



Taboes, mythen en disfuncties ontrafeld, 'mysteries' de baas

In het eerste deel van dit nummer nemen enkele auteurs u mee in een wereld van riskante en mogelijk rampzalige problemen: taboes, mythen en disfuncties of 'ziektebeelden' die organisaties vaak zelf in het leven roepen, mede in standhouden, laten voortwoekeren of te weinig onder ogen durven te zien.

Bij *taboes* in organisaties gaat het om diep gewortelde ideeën en overtuigingen die grenzen stellen aan wat men kan denken, zeggen of doen. Schoemaker en Tetlock introduceren het begrip *taboescenario's* voor situaties waarin alarmsignalen en ideeën die dringend aandacht behoeven, niet de aandacht krijgen die ze verdienen, alleen of juist omdat ze niet stroken met bestaande denkkaders of waarden en normen. De auteurs onderzoeken in hun bijdrage hoe en waarom taboescenario's ontstaan en voor welke uitdagingen zij leiders stellen. Hoewel zij erkennen dat taboes ook een nuttige functie kunnen vervullen, onderbouwen zij dat leiders uiterst scherpe afwegingen moeten maken om te voorkomen dat taboes hen verblinden voor grote bedreigingen of kansen. Zij geven leiders drie regels en zeven aanbevelingen mee voor het managen van taboes.

Mythen hebben met taboes gemeen dat ze meestal disfunctioneel zijn. Een groot verschil is echter dat over mythen juist wel kan worden gesproken. Een mythe is een verhaal dat veel mensen kennen en doorvertellen, maar dat, helaas, berust op fictie. Een verhaal dat gaat over dingen die niet echt zijn gebeurd en normaal gesproken ook niet zullen gebeuren. Met andere woorden: een fabel of sprookje. Juist omdat mythen bespreekbaar zijn, laten ze zich analyseren, aan de kaak stellen en ontzenuwen. Dat doen Thomke en Reinertsen in dit nummer dan ook met mythen over productontwikkeling. Bovendien geven zij praktische richtlijnen om deze mythen te overwinnen.

Behalve met taboes en mythen, kunnen organisaties te kampen hebben met vele andere mogelijke *disfuncties*. Ten Have, Van der Eng en Ten Have presenteren in hun bijdrage een welhaast uitputtend overzicht van disfuncties die organisaties bij veranderingen parten kunnen spelen. Zij geven managers ook handvatten om factoren te overzien die veranderversucces in de weg staan en om daarop in te grijpen.

In het tweede deel van dit nummer vertrekt het gros van de auteurs niet zozeer vanuit heikale problemen en disfuncties, als wel vanuit aanpakken die zich min of meer hebben *bewezen*. Als er in en rond organisaties sprake was van specifieke '*mysteries*', raadselachtige, onbegrijpelijke of onverklaarbare feiten of verschijnselen met betrekking tot de thema's die zij aan de orde stellen, dan zijn deze nu '*opgelost*', omdat de wetenschap er geloofwaardige verklaringen voor heeft.

Dat geldt vooral voor de bijdragen van Pentland en De Waal, over het functioneren van respectievelijk *teams* en *organisaties*. Pentland maakt gewag van een type onderzoek op basis waarvan voorspeld kan worden – zelfs zonder de personen in kwestie maar te ontmoeten – of een team goed zal presteren. Managers zouden daarmee greep krijgen op het mysterie van 'teambuilding'. De Waal stelt op basis van jarenlang onderzoek en gebruik dat zijn 'High Performance'-raamwerk daadwerkelijk inzicht verschaft in de sterke en zwakke punten van organisaties, en in manieren waarop zij zich kunnen verbeteren. Minder stellig, maar wel overtuigend, zijn de bijdragen van Wilson, over het functioneren van *regio's*, en van Millenaar en Ten Have over het functioneren van *mentor-protégérelaties*. Het laatste artikel is een pleidooi om de mentor-protégérelatie niet te romantiseren, maar in de organisatie van nu op haar merites te beoordelen en waar nodig van nieuwe glans te voorzien.

Peter Schramade