeften inzake volksgezondheid, is het gezondheidsdomein een van de meest innoverende sectoren. Permanent moeten oplossingen worden gezocht voor immense behoeften.

### Visie, de motor van de verandering

In meer dan één opzicht leven we in bevoorrechte tijden voor de bedrijfsleiders:

door de onzekerheid kunnen ze niet anders dan hun leiderschap doordrukken. Meer dan ooit hebben de teams behoefte aan een leider die hen de juiste weg toont, die een coherente visie meedeelt en de energieën mobiliseert. In donkere tijden geeft visionair leiderschap de organisatie weer vertrouwen en de teams nieuwe energie.

Volgens Jean Stéphenne, directeur van GSK Biologicals, "*mag een goede manager zich in tijden van crisis niet in zichzelf keren maar moet hij in de eerste plaats zijn teams geruistellen. De visionaire leider toont aan dat de strategie hetzij werd bevestigd, hetzij werd aangepast aan de nieuwe omstandigheden*" (2).

Nieuwe mogelijkheden dienen zich aan voor de leider die zelf een visie kan distilleren uit de huidige turbulente situatie. Om de buitenwereld te omarmen en zijn zaken onder controle te houden, kan hij nog altijd het management delegeren aan zijn medewerkers. Zo heeft hij meer tijd om naar de markt te luisteren en dichter bij zijn klanten te komen. De behoeften of houdingen van de consumenten veranderen erg snel in deze roerige periode. Om het concurrentievermogen van zijn onderneming op peil te houden, moet een beslis-singnemer zich met voldoende informatiebronnen omringen.

### Een gunstig klimaat voor verandering

Het ontstaan van een gunstig klimaat voor verandering is een belangrijke voorafgaande etappe. Elke poging tot verandering of innovatie is gedoemd om te mislukken als het ondernemingsklimaat niet bevorderlijk is voor de zin voor initiatief, het nemen van risico's, de communicatie en, in het algemeen, het vertrouwen. Dat verandering soms ook weerstand oproept, is welbekend en moet in aanmerking worden genomen. Een team zal zich pas engageren in een veranderingsproces als het klimaat is ontdooid. De oprichting van een comité dat de verandering ondersteunt, kan eveneens helpen om het terrein te effenen.

Op doortocht in ons land gaven 2 Belgische innovatiekampioenen die in de Verenigde Staten werken voor hightechmultinationals onlangs hun succesformules vrij. Sophie Vandebroek, *Chief Technology*



Officer en voorzitter van de Xerox Innovation Group en Wim Sweldens, voorzitter van de *Wireless Product Division* van Alcatel Lucent, benadrukken hoe het succes van innovatie veel meer afhangt van de mensen en de teamgeest dan van de technologische ontwikkeling: "Een menselijke fabriek kan enkel tot stand komen als de relaties tussen de mensen goed zitten. Onderzoek is het makkelijke gedeelte. Veel moeilijker is het om ervoor te zorgen dat alle neuzen in dezelfde richting staan. Als ik moet kiezen tussen een goed team met een slecht project en een slecht team met een goed project, dan kies ik altijd voor het goede team", zegt Sophie Vandebroek. Ook diversiteit vindt ze heel belangrijk: "Ik zie erop toe dat er genoeg latino's, Afro-Amerikanen, homo's en lesbiennes en natuurlijk vrouwen in mijn team zitten."

### Het team motiveren tot de verandering of innovatie

Innovatie wordt niet meer doorgevoerd door een klein team van deskundigen die zich enkel bezighouden met het R&D-departement, maar door pluridisciplinaire teams die hun competenties integreren. Het is logisch dat één persoon, hoe intelligent ook, niet alle noodzakelijke veranderingen kan absorberen en integreren: de snelle uitwisselingen en de verwerving van steeds meer complexe kennis steunen op een continue informatiestroom die één man of één vrouw alleen niet kan verteren. Duidelijke en transparante communicatie binnen een onderneming zijn doorslaggevend om het veranderingsproces op gang te trekken.

Een mooi voorbeeld van horizontale samenwerking is de gloednieuwe Finse universiteit Aalto, genoemd naar de beroemde designer **Alvar Aalto**, die is ontstaan uit een uniek en vernieuwend concept. Aalto is samengesteld uit drie multidisciplinaire universitaire centra die actief zijn op het vlak van onderwijs en onderzoek. Het is een fusie van de *Helsinki School of Economics*, de *Helsinki University of Art and Design* en de *Helsinki University of Technology*. Hun slogan:  $3 \times 1 = 111$  of 'Opposites Generate Wisdom and Power'. De Finnen baseren zich op zeer recente studies over creativiteit en innovatie waaruit bleek dat de interacties tussen zeer verschillende persoonlijkheden het ontstaan van nieuwe ideeën bevorderen (3).

### Geen innovatie zonder communicatie

De verschillende uitwisselingen kunnen niet worden geabsorbeerd en beheerst zonder een goede communicatie en confrontatie van de ideeën. Het innovatieproces steunt niet langer op R&D (*Research and Develop*), maar op C&D (*Connect and Develop*). Overal in Europa ontstaan open ruimtes die zijn gewijd aan innovatie: 'Clusters, Innovatie- of Concurrentiepolen'. Tal van verschillende spelers nemen aan deze fora deel: overheids- en privé instanties zoals universiteiten, onderzoekscentra en ondernemingen gericht op communicatie, ontwikkeling of innovatie, zonder de zakenmensen te vergeten die voortdurend op zoek zijn naar nieuwe mogelijkheden.

De *connecties* in de gezondheidswereld vermenigvuldigen zich om de kosten te drukken en de kennisuitwisseling te bevorderen: tussen biotechnologische en farmaceutische bedrijven om de innovatie te stimuleren, tussen de ziekenhuizen van een regio om een synergie te creëren op het vlak van medische infrastructuur. Horizontale allianties maken het mogelijk om de risico's verbonden aan het onderzoek beter te beheeren en stimuleren de creativiteit.

Ook de *connecties* met de wereld buiten de organisatie worden steeds belangrijker. De informatie die buiten de onderneming circuleert, draagt immers ruimschoots bij tot de verbetering van haar producten of diensten. De informatie van de *sociale netwerken* voedt de diensten van de grote bedrijven. De ziekenhuizen of ziekenfondsen waarderen de elektronisch meegedeelde suggesties of kritieken van de patiënten die ze erkennen in hun rol van bevoorrechte klant.

### De 3 pijlers van de verandering

Het beheer van de verandering binnen een organisatie is een langdurig en complex proces dat ongeveer 30% kans maakt op slagen. Dat complex steunt op 3 pijlers: het *Systeem*, de *Logica* en de *Emotie*.

#### Het Systeem

De organisatie in haar geheel, het Systeem, wordt bekeken in al haar facetten. De inter-

acties tussen de spelers binnen het systeem worden zorgvuldig geëvalueerd. Zij zeggen immers veel over het klimaat, de cultuur, de communicatie, de visie en het leiderschap binnen het systeem. Een systemische – en niet systematische – benadering geeft een beter beeld van de werking van het Systeem dat aan heel wat beperkingen is onderworpen en slechts beperkte middelen in handen heeft.

Welke informatie is belangrijk binnen het Systeem? Hoe helpt de circulatie van deze informatie om de doelstellingen te behalen? En vooral, hoe dragen de verschillende spelers binnen het systeem – via hun daden, niet via hun woorden – bij tot een dynamisch proces? De systemische benadering heeft de grote verdienste dat ze alle facetten van het systeem integreert en het risico beperkt dat een van de belangrijke componenten in een veranderingsproces over het hoofd wordt gezien.

#### De Logica

Elk veranderingsproces gaat in het algemeen gepaard met een hoofdzakelijk logische en rationele benadering die steunt op een gedetailleerde analyse van alle radertjes van de organisatie. Een strakke analyse identificeert, via verschillende technieken, de sterke of zwakke punten van de organisatie, de groeimogelijkheden op de markt of de externe dreigingen zoals de concurrentie. De SWOT-analyse heeft echter ook haar beperkingen: ook als de oorsprong van het 'kwaad' duidelijk is geïdentificeerd, is het beheer van de verandering niet gegarandeerd. Integendeel: de analyse van *wat er scheefloopt*, leidt vaak tot een culpabilisering die de spelers in een defensieve houding werpt. In plaats van tijd en energie te besteden aan de analyse van de zwakke punten van de organisatie, worden er bij een systemische benadering nieuwe doelstellingen geformuleerd die het team in de toekomst zal nastreven.

Daniel Kahneman, winnaar van de Nobelprijs voor Economie, zei in 2002 dat menselijke beslissingen niet worden genomen op basis van een theoretische rationele keuze! Ook studies op het vlak van volksgezondheid toonden aan dat de verspreiding van statistieken over motorongevallen niet ipso facto aanzet tot het dragen van een helm.



De *Logische-Analytische-Rationele-Intellectuele* benadering is nodig in elke sterke organisatie die zichzelf respecteert en de implementatie van systemen en procedures gaat nog een mooie tijd tegemoet, ook al is een uitsluitend logische benadering van het beheer van de verandering niet meer voldoende.

### De Emotie

De jongste 10 jaar werden een aantal studies gewijd aan de rol van de emoties bij onze beslissingneming. Deze studies geven aan dat het succes van een veranderingsproces enkel is gegarandeerd als ook rekening wordt gehouden met de emoties. Die zijn immers een krachtige hefboom voor verandering omdat ze betrekking hebben op de 'Heart of Change' (4). De benadering *Emotie-Zien-Perceptie* is een efficiënt alternatief voor de logische benadering omdat ze een beeld geeft van de mogelijkheden die de verandering creëert en van de risico's die zijn verbonden aan een status-quo. Een veranderingsproces kan enkel slagen

als rekening wordt gehouden met de emoties van alle medewerkers. Verandering kan zich enkel voltrekken als de leiders erin slagen om de emoties te beheren van de vele tegenstanders die er het nut niet van inzien en er cynisch tegenover staan.

In het kader van de huidige fusies in de farmaceutische wereld, speelt het beheer van de emoties een belangrijke rol. De fusie van groepen mannen en vrouwen die vroeger in verschillende culturele ruimtes werkten, heeft, tijdens de overgangperiode, soms veel tijd nodig voor ze is verteerd. Alleen een logische benadering, die steunt op het najagen van rentabiliteit op korte termijn, volstaat niet. Er moet ook rekening worden gehouden met de emoties om de efficiëntie van de organisatie niet in het gedrang te brengen.

### Emoties zijn niet langer taboe

Emoties worden nog vaak beschouwd als een taboe, een zwakte van bedrijfsleiders. Toch hebben ze er alle belang bij om dat taboe te doorbreken, om de emotionele

component op tafel te gooien in aanwezigheid van hun medewerkers. De visualisatie of perceptie van een nieuw referentiekader brengt een diepgaande attitudeverandering met zich mee, een viscerale respons die de obstakels voor de verandering uit de weg kan ruimen.

Het vergt heel wat van de bedrijfsleider om zowel de emoties van zijn medewerkers als zijn eigen emoties te beheren. Hij blijft immers een man of vrouw die zijn persoonlijke twijfels heeft. De bedrijfsleider hoeft zich in een veranderingsproces niet alleen in de strijd te werpen. Hij kan zich laten adviseren door externe mentors die onafhankelijk zijn van de onderneming. Deze *sparing partner* zal des te beter kunnen luisteren en steun bieden als hij zelf al in een gelijkaardige situatie heeft verkeerd.

### De kracht van de emoties

In de geopolitieke dimensie erkennen heel wat auteurs de kracht van emoties als een hefboom voor verandering in de uitwisselingen op wereldniveau. In zijn boei-

ende werk 'The Geopolitics of Emotions' (5) voorspelt Dominique Moisi dat de emoties de Nieuwe Wereld zullen vorm geven.

In de multipolaire wereld moet rekening worden gehouden met de angst voor het onbekende die leeft in de meeste westerse landen, met de pragmatische hoop op het Aziatische continent, zonder de vernedering te vergeten van de islamwereld die wanhopigen soms aanzet tot vernietigende daden. De nieuwe Russische federatie is een smeltkroes van al deze gevoelens en Rusland tracht een diepgaande verandering door te voeren om opnieuw een identiteit op te bouwen.

De recente veranderingen aan het hoofd van de Verenigde Staten zou het nieuwe continent kunnen verzoenen met de rest van de wereld, in al zijn diversiteit. De successleutel van deze charmeoperatie is het beheer van de emoties. Barak Obama is er het levende bewijs van dat een efficiënte leider zowel rationeel als emotioneel te werk gaat.

In onze *oude wereld* moeten we op zoek gaan naar nieuwe waarden die zin geven aan het leven. Dat zien we in de motivatie van jonge mensen die op zoek zijn naar een organisatie die hen een hoogwaardig levenskader kan bieden en waar ze zinvol werk kunnen verrichten.

## Het beheer van verandering en diversiteit: een doorlopend leerproces

Een van de successleutels bij een langdurig en duur innovatieproces, is een correct beheer van de risico's. Het magazine Business Week noemde de CEO van een farmaceutica onlangs een 'Risk Taker' die zijn bedrijf grondig wist te veranderen door met succes de 4 P's aan te pakken: het *Paradigma* of traditionele ontwikkelingsmodel, de *Producten*, de *Processen* en de *Positie* van zijn bedrijf op de markt (6).

De huidige economische crisis heeft echter duidelijk gemaakt dat we ernstige risico's nog altijd niet goed kunnen inschatten. Risicopreventie heeft duidelijk haar grenzen

en deskundigen kunnen niet alle situaties voorspellen.

Het succes van een onderneming hangt dus af van haar vermogen om de kennis te ontwikkelen waarmee ze, continu en vooral in crisisperiodes, het hoofd kan bieden aan nieuwe, onverwachte situaties. In het bijzonder de ziekenhuissector moet voortdurend haar werkingswijze herzien omdat de evolutie van de medische technieken en de vereisten van financieel evenwicht haar grote veranderingen opleggen. Verandering beheeren in de ziekenhuizen is des te complexer omdat deze sector heel wat pluridisciplinaire competenties integreert.

De natuur verandert voortdurend. Wil de mens overleven, dan moet ook hij voortdurend innoveren. Ook Darwin schreef het al: '*Niet de sterkste of intelligentste soorten overleven, maar wel de soorten die zich het best aanpassen aan verandering.*'

## Conclusie: de enige constante begin 2010 is dat de wereld verandert

Een veranderingsproces tot een goed einde brengen en een nieuw referentiekader lanceren in een wereld die zo turbulent is, is enkel mogelijk met de SEL-benadering (*Systemisch Emotioneel Logisch*). Verandering steunt eerder op emoties dan op pure logica. Het hele systeem moet in aanmerking worden genomen en een systemische benadering houdt in dat eerder de doelstellingen worden opgehelderd dan de leemten geanalyseerd.

In een succesvol veranderingsproces moeten 3 fundamentele etappes worden doorlopen.

- 1) **Een gunstig klimaat creëren voor verandering:** uitleggen waarom de verandering nodig is, een gemeenschappelijke visie doordrukken, van bij de start al een ondersteuningscomité oprichten.
- 2) **Het team motiveren tot de verandering** door te communiceren op alle niveaus, de zin voor initiatief aan te moedigen en uit te leggen welke voordelen het veranderingsproces op korte termijn zal opleveren.
- 3) **De verandering verankeren** door een nieuwe cultuur te creëren, de auton-

omie te versterken door opleidingen te verstrekken, prestatie-indicatoren vast te stellen en successen te belonen, 'fun' te creëren en de teamspirit te stimuleren.

In deze economische crisis waarin het originele unipolaire westerse model in verval is, hangt innovatie af van ons vermogen om ons aan te passen aan een multipolaire wereld. Leren omgaan met verschillende culturen en talen, vereist oefening en een zeer grote openheid voor de anderen. Dat leerproces kan heel productief zijn als andere culturele identiteiten worden ontdekt die de deuren kunnen openen naar onbekende markten.

De *westerse mens* heeft er in alle bescheidenheid belang bij om zichzelf in vraag te stellen en wat tijd en energie te investeren in het zoeken naar de nieuwe mogelijkheden die zich aandienen. Dat is waarschijnlijk niet mogelijk zonder enkele opofferingen, onder meer op emotioneel vlak. We moeten leren om veranderingen te vertalen in nieuwe mogelijkheden dankzij een continu kennisbeheer. We hebben heel wat cognitieve troeven in handen om met succes deel te nemen aan deze veranderingen, baat te vinden in het mutatieproces en te ontwaken in een Nieuwe Wereld. ■

### Referenties

1. Prism, Arthur D. Little, 2/2009
2. Business Trends –Tendances, 21/1/2010
3. Aalto Opening Ceremony, [www.aalto.fi/en](http://www.aalto.fi/en), 8/1/2010
4. Dan S. Cohen, The Heart of Change, Harvard Business School Press, 2005
5. Dominique Moisi, The Geopolitics of Emotion: How Cultures of Fear, Humiliation, and Hope are Reshaping the World, DOUBLEDAY, 2009
6. The Risk Takers, from Novartis to Procter & Gamble, The smart companies turning up the heat in the downturn, BusinessWeek, 22 June 2009