



Game changers

Hoe Nederlandse bedrijven het spel veranderen

Veranderen voor organisaties is moeilijk en als er dan veranderd moet worden dan gebeurt het geleidelijk stap voor stap volgens bestaande regels. Veranderen is meer een manier van verbeteren. Maar in deze tijd, in een periode van grote onzekerheid is deze incrementele veranderingsstrategie niet altijd voldoende. Radicale verandering, vanuit de wortel, is steeds vaker de enige manier om te overleven c.q. om een marktpositie te verwerven. Tegelijkertijd betekent een radicale ingreep of koerswijziging op zichzelf ook weer een hoop onzekerheid. Niet in de laatste plaats voor de initiatiefnemer van deze verandering: de game changers. Dit boek gaat grotendeels over spelverandering, spelveranderaars en de strategie, die passend is.

De vier auteurs – Ad van Oord, Arjen van Witteloostuijn, Arjan van den Born en Pim van Klink – hebben op originele wijze en aan de hand van maar liefst 26 empirische casussen van succesvolle Nederlandse organisaties, voor het grootste gedeelte bestaande uit bedrijven, een bijdrage geleverd aan de theorievorming van verandering als noodzaak om te overleven. Hoewel de spelveranderaar centraal staat – hij kan het spel maken, hij kan uitdager zijn van bestaande organisaties of zich tonen als verborgen uitdager – gaat het boek over meer dan strategie alleen. Het gaat over een andere manier van kijken en handelen, zoals de auteurs aangeven. Daarmee doelen ze op twee invalshoeken die nieuw, verrassend en overtuigend zijn in de literatuur over organisatieverandering.

Allereerst introduceren zij het spelconcept in de analyse en diagnose van het verandergedrag van organisaties. Het spel bestaat uit aanvallen en verdedigen en voor elk bestaan strategieën, die aan de hand van de casuïstiek wordt beschreven. Een tweede ‘hulpstuk’ bij de interpretatie van het succes bij spelverandering is het gebruik van paradoxen of schijnbare tegenstrijdigheden. Juist door de ambiguïteit van de werkelijkheid, waarin de spelveranderaar zich bevindt en waarmee hij steeds weer rekening moet houden, is het vinden van evenwicht op een aantal terreinen – de auteurs noemen er 15 (missie, visie, leiderschap, strategie, zichtbaarheid, samenwerking, risico, cultuur, personeel, kapitaal, autocratie, leer, kennis, innovatie, verandering – een belangrijke succesfactor om een gunstige marktpositie te verkrijgen.

De auteurs hebben spelveranderaars geselecteerd die in het perspectief van deze tijd gedomineerd door het internet, globalisering, dataficering, automatisering, robotisering en verduurzaming, kansen zien om de regels van het bestaande spel te veranderen, dan wel een heel nieuw spel weten te creëren. Al dan niet vanuit de niches in de markt. Steeds wordt bekeken wat de impact van de verandering is, wie erbij betrokken zijn en op welk niveau, op welk domein de verandering plaats vindt en of sprake is van een eenmalige verandering of van continue verandering.

Het aardige van het boek is dat niet alleen wordt stilgestaan bij een diagnose van de kwaliteit en aanvalskracht van de veranderaars – een invalshoek waar de leerboeken vol van staan – maar dat juist ook aandacht besteed wordt aan hoe de verdediging van de bestaande organisaties werkt. Hoe zij omgaat met bedreiging en urgentie en of zij een adequate reactie weet te formuleren op partijen die aan het bestaande systeem gaan wrikken. Negeren ze het nieuwe bedrijfsmodel, passen ze het oude aan, vallen ze het nieuwe bedrijfsmodel aan, adopteren ze het gedeeltelijk of omarmen ze het volledig? Dat zich kunnen verplaatsen in de verdediging en het besef van de aard van de aanval (een ander spel, een directe uitdaging binnen hetzelfde spel of een verborgen uitdaging) maakt het boek nog interessanter, omdat daardoor de dynamiek en interacties tussen nieuw initiatief en bestaand systeem zo duidelijk zichtbaar worden.

2

Mocht de indruk zijn gewekt dat spelveranderaars het radicale veranderingsproces alleen kunnen trekken, dan wijzen de auteurs er terecht op dat hulp van andere partijen, zowel in de bedrijfskolom zelf als vanuit aanpalende markten, onmisbaar is. Dat is de reden dat in het boek wordt ingegaan op het belang van ‘hulptroepen’. Met name in de casus over het succes van Dutch Dance, een muziekstroming, die zich met name vanuit Nederland verspreid heeft over de wereld, wordt dit duidelijk. Interessant is dat deze casus laat zien dat overleven misschien wel minder het resultaat is van concurreren dan van slim samenwerken. Daarmee lijkt, wellicht onbedoeld, een klein bruggetje geslagen naar de ontwikkeling van een nieuw tijdperk, dat van synergie, gemeenschaps- en betekenisvorming (Spiral Dynamics).

Dat brengt mij bij de vraag “voor wie is het boek met name interessant?” Allereerst voor strategen (rol en houding), die zich bezighouden met positionering en continuering van de eigen organisatie dan wel organisaties adviseren over het spel en het krachtenveld. Daarnaast levert de theorie, gekoppeld aan de praktijk, boeiende doorkijkjes op voor private en publieke ondernemers om er hun voordeel mee te doen; om zowel de aanval goed getimed en krachtiger in te zetten, dan wel het catenaccio verdedigingsspel tot in de puntjes te leren beheersen.