

F.A.I.L. | First Attempt In Learning

Van falen kun je leren, maar daar is veel lef voor nodig en een open dialoog. Het Instituut voor Brilljante Mislukkingen (IvBM) staat voor een positieve houding tegenover mislukkingen en stimuleert het zelflerend vermogen in sectoren die hun innovatiekracht en impact willen vergroten. Namens het IvBM legt Bas Ruysseenaars voor M&C de basis voor de dialoog in onze beroepsgroep.

OMGAAN MET COMPLEXITEIT



Met het complexer worden van onze samenleving en onze onderlinge relaties neemt de roep om eenvoudige oplossingen met rasse schreden toe. Dat zie je op alle niveaus: in organisaties, tussen organisaties en zelfs tussen staten. Het willen afdwingen van te eenvoudige oplossingen creëert echter een kortstondige schijnzekerheid die geen recht doet aan een ingewikkelde realiteit. *'Everything should be made as simple as possible, but not simpler than that'*, zei Einstein al decennia geleden.

Neem de Brexit als actueel voorbeeld. De Europese Unie is voor veel burgers een ongrijpbare en complexe abstractie geworden waartegen het wantrouwen gemakkelijk groeit. Eenvoudige oplossingen, gevoed door populistische tendensen, lijken dan aantrekkelijk. Uit de EU stappen is al snel synoniem aan autonome daadkracht en *'taking back control of our own lives'*.

Complexiteit accepteren

Het is natuurlijk zeer de vraag of het verbreken van de relatie met de EU het oplossen van de problemen, die Britse burgers en politici ervaren, inderdaad eenvoudiger maakt. Zoals ik ook al in de vorige twee edities van M&C beschreef, neemt de complexiteit van onze relaties door economische, technologische en sociale ontwikkelingen exponentieel toe. De factoren waarop we (moeten) reageren, zijn dermate verweven dat gevolgen onvoorspelbaar blijken of niet geheel te voorzien zijn. Het gezamenlijk werken aan oplossingen is een evolutionair proces van vernieuwen, proberen, leren, bijsturen en internaliseren. Startpunt voor het werken aan oplossingen is een gedeelde acceptatie van een complexe en evolutionaire wereld. De gedachte dat een bestuurlijke eenheid op nationaal niveau een mondiaal verweven samenleving gemakkelijker kan beheersen, is dan ook misleidend.

Teveel eenvoud in het adviesvak

Ook in de relatie tussen organisatieadviseurs en opdrachtgevers kan de roep om teveel daadkracht en eenvoud ontstaan. Die roep kan van twee kanten komen. Opdrachtgevers wensen nog te vaak een lineair draaiboek en garanties op resultaat. Opdrachtnemers (en met name interim-managers) geven nogal eens een te rigide invulling aan het 'borgen' van de resultaten aan het einde van een advies- of interimtraject (zie ook het artikel van Dr. Joop Vorst in deze M&C Quarterly). Ze zetten de uitkomsten van een traject vast en dat kan de verdere ontwikkeling van organisaties juist frustreren.

Reële verwachtingen creëren

In zijn proefschrift en het empirisch onderzoek dat eraan ten grondslag ligt, concludeert Vorst dat een gebrek aan goede communicatie over de wederzijdse verwachtingen een van de belangrijkste oorzaken is van het falen van een opdracht. Het zou mij niets verbazen als een gebrek aan een gedeelde visie op complexiteit, maakbaarheid en het evolutionaire karakter van vernieuwing hiermee correleert.

Vanuit het Instituut voor Brijlante Mislukkingen (IvBM) ervaren wij in ieder geval dat een discussie voorafgaand aan een verandertraject over het gezamenlijk opereren in een complexe omgeving de basis kan leggen voor meer reële wederzijdse verwachtingen. Met de omgevingscheck, een interactieve vragenlijst, proberen we allereerst een indruk te krijgen van het klimaat in de organisatie voor innoveren, experimenteren, mislukken en leren. Daaropvolgend organiseren we een dialoog aan de hand van praktijkvoorbeelden en ervaringen van deelnemers.

OPDRACHTNEMERS GEVEN NOGAL EENS
EEN TE RIGIDE INVULLING AAN HET
'BORGEN' VAN DE RESULTATEN

Navigeren in plaats van beheersen

Een dialoog over (de acceptatie van) complexiteit als onderdeel van verandertrajecten kan eveneens een positieve rol spelen in het reduceren van gevoelens van schaamte bij opdrachtgevers om expertise in te huren. Het idee dat het een zwakgebod is om problemen of vraagstukken niet eigenhandig op te kunnen lossen, zonder hulp van buitenaf, wordt gevoed door het nog altijd gangbare idee dat bedrijfsvoering beheersbaar zou zijn. Dat idee moeten we juist hoognodig achter ons laten en verruilen voor het leren navigeren. Een realistische omgang met complexiteit is een voorwaarde voor het navigeren en maakt het eenvoudiger om op een constructieve en optimistische manier om te gaan met vernieuwen, proberen, leren van successen, falen, bijsturen en internaliseren.

Bas Ruysenaars is ondernemer en adviseur. Hij is mede-oprichter van strategisch-creatief bureau de Keuze Architecten, gespecialiseerd in de ontwikkeling van tools en interventies die kiezen makkelijker maken en nieuw gedrag activeren. Daarnaast is hij de ontwikkelaar van het innovatieve sportspel YOU.FO. Samen met prof. dr. Paul Iske runt hij Stichting Het Instituut voor Briljante Mislukkingen.



www.dekeuzearchitecten.nl

www.you.fo

www.briljantemislukkingen.nl

Consultancymarkt groeit in Benelux, DACH-landen en VS

In de Benelux, de DACH-landen en de Verenigde Staten groeide de consultancymarkt in 2015. Dat blijkt uit onderzoek van Source Global Research.

In de Benelux deed de consultancymarkt het in 2015 beter dan in 2014, met veel vraag vanuit bijna alle sectoren. Nederland en België lieten beiden meer activiteit zien, en in Luxemburg groeide de markt zelfs met 10 procent. Dat is grotendeels te danken aan een grote vraag vanuit een stabiele financiële markt.

Verenigde Staten

Afgelopen jaar was tevens een goed jaar voor de Amerikaanse consultancymarkt. Deze groeide met 7,7 procent naar 54,7 miljard dollar. Toch is de markt nog niet zodanig als in het jaar daarvoor, dankzij een dip in de financiële dienstverlening en moeilijke tijden in de energiesector. Aan het einde van het jaar was er sprake van een afname van de vraag, waardoor consultants bang waren dat de markt verder in zou zakken.

DACH-landen

Ondanks toenemende zorg over de politieke en economische situatie, groeide ook de consultancymarkt in de DACH-landen (Duitsland, Oostenrijk en Zwitserland) met 6,3 procent naar een waarde van bijna 8,7 miljard euro. De groei was het grootst in Duitsland (6,5 procent) vanwege groei in de maakindustrie. Zwitserland deed het goed met een groei van 5,7 procent, al is die groei minder dan de 7 procent in 2014. Oostenrijk vormde met een groei van 2,7 procent de achterblijver van het drietal. Volgens Source had dit voornamelijk te maken met langzame besluitvorming en nervositeit.

Woord: Moniek Verstegen