

WHITEPAPER

# De merkorganisatie als levend . organisme





# Over loslaten, zoeken, vinden en verbinden

Nokia en Kodak waren ooit merkleiders in hun sector. Waar ging het mis met deze eens zo machtige dinosauriërs? Slipezen ze door toen de wereld om hen heen veranderde? Waren ze bevreesd en bang om de vertrouwde strategie los te laten? En hoe zit het met Apple? Dat verloor met het overlijden van Steve Jobs zijn schepper, zijn bezieler. Blijft Apple ook na Jobs op zoek naar echte vernieuwing of worden het weer gewoon producten? Blijft de merkorganisatie Apple ook onder leiding van de nieuwe CEO Tom Cook meester in het verleggen van spirituele grenzen, waarbij gebruikers van Apple een soort gelovigen zijn voor wie het merk bijna een religie is?

TEKST: **RUUD HEIJENGA EN JAN SPACKLER** BEELD: **ARIANE KOK EN JOLINDE VAN GELDEREN**

## Durf te reizen

Hoe blijf je als bestuurder, manager of professional verbonden met het nu? Elke dag opnieuw? Technologie lijkt ons aanpassingsvermogen te dicteren. Je bent direct 'uit' als je niet besluit om mee te doen in de ratrace van slimste apps en nieuwste gadgets. Je telt alleen mee als je je ware gezicht verpakt in gemaakte beleving en als je niet meeblaast op de trompet van 'verbeter de wereld'. Stilstand is achteruitgang, dus blijven we maar rennen. We hebben geen tijd om te doorgronden welke maatregelen en interventies er in specifieke gevallen nodig zijn.

Wat hebben organisaties nodig om grip te krijgen op het nu? Organisaties zijn zoekende. Ze zijn op reis, maar weten vaak nog niet waarnaartoe. Logisch, want we waren gewend deze reis rationeel te plannen. Maar is die reis wel een rationeel en controleerbaar proces? Waarom gaat het zo vaak mis, zoals in het geval van Nokia en Kodak? Wat gebeurt er als je de natuurlijke ontwikkelingen hun gang laat gaan? Als je gewoon in beweging komt en je vleugels uitslaat, met een portie durf om los te laten?

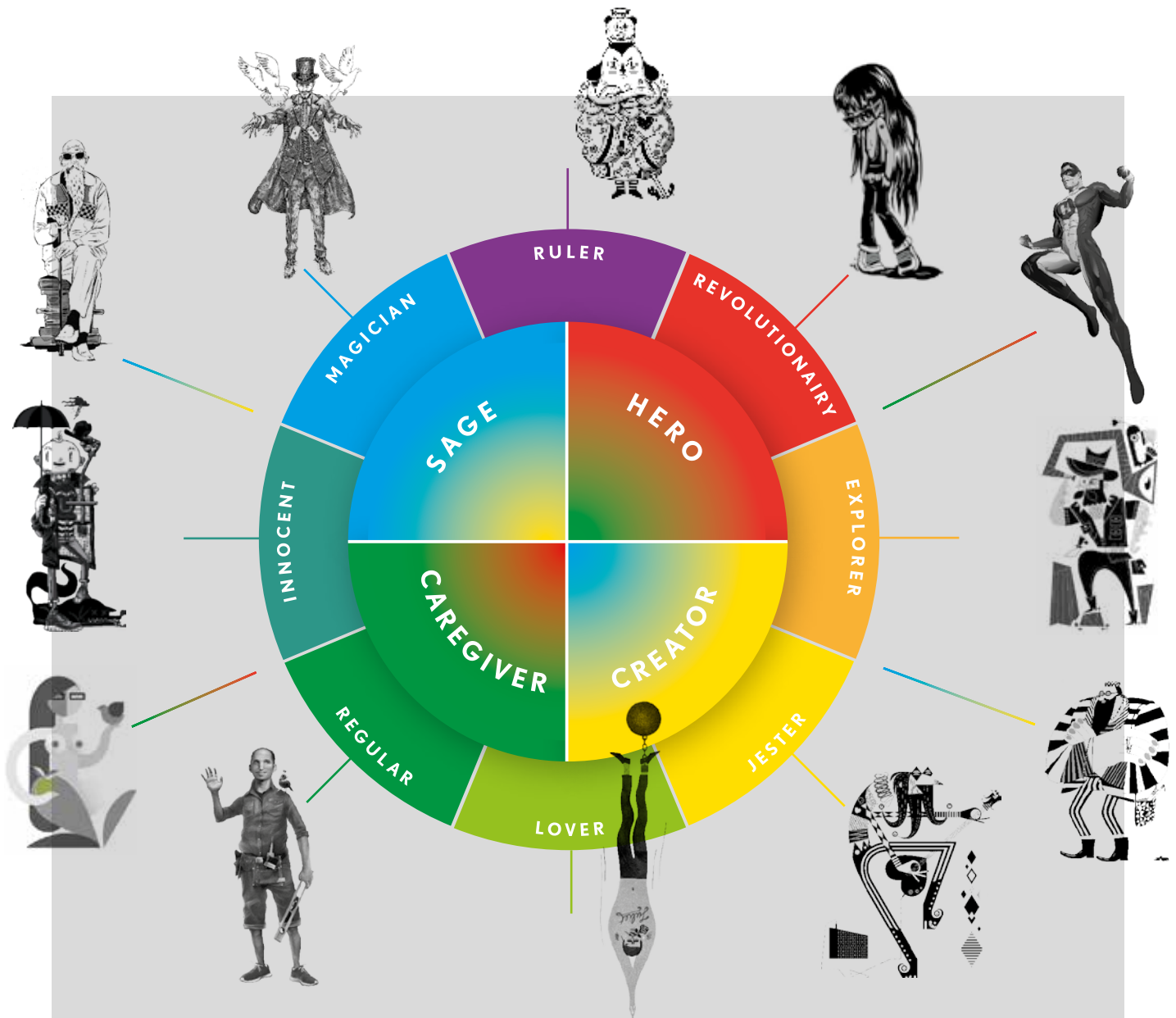
## Kijken is willen zien

Theorieën over transitie van organisaties en merken uit de twintigste eeuw gingen veelal uit van maakbaarheid. Dat een organisatie een rationeel instrument is waarbij efficiëntie, effectiviteit en groei functioneel in te regelen zijn. De organisatie als machine. Draai aan de knoppen, maak keuzes in de strategische matrix, definieer KPI's en kernwaarden en alles komt goed. En dat was ook zo in een tijdsgewricht waarin veranderingen veel ruimte

en tijd kregen. De ict-ontwikkelingen van de 21e eeuw hebben echter voor een logaritmische versnelling van het begrip tijd gezorgd en daarmee geen evolutie maar een revolutie in verandergedrag teweeggebracht. Deze logaritmische versnelling maakt dat uitsluitend technocratisch en rationeel naar transities van organisaties kijken onvoldoende solas biedt.

## *Mens-denken vs machine-denken*

*Onze linker hersenhelft gaat ervan uit dat een geheel is opgebouwd uit vele deeltjes. Neem een klok: die bestaat uit een wijzerplaat, twee wijzers en heel veel radertjes binnenin. Het geheel bestaat uit een samenvoeging van deze onderdelen, die allemaal nodig zijn om te kunnen functioneren. Als een onderdeel kapot is, moet dit worden gerepareerd of vervangen. Dit is voor ons een logische manier van denken: het 'machine-denken'. 'Mens-denken' werkt anders. Levende systemen, zoals een lichaam of een boom, 'creëren' zichzelf. Zij zijn meer dan alleen een samenvoeging der delen. Een levend systeem is continu bezig met groeien en verandert in samenspel met de omgeving. De merkorganisatie beschouwen wij als een levend ecosysteem waarin ruimte is voor zowel het mens-denken als het machine-denken. Een omgeving waar onbekende en irrationele zienswijzen zich op een natuurlijke wijze weten te verbinden met reeds bekende en rationele overtuigingen.*



Het collectieve onbewuste laat zich goed typeren met behulp van het merkarchetype-kompas, ontwikkeld door Brandfriend op het sjabloon van de Jungiaanse meetinstrumenten van Insights Discovery en Lumina Learning. De twaalf merkarchetypen zoals deze door Pearson & Mark zijn gedefinieerd, vormen daarbij het uitgangspunt.

De bril waardoor we kijken bepaalt wat we zien. Gareth Morgan beschreef in *Images of Organization* (1986) al dat we op acht verschillende manieren naar organisaties kunnen en moeten kijken. Zo kun je een organisatie zien als machine, als levend organisme, als psychisch fenomeen en op nog vijf andere manieren. Wat vaststaat, is dat als je slechts op één manier kijkt, je veel *niet* zult zien; een zaklamp in het donker belicht slechts een deel van het geheel.

### De reis van de held

Om ook de andere kant van de medaille te leren kennen zullen organisaties in de leer moeten bij wetenschappers die levende organismes bestuderen. De grondleggers van de dieptepsychologie stellen dat wij mensen ons er niet altijd van bewust zijn waarom we ons gedragen zoals we ons gedragen. Carl Jung stelt dat de menselijke psyche is opgebouwd uit drie lagen: het bewuste, het persoonlijk onbewuste en het collectief onbewuste. Het bewuste deel is het bekende topje van de ijsberg.

Het onbewuste deel is vele malen groter, maar bevindt zich onder water en daardoor in ieders schaduw. Een belangrijk onderdeel van het ontwikkelingsproces van de mens is de bewustwording van de eigen schaduw. Daar zitten de kwetsbare kanten die je – vaak onbewust – onderdrukt, maar ook talenten en gaven die er op wachten om ontwikkeld te worden.

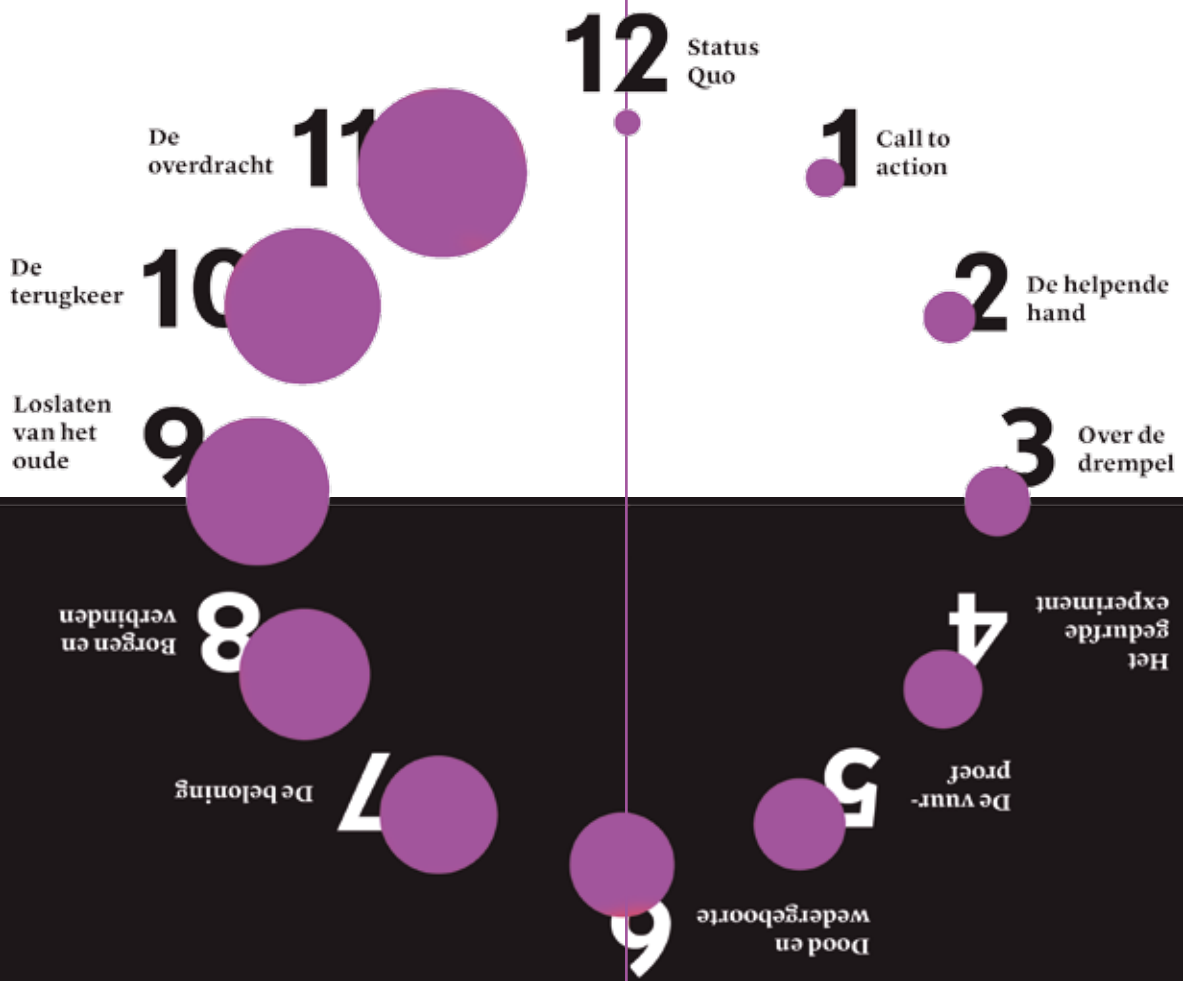
De oer-ideeën van de mensheid zitten in het collectieve onbewuste en krijgen vorm in de archetypen die we tegenkomen in alle mythen, sprookjes en sagen. Over de gehele wereld en in alle tijdsgewrichten, maar ook in dromen en fantasieën van mensen. De structuur van het 'oerverhaal' wordt beschreven in het meesterwerk van Joseph Campbell: *De held met de duizend gezichten*. Door het bestuderen van de mythologie ontdekte Campbell een basisstructuur in deze verhalen. Een herkenbaar patroon beschrijft in twaalf stappen de zoektocht van een mens naar zijn nieuwe 'ik' en passeert een aantal belangrijke drempelmomenten. ➤

# BEKENDE WERELD

# ONBEKENDE WERELD

Vereenzelvigen

Handelen



De drempels tussen de 'gewone' wereld en de wereld van de onbewuste schaduw, de drempel van 'dood en wederopstanding'.

De inzet van verhalen zorgt ervoor dat wij mensen, de wereld beter kunnen begrijpen. Ze vervullen een rol in onze persoonlijke zoektocht naar identiteit. De mythe, de legende, het ritueel of het symbool zijn net als spiegels. We zien onszelf erin terug. Zelfinzicht verkrijg je door je eigen levensverhaal te schrijven en daarin patronen te ontdekken en onderkennen.

#### Kijktip

Het oerverhaal van 'The Heroes Journey' wordt prachtig in beeld gebracht in het YouTube fragment van TED-ED: *What makes a hero?* – Matthew Winkler

#### Een organisch geheel

Als we organisaties beschouwen als levend organisme, dan is de transitie metaforisch niets anders dan een onbekend avontuur langs een herkenbaar patroon. De reis naar de buitenwereld is onlosmakelijk verbonden met de reis naar binnen, naar de ziel van de organisatie, en 'de reis van de held' geeft samenhang en structuur.

De vraag is: kunnen we de transitie van een organisatie bezien en oppakken als ware het een reis? Een reis waarbij niet alleen het einddoel maar de hele reis van belang is. Een reis die we met alle reisgenoten doorleven, ervaren en waaruit we lering en duiding kunnen halen. Net als in de mythologische verhalen waarin de held een aantal stappen doorloopt in zijn ontwikkeling naar een hoger doel, naar volwassenheid. Op zoek naar identiteit, eigenheid en aantrekkelijkheid in de markt, kunnen organisaties het beste uit zichzelf halen door in verbinding met de eigen mensen te groeien naar één geheel. Is het zo'n gekke gedachte om een organisatie als een geheel van samenwerkende cellen te zien die met elkaar een organisch geheel vormen?

#### Kijken in de ziel

Om als organisatie in beweging te komen ben je afhankelijk van de individuele en collectieve bewegingskracht van mensen. De ziel van een merkorganisatie ligt verankerd in het gedrag van mensen en daarom moet iedere medewerker verbinding kunnen leggen met 'het merk in zichzelf'. Alleen met bezielde medewerkers kun je klanten de juiste merkbeleving meegeven. Om te kunnen veranderen, zullen merkorganisaties en hun medewerkers dus verder moeten kijken dan naar wat

## “Bij transformatie van de organisatie is niet alleen het einddoel maar de hele reis van belang”

ze dagelijks waarnemen. Ze zullen op zoek moeten gaan naar de andere kant van de medaille, naar hun onbewuste schaduwzijde, naar het deel van de ijsberg dat zich diep onder het wateroppervlak bevindt. Op individueel en teamniveau kan het Deeper Discovery instrument van Insights – waarin eigenschappen en gedragskenmerken vertaald zijn in 72 universeel herkenbare archetypen – goed inzicht geven in de diepere drijfveren van mensen.

Net als individuen, kan ook een merkorganisatie archetypisch worden gedeut. Met behulp van de twaalf merkarchetypen (zie illustratie op pagina 77) kunnen we tot een collectief zelfinzicht komen van de organisatie, waarmee we ook in staat zijn om uitdrukking te geven aan de merkpersoonlijkheid. Zo wordt het archetype *Creator* getypeerd door in ruime mate aanwezige verbeeldings- en scheppingskracht. *Sage* kenmerkt zich door zorgvuldigheid en procesbeheersing. Een organisatie kan ook altijd willen excelleren in marktgerichtheid, een typisch kenmerk van de *Hero*. Ten slotte zien we ook het archetype *Caregiver*: organisaties die over een natuurlijke, persoonlijke en klantgerichte instelling beschikken. Binnen een organisatie zal het ene archetype meer superieur dan wel inferieur zijn dan het andere. Voordat merkorganisaties tot transitie komen is dit zelfinzicht een noodzakelijk gemeenschappelijk vertrekpunt.

#### De Veranderklok

Vanuit het besef en bewustzijn dat merkorganisaties in staat zijn zich op een natuurlijke en menselijke wijze aan te passen, zowel aan de veranderende buitenwereld als aan de dynamische invloeden van de eigen binnenwereld, introduceren we *De Veranderklok* (zie pagina 78). Deze draait evenals de wijzers van een normale klok, in een eigen tempo en passeert twaalf transformatiepunten.

1. In het eerste kwadrant gaat het om de identificatie met de oproep tot veranderen. Horen, zien en zwijgen of toch tot actie komen? Ervaart de merkorganisatie de *call to action* als bedreiging van haar bestaan? Wie neemt de organisatie bij de hand, wie geeft de organisatie de moed om op reis te gaan? Wat is het belang van de drempel naar de schaduw op 3 uur? ▶

2. Kwadrant twee beschrijft het 'gedurfde experiment', waarbij de merkorganisatie maximaal geconfronteerd wordt met haar eigen schaduwzijde. Bloed, zweet en tranen. Wie zijn de *first followers*? Doorstaat de organisatie de vuurproef?
3. Na de 'dood en wederopstanding' volgt in het derde kwadrant de fase van het verankeren van de nieuwe inzichten. Na de overwinning van de angst voor het onbekende betreedt de organisatie het strijdtoneel van de laatste beproevingen om de 'oude wereld' achter zich te laten. Borging en verbinding.
4. Het vierde kwadrant beschouwt de vereenzelviging: oud is nieuw geworden en het begrip 'zo binnen, zo buiten' betekent dat wat door de organisatie naar buiten gebracht wordt, voortkomt uit wat binnen de organisatie gemeengoed geworden is. De merkorganisatie was onbewust onbekwaam, is zich bewust geworden en heeft zich bekwaamd. Daarna heeft ze zich vereenzelvigd met het nieuwe en dit opgeslagen in haar collectieve onbewuste. Daarmee is de organisatie 'Meester in de nieuwe wereld'.

En dan? Dan begint de reis opnieuw! Er is sprake van een permanent ontwikkelproces. De reis van de held, ofwel het proces van volwassenwording van merkorganisaties.



#### Geïnspireerd?

Het Bookazine 'Verhalen om niet te verdwalen – De reis van de merkorganisatie' bestaat, naast een uitgebreide theoretische context, uit twaalf aansprekende praktijkverhalen die vertellen hoe organisaties zich op een natuurlijke wijze kunnen transformeren tot bezielde merkorganisaties. De verhalen zijn te symboliseren als de twaalf slagen van De Veranderklok. Lees meer op [www.merkorganisatie.nl](http://www.merkorganisatie.nl)



**WIE** Ruud Heijenga

**WAT** Adept van Jung en Campbell. Oprichter van Brandfriend en actief op het snijvlak van merk- en organisatieontwikkeling. Auteur en docent over strategisch merkenmanagement en onderzoeker naar 'de ziel' van de merkorganisatie.

**WAAROM** Overtuigd van het nut van het aanbrennen van het irrationele tegenwicht in een overgerationaliseerde (zakelijke) wereld.

**Brandfriend** • [ruud@brandfriend.nl](mailto:ruud@brandfriend.nl)  
+32 (0)6 5389 9429 • [www.brandfriend.nl](http://www.brandfriend.nl)



**WIE** Jan Spackler

**WAT** Bevlogen strateeg, inlevende (team)coach & rebelse spreker, die het bezielen van mensen en organisaties als zijn vak ziet. Eigenaar van HumanB, ruime ervaring als bestuurder en regisseur van transitie in consumenten- en retailmarkten.

**WAAROM** Mensen gedragen zich minder rationeel dan we denken. De passie van Jan: organisaties en mensen 'in beweging' krijgen en helpen ontwikkelen vanuit een human point of view. Vanuit beleving en bezieling kan je ze echt bereiken, boeien en binden.

**HumanB** • [jan.spackler@humanb.nl](mailto:jan.spackler@humanb.nl)  
+31 (0)6 5336 3693 • [www.humanb.nl](http://www.humanb.nl)





# Lessons learned

Het doorgronden van een aantal merkorganisaties, de vele gesprekken die we daarvoor hebben gevoerd en de vier interviews met 'wijze mannen' brachten De Veranderklok voor ons tot leven. Dwars door al deze verhalen heen ontdekten we een drietal patronen en elementen die steeds terugkomen.

## 1. De bezieler en de first followers

Om een wezenlijke verandering tot stand te brengen is de rol van de bezieler van eminent belang: hij of zij is de gangmaker van transformatieprocessen. Iemand die zijn innerlijke drive móet volgen. Hij neemt het voortouw en gaat er volledig voor. Niet om te redden of te zorgen, maar omdat hij gehoor moet geven aan zijn eigen innerlijke drang tot ontplooiing. In die bezieling neemt hij de organisatie mee.

De bezieler is meestal niet de natuurlijke verbinder. Het zijn de *first followers* in de organisatie die verbinding leggen tussen dualiteiten en tegengestelde belangen; het belang van de 'oude wereld' (en de mensen die daar hun status en macht aan ontlenden) en de noodzakelijke nieuwe belangen in de 'nieuwe wereld'. De *first follower* vormt naast de bezieler de drijvende kracht achter een veranderproces door toewijding, inzet en ideeën. Zonder bezieler komt het proces niet op gang, zonder *first followers* worden geen verbindingen gemaakt en wordt de vernieuwing niet gevonden. Zij maken van de bezieler de held die we graag volgen.

## 2. De moed om de schaduw te onderzoeken

Veranderen betekent het loslaten van bestaande rituelen, machtsverhoudingen en manieren van denken en doen. Het 'drie-uur-moment' is de eerste en zeker ook de belangrijkste overgang in De Veranderklok. De organisatie gaat over de drempel, moet afscheid nemen van het oude en betreedt de wereld van de schaduw. Als een merkorganisatie zich richting het onbewuste

beweegt, dan hoort daar pijn bij. Het hier en nu bindt haar aan iets waardevols dat ze kan verliezen. Om de reis door het onbewuste toch te gaan maken, moet de organisatie zich kwetsbaar opstellen. Het moet de moeite waard zijn om die onoverkomelijke pijn te lijden. Onze natuurlijke reactie bij pijn is om er van weg te gaan. Maar als we dat doen, dan gaan we ook weg van mogelijke nieuwe wegen. In het leven komen er voortdurend momenten langs. Als de organisatie de kansen pakt ervaart zij pijn/angst/ongemak en krijgt ontwikkeling een kans. Pakt de organisatie ze niet, dan ervaart zij op korte termijn minder pijn, maar krijgt echte vooruitgang geen kans. Dat laatste leidt op lange termijn tot nóg meer pijn. Organisaties die denken zonder pijn te kunnen veranderen, komen bedrogen uit. Het drie-uur-moment op de klok, het beslechten van de drempelwachters, de sprong in het duister; het is écht noodzakelijk.

## 3. Het 'en-en' denken

Vanuit het westerse denken hanteren we bij transitieprocessen veelal een lineair proces, van A naar B. Maar kijken, denken en handelen vanuit alleen deze zienswijze, zet ons gevangen in bestaande (culturele) kaders. We pretenderen niet dat organisaties het rechtlijnige, rationele moeten loslaten en enkel het mens-denken moeten omarmen. Structuren, processen, modellen en spreadsheets zijn even noodzakelijk als de andere, meer irrationele zijde van organisaties. Het van buiten naar binnen kijken is even relevant als het van binnen naar buiten kijken.

Veranderen, het loslaten van het oude en op zoek gaan naar het nieuwe, is geen lineair proces. Het loslaten van het oude is noodzakelijk om ruimte te creëren voor het nieuwe, om daarna het oude en het nieuwe bijeen te brengen in een synthese.