

Inhoud

Inleiding	7
1. Tasten in het duister	11
Deel I. Zo zitten mensen niet in elkaar	21
2. Businessanalyse, gegevens en logica	23
Problemen oplossen met standaarddenken	
3. Creativiteit op commando	47
Problemen oplossen met de outside the box-methode	
Deel II. Zo zitten mensen wél in elkaar	65
4. De human sciences	70
5. De ommekeer: Lego	97
6. Productontwerp: Coloplast	112
7. Bedrijfsstrategie: Intel en Adidas	123
8. Leid je bedrijf naar een moment van inzicht	139
Conclusie	163
Woordenlijst	169
Noten	177
Over de auteurs	185

Inleiding

Een directeur van Intel wordt elke ochtend badend in het koude angstzweet wakker. Het grootste deel van zijn carrière heeft in het teken gestaan van de technische verbetering van laptops, maar hij kan zich niet aan het gevoel onttrekken dat laptops de komende jaren achterhaald zullen raken. Alle plannen die hij voor de toekomst maakt, voelen verkeerd.

Een medewerkster van Apple heeft het gevoel dat het plotseling de verkeerde kant op gaat. Er heerst een sfeer van onverschilligheid. Nieuwsgierigheid en enthousiasme hebben plaatsgemaakt voor terughoudendheid. Het lijkt wel of haar team zich naar binnen keert in plaats van zich op de buitenwereld te richten.

Bij TimeWarnerCable bekijkt een leidinggevende de laatste cijfers van het dalende aantal kabelabbonnementen en van het aantal huishoudens dat alleen nog maar online tv kijkt. Volgens zijn collega's is het een statistische anomalie, maar toch bekruipt hem een akelig gevoel. 'Ik weet waar dit naartoe gaat,' zegt hij tegen zichzelf, 'maar ik weet niet wat ik eraan moet doen.'

Er is iets ernstig mis. Je kijkt naar de cijfers, je luistert naar de presentaties, je stemt je targets erop af, maar je voelt dat er niets van klopt. Je huidige businessstrategie strookt niet met wat je om je heen ziet. Je steekt al je energie in oplossingen die niet werken. Je kijkt uit over een kerkhof vol geflopte producten. Je leunt te veel op marketing om je producten betekenis te geven. Welke alarmbellen er ook rinkelen, het komt op hetzelfde neer: je business is uit de koers geraakt. Wat moet je doen?

Het grootste deel van de afgelopen twee decennia hebben wij bedrijven geadviseerd die zich in deze hachelijke situatie bevinden. Ons consultancy-bedrijf, ReD Associates, werkt samen met groepen consumenten, gebruikers en klanten over de hele wereld en maakt daarbij gebruik van technieken en theorieën uit de *human sciences*, de menswetenschappen – zowel de antropo-

logie, de sociologie en de psychologie als de kunst, de filosofie en de literatuur – om inzichten op te doen die je met traditionelere businessstools veel lastiger verwerft. Waarom is het gedrag van klanten zo moeilijk te begrijpen? Na bijna twintig jaar nauw samenwerken met *Fortune* 300-bedrijven hebben wij een antwoord op die vraag.

Aan de manier waarop men in de hedendaagse businesscultuur de dingen ziet, ligt een aantal aannames over menselijk gedrag ten grondslag. Over die aannames praten we niet. De meeste mensen zijn zich er niet eens van bewust. Zij vormen het onzichtbare fundament waarop onze onderzoeken, onze focusgroepen, onze R&D en het grootste deel van onze strategische langetermijnplanning zijn gebaseerd. Zoals in dit boek zal blijken, komen deze aannames ons bij sommige zakelijke problemen goed van pas, maar niet bij allemaal. En zeker niet bij de problemen die te maken hebben met verschuivingen in consumentengedrag. Dat heeft een simpele reden: onze businesscultuur gaat uit van het verkeerde model van menselijk gedrag. Zij begrijpt niet hoe de mens in elkaar zit.

Hoe komt dat?

De huidige opvattingen over menselijk gedrag in het bedrijfsleven zijn gebaseerd op een simpel model waarin mensen als voorspelbare, rationele besluitvormers worden gezien die in staat zijn om een aantal vooraf gedefinieerde voorkeuren te optimaliseren. De afgelopen jaren zijn leiders in het bedrijfsleven zich meer bewust geworden van de beperkingen van deze rare gedachte. Iets geavanceerdere modellen binnen het snel groeiende terrein van de gedragseconomie houden er tegenwoordig rekening mee dat individuen, zo af en toe, irrationeel zijn. Maar zelfs deze nieuwere theorieën houden vast aan het fundamentele idee dat mensen vooraf gedefinieerde, onveranderlijke voorkeuren hebben, dat menselijk gedrag volledig kan worden begrepen als we mensen maar vragen wat ze denken en voelen. Dit idee wordt versterkt door de mythe dat al onze beslissingen gebaseerd zijn op bewuste of semibewuste gedachten. Aan de moderne businesscultuur ligt de opvatting ten grondslag dat mensen het best te begrijpen zijn door hun hersenen en de denkprocessen die zich daarin afspelen te analyseren. Deze opvatting is er debet aan dat bedrijven zinloze zoektochten ondernemen om toegang te krijgen tot het innerlijk van mensen; als we maar de juiste vragen stellen, de juiste algoritmes ontwerpen, de juiste gegevens analyseren, zo

denken ze, dan kunnen we doorgronden waarom onze consumenten zich gedragen zoals ze zich gedragen.

Maar wanneer we dieper graven in ons eigen leven en de levens van de mensen om ons heen, moeten we wel toegeven dat deze veronderstellingen onjuist zijn. Het overgrote deel van ons leven – van onze zogenaamde keuzes – speelt zich af onder de drempel van ons bewustzijn. We zijn niet onbevooroordeeld, en we zijn ons ook niet het grootste deel van de tijd mentaal bewust van wat er binnen in ons gebeurt. Denk eens terug aan een paar beslissingen die je de afgelopen tien jaar hebt genomen. Toen je besloot te gaan trouwen, heb je toen je waardepropositie op een heldere manier voor jezelf verwoord? Heb je een lijstje van voors en tegens gemaakt, en heb je jezelf daartussenin geplaatst, als een volkomen objectieve scheidsrechter bij een zelfgekozen toekomst? Of heb je je laten meeslepen door je gevoelens? Voelde je de drang om je leven net zo in te richten als de levens van vrienden en collega's? Had je gewoon het gevoel dat trouwen onvermijdelijk was? Waarom?

Kijk ook eens naar je meest recente aankopen. Heb je je laatste auto gekocht omdat de prijs-prestatieverhouding optimaal was? Of heb je uit gewoonte gehandeld en een actuelere versie gekocht van dezelfde auto die je vijf, tien, vijftien jaar geleden kocht?

Hoe vaak ben je uit de stad teruggekomen met willekeurige dingen in je tas? Hoe vaak kijk je je partner aan en zeg je: 'Ik heb geen idee waarom ik dit heb gekocht'? Heb je ooit achteraf van een grote overname of strategische keuze in je bedrijf gedacht: Ik weet eigenlijk niet precies hoe dit is gebeurd?

Ik weet eigenlijk niet precies hoe dit is gebeurd.

Dit boek heeft één doel: we willen je laten zien dat er betere manieren zijn om mensen te begrijpen. We zullen de denkbeelden ontleden die het bedrijfsleven erop nahoudt over mensen – of dat nu consumenten, klanten, medewerkers of kiezers zijn – en je laten zien wat er aan die denkbeelden schort. Vervolgens gebruiken we de human sciences om je te laten kennismaken met een nieuwe manier om menselijk gedrag te begrijpen.

In het verleden werden de human sciences primair geassocieerd met de academische wereld; ook als een bedrijf een team etnografen of antropologen

inhuurde om productonderzoek te doen voor een nieuwe lancering, drongen hun inzichten of hun algemene methodologieën zelden dieper in de bedrijfscultuur door. Maar nu is er een nieuwe, indrukwekkende methode die richting geeft aan hoe bedrijven zulke theorieën kunnen gebruiken. Deze is afkomstig uit de laboratoria van technologiebedrijven als Intel en IBM, van de marketingafdelingen van grote leveranciers van consumentenproducten als Coke, Adidas en Lego, van verschillende denkers en schrijvers in niches van het academische leven en van nieuwe types consultancybureaus, zoals het onze, die exacte wetenschappen en human sciences combineren. Hoewel de methode nog in haar kinderschoenen staat, laat zij nu al bijzondere resultaten zien in bedrijven overal ter wereld. Ons boek maakt de grondbeginselen van deze nieuwe methode – wij noemen die *sensemaking* (betekenisgeving) – toegankelijk voor een breder zakelijk publiek. We leggen uit hoe de methode – die erop gericht is om meer inzicht te bieden in menselijk gedrag – kan worden toegepast op problemen die zo divers kunnen zijn als het bepalen van de koers van een bedrijf, het stimuleren van groei, het verbeteren van verkoopmodellen, het doorgronden van de cultuur van een organisatie en het aanboren van nieuwe markten.

Aan het eind van dit boek zul je beseffen dat de businesscultuur mensen systematisch verkeerd interpreteert. Bovendien beschik je dan over een praktisch raamwerk dat stevig verankerd is in theorie en praktijk, én over een methode voor probleemoplossing die je helpt mensen op de juiste manier te ‘lezen’.

De human sciences verdiepen zich in de realiteit van mensenlevens in hun meest complexe, en eerlijk gezegd meest interessante vorm. Wanneer je het gedrag van mensen eenmaal echt begrijpt, ga je ook je zakelijke omgeving met nieuwe ogen zien. Je herkent nieuwe kansen en ontdekt de bronnen van oudere, ogenschijnlijk onoplosbare problemen. Zulke momenten van inzicht worden je niet zomaar in de schoot geworpen – dat is nooit het geval met waardevolle dingen –, maar ze kunnen de hele strategische toekomst van je bedrijf veranderen.

Aan de slag!

[I] Tasten in het duister

‘Is yoga een sport?’ Die vraag stelde een senior vice president van een van de grootste producenten van sportschoenen in de lente van 2003 tijdens een externe bijeenkomst. Hij leidde de bijeenkomst, waarin voor de komende vijf tot acht jaar een strategie voor de Sport Performance-afdeling van het bedrijf zou worden geformuleerd.

De andere leiders voerden een verhitte discussie over productplanning, technologische specificaties, ontwerpstrategie, verkooptargets en strategische strijdpunten. Maar halverwege de sessie voelde de senior VP zich geroepen om een vraag te stellen die hem al een tijdje achtervolgde: ‘Is yoga een sport?’ Voor de andere leiders aan tafel leek deze vraag uit het niets te komen. Het bleef een paar eindeloze seconden lang stil, en daarna begonnen de grappen.

‘Yoga – een sport? Da’s een goeie,’ antwoordde de directeur Global Marketing enigszins neerbuigend. ‘Oké jongens, we gaan nu verder met de discussie over ontwerpstrategie en dan kunnen we het morgen voor het ontbijt misschien nog even over yoga hebben. Iemand toe aan een zonnegroet?’ Iedereen moest lachen en de vergadering werd hervat. Ze planden strategieën, kaatsten cijfers heen en weer en werden het eens over de grote lijnen voor 2010.

Die bewuste dag werd de vraag irrelevant geacht. Yoga was leuk en gezond, maar het was niet serieus.

De vraag was dat echter wel.

De senior VP had het gevoel dat hij het spoor bijster was. Het was niet alleen yoga waar hij mee worstelde. Het was de hele cultuur van sport en lichaamsbeweging – een cultuur die om hem heen leek te veranderen. Waarom gingen er zoveel mensen naar fitnesscentra in plaats van aan wedstrijdporten te doen? Waarom zaten de yogalessen op de plaatselijke

sportscholen propvol met mannelijke dertigers, terwijl het aantal leden van sportverenigingen daalde? Waarom leek trainen op een crosstrainer momenteel de populairste sportactiviteit in de Verenigde Staten? En het andere uiterste: wat dreef miljoenen mensen ertoe om wekelijks urenlang te trainen voor extreme sporten als ultramarathons, vierentwintig uur durende mountainbikeraces, triatlons en avontuurlijke beproevingen als marathons in de Sahara? Dit waren allemaal geen traditionele sportactiviteiten, en geen ervan had een plek in de strategieën van de sector.

Als je niet toevallig zelf in de sportartikelensector werkt, komt de verwarring van deze senior leider je misschien vreemd voor. Het is immers heerlijk om naar een yogales te gaan of een rondje in het park te rennen. Voor de meerderheid van de mensen in rijkere landen draait sporten om fit blijven, je goed voelen, afvallen en evenwichtig leven.

Maar leiders in de sportschoenenbranche zien dat heel anders. Door zich af te vragen of yoga een sport is, ontmantelde de senior vóór de kernopvatting waarop de hele sector was gebaseerd: sportartikelen worden gemaakt om sporters te helpen winnen.

Toen de wereld in de jaren vijftig van de vorige eeuw massaal aan het sporten sloeg, kregen bedrijven die sportartikelen verkochten ineens een groot consumentenbestand van wedstrijdsporters. De vijftig jaar daarna waren het wedstrijdelement en het streven beter te zijn dan anderen grotendeels bepalend voor de innovatie in deze sector. Men ging ervan uit dat klanten de producten kozen die hun de grootste voorsprong op hun concurrenten bezorgden. Daarom grijpen zoveel sportbedrijven naar de metafoor van een automotor als ze een nieuw paar hardloopschoenen lanceren: ‘De GEL-Kayano®-serie verlegt grenzen met geavanceerde functionaliteiten als het Heel Clutching System™ en de Dynamic DuoMax®.’ Vier seizoenen per jaar lanceert elke sportartikelenproducent een nieuwe hardloopschoen met een nieuw futuristisch ontwerpelement: of het nu ‘Dynamotion Fit’, ‘Lunarlon en Flywire-technologie’ of ‘Wave Creation 14’ is, elke term is zorgvuldig gekozen om te communiceren dat het hier om de nieuwste technologische snufjes gaat. Als je een sommetje zou maken – aantal sportschoenenmerken vermenigvuldigd met het aantal geïntroduceerde technologische vernieuwingen maal het aantal seizoenen –, zou je in de sportschoenencategorie elk jaar op honderden innovaties uitkomen.

Winnen is het culturele DNA van de hele sportsector – zijn *raison d'être* – en dat is niet voor niets. De afgelopen vijftig jaar heeft de verkoop van ‘een voorsprong op de concurrentie’ voor een verbluffende winst- en marktaandeelgroei gezorgd. Bedrijven als Nike, Adidas, Puma en New Balance zijn sinds de jaren tachtig al vier keer zo groot geworden. Tot eind jaren negentig waren de grenzen en de waardepropositie van de business relatief helder: hoewel bedrijven hun producten en processen bleven aanpassen en verbeteren, werd elke beslissing ingegeven door dezelfde fundamentele vergelijking: beter presteren staat gelijk aan winnen. Als er iets misging, was het simpelweg een kwestie van terugredeneren vanaf die logica om te ontdekken waarom het fout was gegaan.

Maar ineens werd alles anders. Niet dat de technische prestaties van de producten waren veranderd. Het waren de consumenten die waren veranderd. Mensen gedroegen zich anders, en niemand wist waarom. In 2003 voelde de senior VP die verandering, hoewel hij de onderliggende oorzaken nog niet onder woorden kon brengen. Als yoga een sport is, moeten bedrijven rekening houden met de mogelijkheid dat de meeste mensen niet sporten om te winnen. In 2012 – slechts negen jaar later – vormde de markt voor yoga- en fitnesskleding en vergelijkbare producten meer dan de helft van de hele markt voor sportartikelen. De markt voor wandelschoenen, gym schoenen en joggingschoenen was met dubbele cijfers gegroeid, terwijl de markt voor basketbalschoenen, tennisschoenen en honkbalschoenen kromp. Het aantal mensen dat fitnesslessen nam was vijf keer zo groot als het aantal mensen dat aan georganiseerde sport deed, en meer dan 50 procent van de vraag naar sportartikelen was afkomstig van vrouwen. Volgens een recent onderzoek waren een goede gezondheid, gewichtsbeheersing en uiterlijk de drie belangrijkste motiefactoren om aan lichaamsbeweging te doen. Die verschilden nogal van de belangrijkste motiefactoren voor wedstrijdporters in hetzelfde onderzoek: competitie, uitdaging en plezier. En wat helemaal niemand had verwacht: een aantal van de grootste innovaties op het gebied van lichaamsbeweging kwam niet eens van de sportartikelensector zelf, maar van buitenstaanders als EA Sports, Microsoft Kinect, Nintendo Wii en Garmin.

HET ONZICHTBARE ZICHTBAAR GEMAAKT

Achteraf zijn deze veranderingen gemakkelijk aan te wijzen. Maar ga eens terug naar het jaar 2003 en stel je voor dat je je samen met de andere leiders van de bovengenoemde sportschoenenproducent in de geïsoleerde wereld van het bedrijfsleven bevindt. Denk aan het tafereel dat je elke dag door je raam ziet: collega's die voetballen, op een atletiekbaan rennen of naar het werk fietsen. Denk aan de gesprekken tijdens de lunch in de kantine van je bedrijf, waar een breed assortiment prestatieverbeterende voedingsmiddelen wordt aangeboden: wie heeft er hoeveel kilometer afgelegd? Wat was de tijd van die-en-die op de laatste 10 kilometer?

Het wedstrijdelement, dat altijd de basis had gevormd voor innovatie en strategie in de sector, was im- en expliciet terug te vinden in elke interactie die binnen het bedrijf plaatsvond. Zodra je het terrein betrad, was je omringd door professionele sporters; sommigen probeerden nieuwe producten uit en anderen trainden voor allerlei wedstrijden. Tijdens de meeste pauzes en lunches bleven leiders niet achter hun bureau zitten eten. De meerderheid van de medewerkers ging naar buiten om zijn sportieve grenzen te verleggen. Dat was voor de meesten ook de motivatie geweest om bij het bedrijf te gaan werken; ze gedijden bij competitie. Het was de belangrijkste reden waarom ze zelf aan sport deden.

Maar dat was nog lang niet alles. In de hele structuur van de organisatie kwam tot uiting dat wedstrijdsporten belangrijker werd gevonden dan fit zijn. Alleen de ontwerpers die onder aan de ladder stonden, hielden zich bezig met artikelen voor training. Door lager personeel te koppelen aan een activiteit als training, communiceerde het bedrijf dat sportprestaties steevast meer prioriteit hadden. Deze stilzwijgende boodschap kwam expliciet terug in de naam die het bedrijf voor zijn trainingskleding koos: 'Sports Prep'. Waarom zou iemand zich bezighouden met yoga, of met welke andere activiteit ook, als het niet ter voorbereiding was op een sportwedstrijd?

Binnen deze bedrijfscultuur werd alles wat niet specifiek bijdroeg aan technische sportprestaties afgedaan als een kwestie van mode, stijl of emoties. Sommige van deze predicaten waren het onvermijdelijke resultaat van de primair mannelijke bedrijfscultuur. De belangstelling van vrouwen voor sport – behalve als ze in wedstrijdverband tot betere prestaties wilden

komen – was geen onderwerp dat organisch naar boven kwam, dus bij de strategische sessies waren maar weinig vrouwen aanwezig. Producten voor vrouwen waren zelfs zo weinig van belang voor het bedrijf dat ze allemaal in één categorie waren ondergebracht: ‘Vrouwen’ – waar het beste talent uit de ontwerppool zelden een uitdaging in zag. Bovendien werd het idee van sporters die er modebewust bij liepen, of van modebewuste vrouwen die sportief waren, over het algemeen als irrelevant beschouwd voor de kerncompetenties van het bedrijf. ‘Dat is allemaal hartstikke leuk en aardig, maar het past gewoon niet bij ons.’

De cultuur van het sportschoenenbedrijf was als de zuurstof die de medewerkers inademen: onzichtbaar voor het oog en toch een integraal onderdeel van elke interactie binnen de organisatie. Het was te begrijpen dat de leiders van het bedrijf de neiging hadden om vast te houden aan modellen die het in het verleden altijd goed hadden gedaan. Maar het verleden heeft weinig relevantie als je midden in een onzichtbare cultuurverandering zit. De senior VP stelde vragen die simpelweg niet konden worden beantwoord met behulp van lineaire en rationele probleemoplossing – met *standaarddenken* dus.

WAT IS STANDAARDDENKEN?

We zouden naïef klinken als we beweerden dat bedrijven geen enkel idee hebben hoe ze de ‘zachte’ factoren en veranderingen in hun omgeving moeten interpreteren. Maar doordat wij honderden strategische plannen voor een aantal van ’s werelds grootste bedrijven en instellingen uit de publieke en de tertiaire sector hebben bestudeerd en uitgevoerd, beseffen we dat er iets ontbreekt. Het is opvallend hoezeer de strategieën tegenwoordig op elkaar lijken. De structuur, taal, analyse, bewijzen, argumenten en aanbevelingen – zelfs het uiterlijk van de diagrammen – zijn bijna identiek, of het nu gaat om frisdrankenproducenten, producenten van bouwmaterialen, fabrikanten van sportkleding of retailketens. Het lijkt bijna niet uit te maken wat een bedrijf produceert, zolang het zich in markten bevindt waarin het samengestelde jaarlijkse groeipercentage bovengemiddeld is, de uitgaven binnen het redelijke blijven, de kostenstruc-