

Column: Werknemer vervalt in oerpatronen



De crisis doet mensen terugvallen in hun eigen klassieke drijfverenprofiel. Ze gooien alles wat ze de afgelopen jaren in de organisatieontwikkeling hebben geleerd overboord. Richard Berenschot, directeur van Management Drives, legt ons uit hoe dat beter kan.

De crisis doet mensen terugvallen in hun eigen klassieke drijfverenprofiel. Ze gooien alles wat ze de afgelopen jaren in de organisatieontwikkeling hebben geleerd overboord. Overleven doe je namelijk op je eigen manier, volgens je eigen drijfveren. Tenzij je echt goed bent!

De ontwikkeling van organisaties heeft de laatste jaren een grote vlucht genomen. Mensen en organisatieonderdelen hebben veel bijgeleerd. Zij hebben stappen gezet in de ontwikkeling, weten wat de valkuilen zijn in het eigen functioneren en sturen daar ook bewust op. Verkopers zijn al lang niet meer alleen die snelle jongens (en meisjes) die alleen maar achter kansen aangaan en willen scoren. De afdeling P&O heeft naast het welzijn van de mensen ook oog voor het belang van de organisatie. De afdeling inkoop doet tegenwoordig ook mee in het streven naar optimalisatie van bedrijfsprocessen en maximalisatie van het bedrijfsresultaat.

Maar toen kwam de crisis. Alles wat we hebben geleerd, lijken we te zijn vergeten. We vallen terug in onze oerpatronen, de drijfveren die we in ons hebben. Dat is ons enige houvast in tijden van crisis.

Minder 'rood'

Uit een onderzoek naar drijfveren van inkopers door Management Drives, is gebleken dat inkopers een rationeel profiel hebben, dat minder gericht is op netwerken, mensen verbinden en overleg. Het profiel kent ook minder 'rood' en dat betekent dat het minder snel knopen doorhakt en lef toont. Inkopers zijn primair gedreven door 'doorgronden' en 'organiseren'. Volkomen passend bij de eigen taak. Deskundigen op inkoopgebied vertelden dat dit klassieke beeld niet meer klopt. De afdeling inkoop heeft een aantal erkende ontwikkelingsstadia doorlopen, participeert in de keten en heeft oog voor leveranciersrelaties.

Toch constateer ik, dat veel inkopers in deze tijd van crisis terugvallen in hun klassieke gedrag. Leveranciers worden uitgeknepen, bestaande contracten worden met 20% gekort en intern stuurt men strak op goedkope raamovereenkomsten. Alle aangeleerde manieren om het geheel beter te laten functioneren, vervallen. Dat geldt niet alleen voor inkoop, maar voor alle organisatieonderdelen.

Slechts organisaties die in deze tijden van crisis de rust bewaren en zich bewust blijven van de eigen drijfveren, weten elkaar in de eigen rol nog te vinden en de bruggen te slaan. Er zijn inkooporganisaties die zich bewust zijn van hun rol en die het geleerde in de praktijk blijven brengen. Die onderscheiden zich momenteel. Niet alleen de contracten met 20% verlagen, maar tegelijkertijd een win-win situatie creëren door het contract van een jaar te verlengen met 2 jaar. Dat versterkt de relatie en de betrouwbaarheid over en weer. Deze inkopers hebben echt wat geleerd!

Lessons learned

Wat leert ons dat? Mensen hebben drijfveren die sterker zijn dan aangeleerd gedrag. In tijden van crisis vallen we terug op ons eigen profiel van drijfveren en vergeten we de 'lessons learned'. Mensen en organisaties die zelfs in tijden van crisis in staat zijn om boven zichzelf en boven hun eigen profiel van drijfveren uit te stijgen, dat zijn de echte toppers en die weten ook goed uit deze crisis te komen. In de ontwikkeling van managers moet daar op worden gestuurd. Laat dat de lesson learned zijn uit deze crisis.

Richard Berenschot is directeur van Management Drives