

De nieuwe psychologie van strategisch leiderschap

Een gat in de markt is goud waard – maar hoe kun je iets signaleren wat er nog niet is? De bankier Charles Merrill vond zijn 'gat' toen hij zijn branche op een andere manier bekeek. Zijn succes illustreert hoe de bedrijfsstrategie zijn 'denkarsenaal' kan uitbreiden om werkelijk innovatief te zijn.

G. Gavetti¹ is universitair hoofddocent aan de Harvard Business School.

Het is alweer dertig jaar geleden dat Michael Porter in de *Harvard Business Review* zijn definitie gaf voor de strategievorming in een onderneming. Hij openende zijn klassieker over de 'vijf krachten' met de volgende woorden: 'In essentie heeft de strateeg tot taak om de concurrentie te begrijpen en er een antwoord op te formuleren. Managers hanteren echter vaak een te beperkte definitie van de concurrentie.' Ik zou geen treffender aanloop kunnen bedenken voor dit artikel, waarin ik zal betogen dat de heersende ideeën van tegenwoordig omtrent strategievorming gebaseerd zijn op een specifieke en daarom slechts gebrekkige interpretatie van het concept concurrentie – met als gevolg ook een gebrekkig beeld van het werk van de strateeg.

Het probleem vloeit niet voort uit de opleiding die de verantwoordelijken voor de strategievorming in ondernemingen hebben genoten: Porters benadering is bijzonder invloedrijk geweest – zo invloedrijk zelfs, dat zowel het onderwijs als de praktijk van de strategievorming er al dertig jaar door worden gedomineerd. Het probleem zit vooral in datgene wat de bedrijfsstrategie *niet* heeft geleerd te doen. Je zou gekscherend kunnen zeggen dat Porter de bedrijfsstrategie beschouwt als een praktiserend econoom die uiterst deskundig krachten in de markt analyseert en erop inspeelt. Ik stel dan op mijn beurt dat de verantwoordelijke voor de bedrijfsstrategie tevens een praktiserend psycholoog moet zijn, die uiterst deskundig zijn eigen denken en dat van anderen dient te analyseren en erop

moet inspelen. Om de rol van de strategisch denker in de onderneming in deze zin te verbreden, zal ik een interpretatie hanteren van de concurrentie die afwijkt van die van Porter.

In onze benadering van wat strategievorming inhoudt, kijken we bijna automatisch eerst naar de concurrentie. Felle concurrentie belemmert een onderneming om een aantrekkelijk rendement op het geïnvesteerde vermogen te behalen. Dit algemene gegeven impliceert dat de strateeg kansen moet zien te vinden waar de concurrentie zwak is. Porters grote inzicht was dat een onderneming niet alleen concurreert met directe rivalen maar ook met klanten en leveranciers. Al die partijen creëren waarde en proberen een stuk van de taart te bemachtigen. Om de beste positie te kunnen bepalen, moet de strateeg de hele waardeketen van een economische activiteit in ogenschouw nemen. Vanuit deze uitgebreidere beschouwing kan een succesvolle strategie worden ontwikkeld.

Laten wij nu eens kijken naar de concurrentie vanuit een invalshoek waarbij wij de strateeg centraal stellen. De strateeg moet nog steeds kansen in de markt zien te vinden waar de concurrentie zwak is. De mate van concurrentie die de onderneming ontmoet, bepalen wij nu echter niet aan de hand van haar kwetsbaarheid voor de marktkrachten in de waardeketen. Wij vragen ons nu vooral af hoe moeilijk het is om een superieure kans te vinden en er een aanbod voor te ontwikkelen. Een kans in de markt is misschien volstrekt vrij van concurrentie

¹E-mail: ggavetti@hbs.edu

De lastige zoektocht naar verafgelegen kansen vraagt om een strategisch leider die zowel economisch als psychologisch sterk is

om de eenvoudige reden dat geen enkele onderneming die kans al heeft signaleerd of in staat is gebleken om er daadwerkelijk op in te spelen. Zo bezien is de allerbeste strategische kans een kans

die heel moeilijk te signaleren en te benutten is. Veronderstel dat wij te maken hebben met een markt vol kansen en concurrenten. Wij gaan ervan uit dat al die ondernemingen worden geleid door alwetende

topmanagers die de hele markt overzien en hun troepen gemakkelijk naar de gewenste posities kunnen sturen. Wat gebeurt er in dat geval? Alle superieure posities zouden al snel weggeconcentreerd zijn. In de echte wereld is de topmanager echter niet alwetend, en dus blijven er superieure kansen liggen.

Die gemiste kansen noem ik 'cognitief verafgelegen' omdat het een mentale sprong vereist om ze te kunnen signaleren. Ze zijn echter niet alleen moeilijk waar te nemen, maar ook moeilijk om op in te spelen omdat zoiets vaak vereist dat de onderneming van gedaante verandert – en daar willen de medewerkers veelal niets van weten. Bovendien is een keuze voor zo'n kans niet eenvoudig te rechtvaardigen omdat die visie afwijkt van het beeld dat belangrijke externe stakeholders, zoals beleggingsanalisten, hebben van de onderneming. Een cruciaal aspect van strategisch leiderschap zou dan het geestelijk vermogen zijn om een kans te signaleren die concurrenten niet zien en tevens de beeldvorming bij andere relevante partijen te beïnvloeden teneinde hen voor die kans te winnen.

Een beroemd voorbeeld. Eind jaren dertig verraste Charles Merrill de bankwereld met een strategie om bancaire diensten aan te gaan bieden aan de gigantische nieuwe middenklasse die er in Amerika was ontstaan. Merrill Lynch werd met deze strategie een van de succesvolste ondernemingen uit de Amerikaanse geschiedenis.² Bezien door Porters bril bestond deze kans in de markt doordat één bepaalde concurrentiekracht (de klant) kwetsbaar was voor een van de andere krachten (de bank, in de nieuwe invulling die Merrill Lynch eraan gaf). Andere concurrentiekrachten waren sterk, maar de klanten waren zwak, en Charles Merrill speelde in op die zwakte. Bezien door de bril van Porter was Merrill een groot leider omdat hij als geen ander de bedrijfseconomische grondslag in die sector begreep. Maar als wij mijn bril opzetten, dan krijgen

we iets heel anders te zien. De kans die Charles Merrill zag, was een bank in de vorm van een 'financiële supermarkt' die uiteenlopende producten aan uiteenlopende klanten verkocht. Merrill had dus niet alleen bedrijfseconomisch inzicht in de bankwereld, maar hij gebruikte dit ook in combinatie met een vergelijking waar een nog groter inzicht in school, een inzicht dat andere bankiers niet hadden. Bovendien wist hij zowel zijn eigen medewerkers als zijn externe stakeholders, zoals klanten en verschaffers van vreemd vermogen, voor zijn idee te winnen. Merrill was een groot leider door zijn superieure beheersing van denkprocessen: zowel zijn eigen analogisch denkvermogen, waarmee hij op het strategische idee kwam voor een financiële supermarkt als zijn inzicht in het denken van anderen, waarmee hij hen wist te overtuigen van zijn concept voor een bank nieuwe stijl en zijn stakeholders achter zich kreeg.

Het gaat hier om een volstrekt andere manier van kijken. Het perspectief wordt verlegd: van de markt naar de denkwereld, en van de strategisch leider die de krachten in de markt moet zien te begrijpen en erop in moet spelen naar de strategisch leider die ook denkprocessen doorgrondt en ermee om weet gaan. Deze verandering van perspectief doet niets af aan de economische benadering van de strategievorming in een onderneming. Iedereen die aan de strategie van een onderneming werkt, zal een diepgaand inzicht moeten hebben in de krachten in de markt. Maar deze andere invalshoek ondervangt wel een leemte in Porter. Namelijk, een tekortschietende aandacht voor de niet-economische rol van de verantwoordelijke voor de strategievorming, en dan vooral de psychologische aspecten van strategisch management.

Vergaande kennis van krachten in de markt was er ook al vóór Porter. Maar die kennis werd niet bezien vanuit de vraag wat ervoor nodig is om als onderneming een topprestatie te kunnen leveren. Daardoor bood die kennis geen nuttige, praktische gids voor de concurrentiestrategie. Porters cruciale bijdrage was om juist die invalshoek te ontwikkelen. In zijn *framework* werden superieure kansen in de markt gekoppeld aan de intensiteit van de krachten in de markt. Aan de hand van dit schema konden strategisch managers de zwakke aspecten van die krachten opsporen en erop inspelen. Inmiddels beschikken wij dankzij de stappen die zijn gezet in de cognitieve en gedragswetenschappen over nieuwe kennis waarmee de rol van de strateeg op een nuttige manier kan worden uitgebreid. Wij hebben daarbij echter een

2. Charles E. Merrill (1885-1956) richtte samen met Edmund C. Lynch in 1914/5 effectenhuis Merrill, Lynch & Co. op en bouwde het uit tot Amerika's grootste zakenbank. Merrill Lynch raakte door de kredietcrisis in de problemen en werd in september 2008 overgenomen door Bank of America. (Noot v. vert.)

bril nodig die de strateeg in staat stelt om deze kennis te interpreteren vanuit het oogmerk van topprestaties. De bril die ik hiervoor wil gebruiken, brengt superieure kansen in de markt in verband met het vermogen van de strategisch leider om die kansen te signaleren, ernaar te handelen, en er draagvlak voor te creëren. Ik zal laten zien hoe de strategisch leider relevante denkprocessen kan managen en zowel de eigen als andermans cognitieve beperkingen kan overwinnen teneinde verafgelegen kansen bloot te leggen.

Porters *framework* en dat van mij hebben betrekking op verschillende dingen. Ondanks de verschillen hebben ze echter de notie met elkaar gemeen dat de beste kansen ver weg liggen van de status quo. Ze vullen elkaar dus aan; het zijn geen alternatieven voor elkaar. De lastige zoektocht naar de kans die niet voor de hand ligt vraagt om een strategisch leider die zowel economisch als psychologisch sterk is.

De cognitief verafgelegen kans

Om ons dit nieuwe perspectief eigen te maken, moeten wij begrijpen wat het voor de strategisch leider zo moeilijk maakt om zijn drie 'kerntaken' uit te voeren: kansen signaleren, erop reageren (medewerkers ervoor winnen), en ze rechtvaardigen (externe stakeholders ervoor winnen). De beperkingen waar de strateeg bij elk van deze drie punten tegenaan loopt, vloeien allemaal voort uit de opgave voor de strateeg om de beeldvorming omtrent het concurrentielandschap te sturen.

Kansen signaleren

Wij weten uit onderzoek dat managers vrij goed kansen kunnen signaleren – en de gevolgen van hun acties kunnen voorspellen – als het om iets gaat dat cognitief dicht bij de bestaande activiteiten van de onderneming ligt. De stap van Walmart om ook winkels te openen in buitenwijken en voorsteden van grote stedelijke centra is een voorbeeld van zo'n 'nabije' of voor de hand liggende kans. Walmart had zich tot dan toe altijd geconcentreerd op het platteland, en deze stap had grote en ingewikkelde consequenties: de kostenstructuur en de bedrijfsvoering veranderden aanzienlijk, en de keten kreeg te maken met een ander publiek met andere gewoonten. Toch was dit nog een betrekkelijk kleine stap, aangezien Walmart slechts een van zijn vele strategische 'zuilen' verschoof. Het topmanagement onderkende de kans met gemak en woog die deskundig af.

Wij weten ook dat ondernemingen zich in de mees-

te bedrijfstakken rond een betrekkelijk klein aantal strategische posities groeperen. In elk van deze groepen wordt op min of meer dezelfde manier gedacht over hoe er moet worden geconcentreerd. In de branche voor motorfietsen, bijvoorbeeld, kunnen twee belangrijke clusters worden onderscheiden. Japanse fabrikanten – Honda, Yamaha, Suzuki en Kawasaki concurreren op technische innovatie en lagere kosten. De Harley-Davidsons en Ducati's van deze wereld kijken echter heel anders aan tegen hun markt – zij zien die als een vorm van amusement. Federico Minoli, de ceo en bestuursvoorzitter van Ducati van 1996 tot 2007, nam ooit de beslissing om eerst een museum te bouwen voor Ducati en pas daarna een beschadigde fabriek van de onderneming te herstellen. Zijn motivatie: 'Ducati is geen motorfietsenfabriek, althans niet alleen maar. Wij verkopen meer dan dat: een droom, passie, een stuk geschiedenis.' Ook in de meeste andere bedrijfstakken vind je een dergelijke situatie: twee of drie groepen van ondernemingen krioelen allemaal rond de twee of drie bergtoppen in het concurrentielandschap. Kijk dan echter eens naar de grote Amerikaanse luchtvaartmaatschappijen. Allemaal waren ze jarenlang verwickeld in een felle concurrentiestrijd om één en dezelfde positie, totdat Herb Kelleher van Southwest Airlines zijn andere, lagekostenconcept bedacht.

Er bestaan waarschijnlijk geen werkelijk superieure 'nabije' kansen die nog niemand heeft opgemerkt. In iedere positie vinden wij tal van ondernemingen waar het management bijziend is; iedereen draagt dezelfde bril. Men ziet scherp wat dichtbij is, en het concurrentielandschap ziet er voor iedereen hetzelfde uit. Als er al superieure kansen bestaan, dan liggen die cognitief ver weg. De strateeg moet dus leren hoe hij of zij die kansen kan gaan signaleren.

Laten we nog eens kijken naar het concept van de financiële supermarkt dat Charles Merrill bedacht. Dit was een volstrekt nieuw concept, waarin gebroken werd met een hele reeks vaste kenmerken van de branche: de doelmarkt was de middenklasse in plaats van de rijkste bovenlaag van de bevolking; die markt werd benaderd met een verkoopformule waarbij lage kosten werden gecombineerd met een groot volume; dit werd bovendien voor het eerst gedaan via een keten van verkoopkantoren; en in die winkels werd een breed scala van producten aangeboden. Hoe wist Merrill deze cognitief afgelegen kans te signaleren? Het blijkt dat hij letterlijk aan supermarkten dacht toen hij het concept ontwikkelde. (Een artikel in *Fortune* in 1941

beschreef het als volgt: 'De gedachte was dat als het zinnig was voor een kruidenier om de klant voor groente ook een assortiment vleeswaren aan te bieden, Merrill Lynch er eveneens goed aan zou doen om de klant die zich tegen een zakelijk risico wil indekken ook de mogelijkheid te geven in te schrijven op een nieuwe beursgang of een beleggingsrekening te openen.') Pas toen hij financiële dienstverlening als bedrijf vergeleek met een supermarkt, was hij in staat om een volstrekt nieuwe concurrentieformule te onderscheiden.

Inspelen op kansen

De strategie moet dus, zoals geschetst, een cognitieve 'sprong' maken om een kans te kunnen signaleren die niet voor de hand ligt. De volgende uitdaging is om ook de organisatie die sprong te laten maken. Het is echter buitengewoon moeilijk om anderen zo ver te krijgen dat ook zij gaan zien wat de strategisch leider ziet – en er hun schouders onder willen zetten. (Het is veel gemakkelijker om een organisatie te winnen voor aanvullende kansen waar minder risico aan kleeft – sterker nog, daar is een organisatie ook voor bedoeld.) Als de cognitieve sprong vereist dat een organisatie een gedaantewisseling moet ondergaan, dan is het verzet nog halsstarriger, zeker als de onderneming in de huidige vorm al een lange geschiedenis heeft en doordrenkt is met eigen normen en waarden. Of, zoals James March van Stanford, een levende legende in het onderzoek naar organisaties, het ooit formuleerde: 'Als de leider koers wil zetten naar een onbekende bestemming, dan zal de organisatie vermoedelijk proberen dat te belemmeren.' Toen George Fisher in 1993 het roer overnam bij Kodak (nadat hij een spectaculaire hersteloperatie had doorgevoerd bij Motorola), besepte hij dat de digitale camera de ultieme kans was voor die onderneming. Hij zag een drastische strategische koerswijziging voor zich. De organisatie had echter een diepgewortelde kijk op de markt voor fotografie en de eigen positie daarin: je had camera's, en je had film – en volgens de organisatie was Kodak een fabrikant van film. Ook al beschikte Kodak over zowat de beste technologie voor digitale camera's ter wereld, de organisatie was eenvoudigweg niet in staat om de gedachtesprong te maken die nodig was om zichzelf te gaan zien als een fabrikant van camera's. Toen Fisher zijn strategie lanceerde, besepte hij vermoedelijk onvoldoende hoe groot de kloof was tussen zijn visie en het beeld dat Kodak had van zichzelf. Het management, en vooral het middenkader, voegde zich ogenschijnlijk in Fishers

nieuwe koers maar wilde er eigenlijk niets van weten. Een paar jaar na zijn komst gaf een zwaar gefrustreerde Fischer het op en vertrok. Ondanks al zijn strategische scherpzinnigheid en kunde als manager was hij er niet in geslaagd om Kodak mee te krijgen in zijn visie.

Een onderneming overhalen om haar historisch gegroeide identiteit af te leggen en zichzelf op een nieuwe leest te schoeien, is de moeilijkste van de vele hordes die een leider wellicht zal moeten nemen om de interne stakeholders achter zich te krijgen. Misschien moeten er, bijvoorbeeld, nieuwe capaciteiten worden ontwikkeld of nieuwe mensen met een specifieke deskundigheid in huis worden gehaald, en ook dat zorgt voor problemen.

Kansen legitimeren

Externe stakeholders staan zo mogelijk nog minder open voor een nieuwe kijk op een onderneming of de strategische mogelijkheden in een bedrijfstak. Hun aarzeling slaat vaak weer terug op de onderneming en kan voor managers aanleiding zijn om een veelbelovende nieuwe koers voortijdig op te geven. Toen bijvoorbeeld de internetportalen opkwamen, probeerden ten minste twee businessmodellen zich te bewijzen. Sommige ondernemingen, waaronder Lycos en Infoseek, zagen zichzelf als technologisch hoogwaardige concurrenten in een technologische

Wat is associatief denken?

Uit het onderzoek naar het kenvermogen (cognitie) van de mens blijkt steeds meer hoezeer wij ons een beeld vormen van de wereld om ons heen door onbekende dingen te vergelijken met dingen die wij al eerder hebben ervaren en in ons langetermijngeheugen in een bepaald hokje hebben opgeslagen. Dat doen wij intuïtief, zonder er bewust over na te denken. Associaties vormen een wezenlijk kenmerk van ons kenvermogen. Daarom kan de manager die associatief denken inzet bij innovatie en strategievorming een voordeel verwerven dat anderen niet gemakkelijk zullen kunnen evenaren.

Het is geen sinecure om een gedisciplineerde aanpak te ontwikkelen om het menselijk kenvermogen te sturen; het onderzoek ernaar in de context van de manager staat nog in de kinderschoenen. Maar het is wel mogelijk om gestructureerde oefeningen in associatief denken te ontwikkelen – bijvoorbeeld casus-gerelateerde argumentatie, analogie en patroonherkenning – om managers te helpen hun rationale analyses aan te vullen met intuïtieve associaties.

bedrijfstak. Andere, onder meer Yahoo, zagen zichzelf als een mediabedrijf. Vooral de tweede groep communiceerde uiterst proactief met de stakeholders in de bedrijfstak. Deze twee benaderingen concurreerden met elkaar om aandacht en middelen. Uiteindelijk schaarden de externe stakeholders – beleggingsanalisten, de zakenpers, potentiële klanten enzovoort – zich achter de notie van een portaal als een mediabedrijf. Sindsdien stelden de meeste ondernemingen in deze markt zich ook als zodanig op.

De vermoedelijk betere strategie bleef onbenut. Niet omdat ondernemingen er blind voor waren maar omdat ze er bij de externe belanghebbenden de handen niet voor op elkaar kregen. Toen Google een paar jaar later actief werd in deze markt, toonde het overtuigend de potentie van de technologische strategie aan – de rest van dat verhaal is bekend.

Waarom is het zo moeilijk voor externe partijen om zich in een nieuw strategisch landschap te begeven? Dat heeft, opnieuw, te maken met de cognitieve processen. Stakeholders kijken volgens een vast patroon naar een bedrijfstak. Uit onderzoek van Ezra Zuckerman van MIT blijkt dat naarmate een nieuwe strategie een onderneming verder weg trekt van haar historische identiteit, beleggingsanalisten en andere institutionele partijen meer geneigd zullen zijn om die strategie af te wijzen. Zo'n negatieve reactie van externe stakeholders heeft bovendien een weerslag op het concurrentiegedrag van een onderneming: onderzoek van Mary Benner van de universiteit van Minnesota lijkt aan te tonen dat ondernemingen die op een dergelijk verzet stuiten hun intentie om een nieuwe weg in te slaan vaak weer opgeven.

De kracht van associatief denken

De belemmeringen bij zowel het signaleren als het oppakken en rechtvaardigen van kansen die niet voor de hand liggen, vloeien allemaal voort uit die ene uitdaging: de strateeg moet zowel de eigen beeldvorming als die van anderen weten te sturen. De concurrenten van Charles Merrill probeerden allemaal de top van die ene berg in het concurrentielandschap te bezetten. Zij ontwikkelden geen nieuwe kijk op hun branche die hen in staat zou hebben gesteld om kansen te signaleren die minder evident waren. George Fisher wist de mensen bij Kodak er niet van te overtuigen dat hun voorstelling van de onderneming als een fabrikant van film achterhaald was. Lycos verliet een goede strategie omdat het bedrijf Wall Street er niet van kon overtuigen dat het de beste kijk had op deze nieuwe tak

van sport. In al deze gevallen had de mislukking direct te maken met de mate waarin de strategisch leider de eigen beeldvorming en die van anderen wist te beïnvloeden.

Associatief denken kan hierbij een hulpmiddel zijn. Als wij worden geconfronteerd met een nieuwe situatie, dan gaan onze hersenen automatisch in het langetermijngeheugen op zoek naar eerdere ervaringen of soorten ervaringen (lees: categorieën) die daar een zekere overeenkomst mee hebben. Zijn die eerdere ervaringen eenmaal geactiveerd, dan komen

ze voortaan in ons bewustzijn te liggen. (Douglas Hofstadter, die veel onderzoek heeft gedaan naar analogisch denken, beschrijft het zo: de gedachte 'ontwaakt van zijn slaap in de plooien van het langetermijngeheugen en begint vrolijk te dansen op het hoofdpodium van de geest'.) Aan de hand van die eerdere ervaringen vormen we ons vervolgens een beeld van de nieuwe situatie en gaan we die interpreteren. Uit hersenonderzoek blijkt dat associaties een wezenlijk aspect van ons denken zijn – en dat ze worden beïnvloed door voorkeuren, reacties en emotie.

Waarom zijn associaties nu zo belangrijk voor het signaleren van kansen die niet voor de hand liggen? Om dat beter te kunnen begrijpen, moeten we kijken naar de twee belangrijkste vormen van strategisch denken. Dat is allereerst logisch, deductief redeneren. Het vijfkrachtenmodel van Porter is daar een voorbeeld van. Dit model geeft de strateeg de discipline en vereenvoudigde aannames waarmee hij zich een beeld kan vormen van mogelijke toekomstscenario's en daar een passende strategische oplossing uit kan afleiden. De tweede benadering is associëren. Hierbij vergelijkt de strateeg een zakelijke situatie met iets wat hij of zij al eerder – direct of indirect – heeft meegemaakt. De bestaande situatie wordt dan gegoten in het beeld van de oudere situatie. Terwijl deductief redeneren heel veel informatie vergt, hoeft de strateeg die op een associatieve manier nadenkt over de strategie alleen maar twee situaties op een aantal punten met elkaar te vergelijken. De deductieve benadering werkt bij uitstek goed in een tamelijk bekende context, zoals bij Walmarts expansie naar de voorsteden. De analogie is een natuurlijk hulpmiddel voor wie zich op een slimme manier wil verdiepen

Charles Merrill zag het gat in de markt doordat hij financiële dienstverlening bekeek door de bril van een supermarkt

in een nieuwe en uiterst onzekere context. (Zie ook het kader ‘Wat is associatief denken?’)

Associëren is echter om nog een andere reden een betere manier, in bepaalde gevallen, om kansen te signaleren die niet voor de hand liggen. Ik denk ook dat deze tweede reden nog zwaarder weegt. Een analytisch schema als dat van Porter wordt zowel door bedrijfsstrategen als door strategieconsultants gebruikt. Daardoor ontstaan allemaal vergelijkbare beelden die ondernemingen op dezelfde plekken af sturen: de verschillende ondernemingen in een bedrijfstak signaleren allemaal dezelfde kansen en richten er hun pijlen op. Om daar doorheen te breken, moet de strateeg zich een volstrekt nieuw beeld vormen van het concurrentieveld, zoals Charles Merrill deed in het bankwezen. Zijn uitgangspunt was de traditionele kijk op

de branche – bankieren volgens oud recept voor de welgestelde klant. Vervolgens ontwikkelde hij voor zichzelf een ander beeld van die werkelijkheid – een supermarkt met allerlei verschillende producten voor uiteenlopende klanten. Daardoor kreeg hij een nieuwe en bijzonder perspectiefrijke kijk op de markt. Aan de hand van een analogie bracht hij twee tot dan toe volstrekt gescheiden concepten (‘bank’ en ‘supermarkt’) met elkaar in verband en kreeg kansen in het vizier waar zijn concurrenten blind voor waren.

Natuurlijk vormen de annalen van het bedrijfsleven een onuitputtelijke bron van strategische contexten die managers kunnen inspireren tot nieuwe beelden. Ten opzichte van andere, minder gestructureerde vormen van creatief denken (zoals brainstormen of nieuwe combinaties maken)

Associatief denken kan aangeleerd worden

Geen enkele vorm van denken laat zich gemakkelijk sturen, ook associatief denken niet. Dat heeft diverse oorzaken. Gedachten kun je niet zien of vastpakken. Vaak ontstaan ze ook in het onbewuste. Herhaling maakt ze tot gewoonte, doet ze wortelen, en maakt ze tot iets dat bijna onlosmakelijk met iemand verbonden is. Ook kan niet al te stellig worden voorspeld waartoe ze zullen leiden. Om al deze uitdagingen samen met mijn studenten te lijf te gaan, werken wij in mijn MBA-cursus *Psychologie van Strategisch Leiderschap* opzettelijk met ervaringen. De volgende voorbeelden zijn enkele van de oefeningen die ik mijn studenten laat doen om te laten zien hoe ze denkprocessen doeltreffender kunnen sturen.

1. Laat de student ondervinden hoezeer hij/zij zich, bewust of onbewust, laat leiden door eigen vooroordelen en associaties

De meeste studenten (de meeste mensen trouwens) denken ten onrechte dat zij (als enige in de wereld) vrij zijn van vooroordelen. In mijn ervaring accepteren mensen niet echt dat zij zich laten leiden door vooroordelen zolang zij niet persoonlijk zijn geconfronteerd met het onweerlegbare bewijs daarvoor. Dat bewijs kan bijvoorbeeld worden geleverd door mensen de Impliciete-Associatie-Test (IAT) af te nemen. Die laat zien hoezeer impliciete – onbewuste – houdingen iemands gedrag beïnvloeden.

2. Laat de student intensief associërend denken

Hoewel er in ons denken veel associatieve elementen voorkomen, zijn we niet van nature gewend om doel-

bewust en expliciet associaties te maken. In mijn cursus vraag ik de studenten om zich te verdiepen in een tamelijk gewoon strategisch probleem in een enigszins ontwikkelde bedrijfstak. Door naar alternatieve kansen te zoeken, beginnen zij te beseffen dat het heel moeilijk, zo niet onmogelijk is om onbenutte kansen te vinden zonder vergelijkingen te maken met andere situaties of sectoren (en, vooral, uit het volstrekt andere vaatte te tappen dat Charles Merrill zijn nieuwe strategisch inzicht gaf).

3. Benadruk het verschil tussen een oppervlakkige en een wezenlijk analogie

De vergelijkingen die wij automatisch maken – dat wil zeggen, zonder er bewust over na te denken – zijn gevaarlijk willekeurig. Je kunt echter leren hoe je diepzinnige in plaats van oppervlakkige analogieën kunt ontwikkelen. Ik vraag mijn studenten vaak om een casus te analyseren met als vraag: ‘Moet oliemaatschappij X in Rusland of in de Golf van Mexico gaan boren?’ Sommige studenten krijgen een neutrale versie van deze casus voorgelegd. Andere krijgen een versie waarin de plaatsen, namen van topmanagers en andere oppervlakkige aanwijzingen met opzet doen herinneren aan Enron. De overige details zijn in beide versies hetzelfde. De antwoorden van de studenten verschillen enorm, afhankelijk van de versie die zij onder ogen hebben gekregen. Deze oefening laat zien dat wij bijna vanzelf associatief denken – en ook dat oppervlakkige hints al volstaan om mensen op een volstrekt andere manier naar een bepaald probleem te laten kijken.

biedt de analogie echter het voordeel, dat er heel goed gedisciplineerde processen kunnen worden ontwikkeld om dit soort denken te sturen. (Zie kader 'Associatief denken kan aangeleerd worden'.)

Associatief denken komt ook goed van pas wanneer men probeert een organisatie of externe stakeholders ervan te overtuigen dat er wel degelijk muziek zit in een nieuwe kans. De mens is een wandelende associatiemachine. De medewerkers die reageren op een nieuw idee van de leider zullen dat doen met associaties, of zij het nu beseffen of niet. Zij categoriseren het idee – stoppen het in hetzelfde hokje als iets wat erop lijkt en wat zij al kennen of eerder hebben meegemaakt. In die categorisering schuilt een waardeoordeel: sommige categorieën bevallen ons, andere niet. Sommige vinden wij goed, andere verkeerd. Zodra een idee wordt gecategoriseerd, krijgt het ook die waarden van die categorie. Als de categorie voor iets negatiefs staat, zal men zich tegen het idee keren. De strateeg moet dus zien te voorkomen dat mensen beladen of betwiste associaties vormen. Appelleren aan de verkeerde categorie kan fataal zijn voor de poging om mensen voor een bepaald idee te winnen.

Iets dergelijks gebeurde ook bij Kodak, waar de medewerkers zo'n simplistische categorisering hanteerden voor de fotografie als branche. Voor hen was film goed en camera's niet. Fisher had een fantastische strategie op het oog voor Kodak. Maar de manier waar op hij zijn visie bracht – wij leveren niet alleen maar film, wij leveren beelden – gaf de organisatie vermoedelijk de verkeerde prikkel. Het beeld van de tweedeling 'film versus camera' werd erdoor geactiveerd en zijn strategie kwam in de foute hoek terecht.

De rol van de strategisch leider

Om kansen te kunnen ontdekken die niet voor de hand liggen, moet de strateeg passende nieuwe beelden voor de bedrijfsactiviteit ontwikkelen. Dat kan het beste met associatieve manieren van denken. Besef echter wel dat het niet gemakkelijk is om dit goed te doen. Strategen maken vaak oppervlakkige vergelijkingen tussen nieuwe en oude situaties.³ Deze tendens wordt nog verergerd doordat de mens in zijn denken geneigd is om naar bevestiging te zoeken. Iemand die veel ervaring heeft met een bepaalde sector zal wellicht geneigd

zijn om andere sectoren door dezelfde bril te bekijken, ook wanneer die sectoren op belangrijke punten van elkaar verschillen. Strategen zoeken vaak vooral selectief naar bewijs ter ondersteuning van een analogie – en niet ook naar aanwijzingen die deze kunnen ontkrachten. Ook emotionele factoren kunnen de beeldvorming vertekenen. Een goed strateeg onderkent dergelijke neigingen en gaat er doelbewust tegenin.

Vervolgens moeten er concrete stappen worden gezet om de nieuwe visie door te voeren en te legitimeren. De strateeg staat daarbij voor een lastige opgave. Alleen al de suggestie van een mogelijke verandering roept associaties op bij interne en externe stakeholders. (Veel van die associaties zullen onbewust worden gemaakt, maar zijn daarom niet minder invloedrijk.) De leider zal beeldspraak, analogieën en beelden moeten zien te vinden die de gewenste associaties oproepen. Om dit foutloos te kunnen doen, zou de strateeg een bijna volmaakt inzicht moeten hebben in het denken van stakeholders. Dat is natuurlijk onmogelijk. Maar er is ook goed nieuws. In de afgelopen decennia zijn er enorme vorderingen geboekt in het onderzoek naar de psychologie van het categoriseren. Bovendien zullen er op afzienbare termijn ook grote vorderingen worden geboekt bij het toepassen van dit onderzoek in de concurrentiesituaties die relevant zijn voor de strateeg.

Van de bedrijfsstrategie wordt vaak gezegd dat hij zich buiten de gebaande paden moet begeven. Inderdaad: strategisch relevante opties liggen vaak niet voor de hand. Het is echter een illusie om te denken dat mensen gewoon van het ene op het andere moment kunnen besluiten om anders te denken dan zij altijd hebben gedaan, of anders te denken dan hun concurrenten. Daar zijn instrumenten voor nodig die de rol van de strateeg een nieuwe dimensie van psychologisch inzicht geven. Door op een gestructureerde manier associatief te denken, kan de strateeg zicht krijgen op wat cognitief ver weg ligt, en methoden bedenken om het bedrijf op een nieuwe manier op de kaart te zetten. Ook kan de strateeg leren hoe hij anderen kan laten zien wat hij ziet door de juiste associaties op te wekken. Met dit nieuwe psychologische concept van strategisch leiderschap komen cognitief verafgelegen kansen binnen bereik.

3. Jan Rivkin en ik hebben dit probleem behandeld in 'How Strategists Really Think: Tapping the Power of Analogy', Harvard Business Review, april 2005.

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'The New Psychology of Strategic Leadership', by G. Gavetti, in the July-August 2011 issue of the Harvard Business Review, pp. 118-125. Copyright © 2011 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved. This translation, Copyright © 2011 by the President and Fellows of Harvard College. Vertaling: Raymond Gijsen.