

# Verander, verander, verander

the survival of the fittest

Désirée Crommelin

**D**e slagzin voor het jaarcongres 2008 van het Deense softwarebedrijf Maconomy in Kopenhagen was *Change to win*. “Change, change, change...”, waar horen we die kreet tegenwoordig meer? “We can change, We believe in change, We want change...” Deze hartstochtelijke roep om verandering is de lijfspreuk geworden van senator Barack Obama in de strijd om de nominatie voor de Democratische kandidatuur voor het presidentschap van de Verenigde Staten.

Waarom hoor je alom deze oproep om te veranderen? Overschreeuwen we ons in een samenleving waarin in ieder geval één ding vaststaat, namelijk dat die verandert? Deed die dat niet, dan zou het een dooie boel zijn. Zijn we bang in het donker, voor de onvoorspelbaarheid ervan, voor het verlies grip te houden op de gevestigde orde? Of is het een manier om de babyboomers eruit te werken, gewoon een schreeuwerige manier om een generatiekloof te overbruggen? In wezen gaat het niet om ons zelf als mens te veranderen, maar – of we het nu leuk vinden of niet – om ons aan te passen aan nieuwe omstandigheden. Alleen dan kunnen we overleven. Dus op zich niets nieuws onder de zon.

Opkomende economieën als China, India, Brazilië en Oost-Europa danken hun opkomst juist aan veranderingen met het beschikbaar stellen van hun betaalbare mankracht. Zo maken ze een einde aan de illusie van de schaarste aan arbeid die de ontwikkelde wereld te lang koesterde. In het kielzog van deze ontwikkelingen veranderen geldstromen, ontstaat de jacht op grondstoffen en een nieuw machts-evenwicht. Het Westen moet zich aanpassen aan de veranderende omstandigheden die zij deels zelf creëerde, nu zij veel van haar werkzaamheden outsourcet en verplaatst naar lagelonenlanden. Zo verliest zij langzamerhand een andere illusie: de vanzelfsprekendheid van haar neo-koloniale economische, militaire en morele macht van de afgelopen anderhalve eeuw.

Hoe dan ook, en waar dan ook, de huidige wereldburger zal zich goedschiks of kwaadschiks moeten aanpassen. Of zoals de Amerikaanse businessgoeroe en keynote speaker Stephen Shapiro het met veel aplomb verwoordde: “Ik ben het met Darwin eens! It is the survival of the fittest, not of the best! Dus het is degene die zich weet aan te passen – in ons geval aan de markt – die het redt. De beste gelooft te veel in zijn eigen succes en verliest zo al te vaak uit het oog wat er om hem heen gebeurt, terwijl vernieuwers hem links en rechts passeren. Jaarlijks gaat 1% van de bedrijven in de VS zo ten onder. Voorbeelden te over: Arthur Andersen is niet meer, Digital Equipment is niet meer. . .”



Stephen Shapiro: “Ik ben het met Darwin eens!”

## The perfect storm

De slagzin *Change to win* past bij het bedrijf Maconomy, dat onder zijn logo het devies *People & Profitability* voert. Veranderen om te veranderen leidt tot niets, noch de volgorde: eerst de software en dan komt de verandering wel. Zo te denken is niet meer van deze tijd. Dit leek de boodschap van Maconomy te zijn, getuige de lijst van genodigde sprekers. Anders dan je zou verwachten ging het niet of nauwelijks over iets bloedeloos als software; de sprekers hadden het zonder uitzondering over mensen van vlees en bloed en



de omstandigheden waarin zij leven, werken en willen blijven werken. Centraal stonden de huidige economische ontwikkelingen, de toenemende aandacht voor klimaatverandering, stante pede getuigenissen van natuurrampen en de gevolgen voor de voedsel- of grondstofprijzen. We krijgen ze allemaal over de hele wereld op ons bord. Juist met innovatieve middelen moeten we zorgen efficiënt met de schaarste om te gaan, zodat ieder toch zijn deel krijgt, was hun eensluidende boodschap.

De driedubbele aanzet tot de huidige economische crisis werd in de Verenigde Staten blootgelegd met het einde van 30 jaar overvloed aan krediet; het wanbeleid of, zo je wilt, wangedrag in de Amerikaanse hypotheekcrisis en de daarmee gepaard gaande stagnatie in de bouw. Wat blijkt, is dat de goed verdienende jonge economieën het krediet waarop het Westen leefde financierden. We staarden ons allemaal blind op zogenaamde innovatie met IT en investeerden te weinig in innovatie van de traditionele sectoren als energie, landbouw en grondstoffen als metalen. Die zijn ook in de nieuwe economieën onontbeerlijk. Meer dan dat, zo blijkt uit de recente stijgingen in de olie- en voedselprijzen.



Thomas Thygesen: "... ik zie na de nu woedende storm een goudgekleurde horizon..."

Deze psychologische afgang van de Verenigde Staten — tot nu toe toch het voorbeeld bij uitstek wereldwijd — vergeleek de bankier Thomas Thygesen van BankInvest met de perfecte storm uit het gelijknamige boek *The perfect Storm* van Sebastian Junger uit 1997. Deze bestseller, die verfilmd werd met George Clooney in de hoofdrol, beschrijft het waar gebeurde verhaal van de visserstrawler Andrea Gail, die zo goed als gelijktijdig werd overvallen door drie verschillende stormen. Deze perfecte storm wordt uiteindelijk de bemanning noodlottig. Maar zo zwart ziet Thygesen het resultaat van de huidige crises niet; wel ver-

wacht hij voor de komende twee jaar zwaar weer. "Vergeet niet, als bankier word ik betaald om me zorgen te maken! Maar ik zie na de nu woedende storm een goudgekleurde horizon, zeker voor de nieuwe economieën. Crises werken louterend en bevrijdend. Het Westen heeft geen andere keuze om dit nieuwe evenwicht als uitdaging op te pakken. Voorlopig hebben we hier nog met kennis en ervaring sterke kaarten in handen."

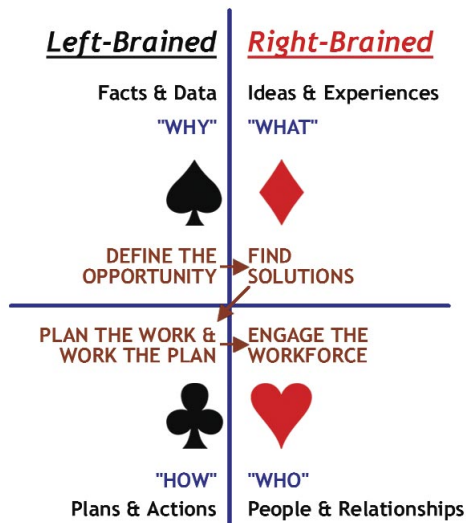
### Homo ludens

De economische noodzaak is er om zuinig en doelgericht met de schaarse grondstoffen om te gaan. Nu de motivatie nog om daaraan te willen bijdragen door mensen te overtuigen hun kracht en kennis te ontsluiten en deze in alle openheid aan anderen ter beschikking te stellen. Brainpicking is geen vies woord meer. Het ontsluiten van onze kennis en werkervaring binnen het bedrijf, maar ook naar buiten toe is van levensbelang. Internet is slechts een instrument, maar wel de onontbeerlijke levensader. Dat die openheid in zo'n beginfase voor bedrijven met het oude businessmodel gebaseerd op hiërarchie voor alle betrokkenen pijnlijk is, valt niet te ontkennen. De weerstand status te verliezen werd tot voor kort nog onder het tapijt geveegd met de dooddoener 'Julie moeten veranderen'. Maar zo win je werknemers niet voor innovatie, al is het kennismanagementsysteem nog zo fantastisch.

Deze ervaringen werden door de meeste congresgangers herkend, zo bleek uit de soms felle reacties op de presentaties. De mens als werknemer en consument wil weten waarom, wil perspectief hebben. Het is dus zaak het waarom van innovatie, verandering, aanpassing, kennismanagement — welk woord je ook hanteert — gezamenlijk helder voor ogen te hebben en te houden. Die gezamenlijkheid, waarvan de grenzen niet altijd bij de eigen fabriekspoort liggen, vraagt om een plat businessmodel gebaseerd op onderling vertrouwen en respect voor anderen kennis.

Hiervoor werden diverse instrumenten aangedragen — van een spel kaarten tot en met het 12 stappenplan — om mensen te motiveren. Het mag dan allemaal soft en hocuspocus klinken — zeker op een congres van een softwarebedrijf — het tegendeel bleek waar, afgaand op ervaringen die werden aangedragen. Spelenderwijs, of met symbolen, is zeker niet minder confronterend, maar wordt als minder bedreigend ervaren.

Zo hanteert Stephen Shapiro in zijn praktijk als businessconsultant het kaartspel. De vier kleuren staan voor een bepaalde dominante karaktertrek: schoppen voor de denker, klaveren voor de organisator, harten voor de dienstverlener en ruiten voor de creatieve geest. "Het is een instrument, niet meer! Ervaring leert — en men vindt het



Juist de uitersten in het kwadrant vormen de beste teams.

eng om het hardop te zeggen — dat juist de uitersten in het kwadrant, dus schoppen versus harten en klaveren versus ruiten, de beste teams vormen.” Shapiro is pertinent tegen een team van gelijkgestemde geesten. Het lijkt gemakkelijk, zonder chaos met al die neuzen dezelfde kant op, maar het is de dood in de pot. Een goede manager staat open voor mensen die hem tegenspreken, kennis aandragen en prikkelen. Juist het evenwicht in inbreng doet mensen vergeten op hun strepen te gaan staan.



Ask Agger: “Met perspectief bieden motiveer je mensen...”

Zentropa Interaction, ontwerper van computergames, benadert de aanpassing van het interne werkproces binnen bedrijven met daarvoor apart ontworpen computerspellen. Het bedrijf hanteert hierbij, zo vertelde haar oprichter en directeur Ask Agger, een 12-stappenplan, geïnspireerd op dat van de AA (Anonieme Alcoholisten). “Deze 12-stap-

Maconomy A/S werd in 1989 opgericht. Het hoofdkantoor staat in Kopenhagen. Wereldwijd levert het bedrijf sector-specifieke oplossingen voor het intern beheren en controleren van projecten en productieprocessen. De softwareoplossingen zijn gericht op financiële administratie, projectmanagement en -administratie, resourceplanning en traffic, CRM, HR, voorraden en abonnementen. Maconomy heeft wereldwijd meer dan 100.000 gebruikers. Onder haar klanten bevinden zich Lost Boys, PricewaterhouseCoopers, KPMG, Avnet Enterprise Solutions, CED-Groep, Deloitte, Edelman, VODW Marketing, KplusV, Publicis Groupe en Deltares. Op het congres ‘Change to win’ bracht Maconomy haar roadmap naar buiten van de upgradings van haar producten.

pen-benadering hamert er voortdurend op de betrokkenen steeds weer duidelijk te laten zien, waar ze in het gemeenschappelijke proces staan. Met perspectief bieden motiveer je mensen en wortelen de nieuwe werkomstandigheden.”

## Second Life

Is kennismangement voor de homo ludens onontbeerlijk? Veel bekende dilemma's en meningen passeerden de revue: Met het vastleggen van kennis, verliest je het contact ermee; Businessplannen voor de komende vijf jaar is zonde van je tijd, want we weten niet eens waar we over zes maanden staan. Of: Gebruik je kompas, niet de kaart, met de daar lijnrecht tegenover gestelde mening ‘Go with the flow’. Gebruik niet alleen open kennisnetwerken om daar je vraag of oplossing voor andermans probleem te plaatsen, maar gebruik ook de populaire netwerken als YouTube en MySpace. Of doe zoals Starwood deed, eigenaar van dure hotelketens als Westin en Sheraton, die als eerste een virtuele versie van een nieuw hotel bouwde op Second Life. De hotelketen kregen duizenden reacties, commentaren en suggesties voor de echte bouw van zijn nieuwe hotel. Zo verzamel en manage je doelgericht kennis. Het open gebruik van innovatieve technologie voor innovatie van je product scheelt dus handen vol geld. **IK**

Désirée Crommelin is freelance journalist