

Waarom businessmodellen zich zo moeilijk laten veranderen

Een goed businessmodel is een voorwaarde voor elke organisatie om te (over)leven. Een bestaand businessmodel kan echter, naarmate de tijd verstrijkt en de markt evolueert, een hinderpaal worden om te kunnen innoveren. Het is daarom van belang dat een businessmodel aan te passen is aan contextuele veranderingen. In de praktijk blijkt dat niet eenvoudig. Een belangrijke oorzaak is gelegen in niet-(aan)sluitende mentale modellen. Hoe kan dit probleem worden aangepakt?

Groeiende interesse voor innovatie van businessmodellen

Organisaties worden steeds nadrukkelijker geconfronteerd met trendbreuken en ingrijpende veranderingen in de maatschappij, technologie, concurrentieverhoudingen en consumentengedrag. Dit leidt tot meer onzekerheid, minder goede voorspellingen en de nodige aanpassingsmoeilikheden. Een illustratie is de verwachte gemiddelde levensduur van organisaties; deze is in twee decennia tijd teruggedaan van twintig naar twaalf en een halfjaar. Er is sprake van een almaar toenemende omgevingsdynamiek: de snelheid, complexiteit en ambiguïteit van ontwikkelingen nemen toe.¹ Zo komt de concurrentie steeds vaker uit onverwachte hoek. Wie had gedacht dat het succes van de iPad het bestaansrecht en initiële succes van de digitale fotolijsten zo goed als teniet zou doen?² Dergelijke ontwikkelingen illustreren niet alleen het belang van businessmodellen die bij de veranderende context passen, maar ook de kwetsbaarheid van veel bestaande businessmodellen.

Een businessmodel beschrijft welke schaarste geëxploiteerd wordt en hoe de organisatie haar geld verdient. Het laat zien hoe de organisatie haar bestaansrecht vormgeeft door meer waarde te bieden aan haar klanten dan haar concurrenten doen.³ Een businessmodel moet een zo goed mogelijk antwoord geven op huidige omgevingseisen en klantbehoefte.⁴ Tegelijkertijd moet een businessmodel sensitief en aanpasbaar of zelfs vervangbaar zijn als de context ingrijpend verandert. Het moet aange-

past kunnen worden als de assumpties waarop de organisatie haar bestaansrecht baseert niet meer kloppen.⁵ Deze assumpties zijn in de uitgeverwereld bijvoorbeeld onder druk komen te staan door de introductie van gratis kranten zoals de Spits en Metro, technologische ontwikkelingen die het online concept en multimedia brachten en veranderend gedrag van adverteerders. Om te overleven en te floreren, moet een organisatie hierop anticiperen of op zijn minst reageren. Het businessmodel vormt daarbij een essentieel instrument. Het kan zowel een blok aan het been zijn als een ticket richting een nieuwe toekomst. De voortdurende vernieuwing van het businessmodel wordt dan ook vaak gezien als de sleutel tot duurzaam succes van ondernemingen. Vernieuwen vraagt niet alleen om visie en ideeën, maar ook om afscheid kunnen nemen van bestaande, eens of nog steeds succesvolle referentiekaders. Het vraagt om 'afleren'. Keynes vat deze voorwaarde en de weerbarstigheid ervan als volgt samen: 'The greatest difficulty in the world is not for people to accept new ideas, but to make them forget their old ideas.' Het draait niet alleen om het businessmodel, maar ook en vooral om het mentale model.

In abstracte zin is een businessmodel een representatie van de realiteit. Deze representatie kan niet allesomvattend zijn en is daarom beperkt in breedte en diepte. Een businessmodel is geen totale beschrijving van een complex systeem en zou ook niet die pretentie moeten hebben. Een businessmodel beschrijft veeleer de logica van processen

Steven ten Have is partner bij TEN HAVE Change Management. Daarnaast is hij als voorzitter en hoogleraar Strategie en Verandering verbonden aan de postgraduate opleiding Verandermanagement (PGO-VM) aan de Vrije Universiteit Amsterdam.

Niels van der Eng is verbonden aan de Vrije Universiteit Amsterdam en werkt aan een proefschrift over verandering. Daarnaast is hij als researcher werkzaam bij TEN HAVE Change Management.

Wouter ten Have is managing partner bij TEN HAVE Change Management en als universitair docent verbonden aan de Vrije Universiteit Amsterdam (PGO-VM). Hij werkt op dit moment aan een proefschrift over het veranderen en besturen van complexe organisaties. Leonard Millenaar is organisatieadviseur bij TEN HAVE Change Management.

I. Davis, J.P., K.M. Eisenhardt, & C.B. Bingham (2009). Optimal structure, market dynamism, and the strategy of simple rules. Administrative Science Quarterly, 54, pp. 413-452.

waarmee de organisatie denkt te kunnen floreren.⁶ En juist dit laatste aspect is belangrijk. ‘De logica van processen’ impliceert namelijk dat met de kennis die op dat moment beschikbaar is een model op

‘The greatest difficulty in the world is not for people to accept new ideas, but to make them forget their old ideas’

2. Cliffe, S. (2011) *When Your Business Model is in Trouble*. *Harvard Business Review*, 89(1/2), pp. 96-98.
3. Peterovic, O., C. Kittl, & R.D. Teksten. (2001). *Developing Business Models for eBusiness*. *International Conference on Electronic Commerce 2001*, Venetië, oktober 31 – november 4.
4. Jagersma, P., P. van der Pijl, & M. Raaijmakers (2001). *Op weg naar een nieuw business model*. *Holland Management Review*, 76, pp. 51-60.
5. Drucker, P.F. (1994). *The theory of the business*. *Harvard Business Review*, 72(5), pp. 95-104.
6. Zie voetnoot 3.
7. Senge, P., A. Kleiner, C. Roberts, R. Ross, G. Roth & B. Smith. (1999) *The Dance of Change - The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*. London: Nicholas Brealey.
8. Morecroft, J.D. 1994. *Executive Knowledge, Models, And Learning*. In: Morecroft, J. D., and Sterman, J. D. (eds). *Modeling for Learning Organizations*, pp. 3-28. Portland: Productivity Press.

de meest logische manier moet worden ingericht, zodat het meeste rendement behaald kan worden. Anders verwoord, de keuze voor de meest renderende processen en de meest renderende samenhang daartussen, is afhankelijk van de op dat moment beschikbare kennis, afkomstig uit informatiesystemen. Deze systemen moeten de informatie aanleveren waarmee de juiste aanpassing aan het businessmodel kan worden aangebracht met als doel een optimale fit te bereiken tussen organisatie en markt.

Mentaal model als fundament voor businessmodel

Aanpassing van het businessmodel zal altijd moeten leiden tot een betere fit en vergroting van de waardecreatie van de organisatie. Elke ondernemer of leider heeft een, hetzij intuïtief, begrip van de logica achter deze waardecreatie. Dit begrip is meestal het product van (latente) overtuigingen, vervat in (soms complexe) theorieën, verhalen en metaforen.⁷ ‘Het begrip van’ kan daarmee gezien worden als een mentaal model, bestaande uit een netwerk van feiten en concepten.⁸ Het mentale model is met haar inhoud en structuur leidend voor hoe men de wereld waarneemt en begrijpt, en is het fundament van het businessmodel. Het businessmodel kan daarom beschouwd worden als de tastbare, geëxternaliseerde vorm van het mentale model. En om tot innovatie van een businessmodel te kunnen komen, is het een vereiste dit onderliggende mentale model goed onder de loep te nemen.⁹ De vraag die steeds gesteld moet worden, is of de manier van denken nog wel overeenkomt met hoe de markt zich ontwikkelt (of ontwikkeld heeft). Pfeffer schetst dat treffend met de uitspraak ‘begin to think differently’. Niet geheel verrassend was ‘Think different’ Apples slogan van 1997 tot 2002, de vooravond van haar grote doorbraak. Maar ‘anders denken’ is makkelijker gezegd dan gedaan. En dat mentale modellen niet makkelijk te veranderen zijn, bewijst het voorbeeld van Toyota. Het succes en de voorsprong van Toyota blijven aanwezig ondanks het feit dat de autofabrikant rondleidingen in haar fabrieken geeft aan haar concurrenten. Rivalen kunnen daardoor relatief

eenvoudig het businessmodel kopiëren. En toch lukt het de meeste concurrenten niet om Toyota bij te houden. Simpelweg omdat hun manieren van denken, hun mentale modellen niet veranderen. Het succes van Toyota heeft niet zozeer te maken met de gebruikte procestechnieken, maar meer met haar organisatiefilosofie.¹⁰ De gebruikte technieken kunnen eenvoudig overgenomen worden, maar het kunnen overnemen van andere denkwijzen is een heel ander verhaal. Dat vereist het kunnen switchen van en tussen mentale modellen, het vereist dat je anders kunt denken dan dat je voorheen deed, ‘to think differently’.

Als één of beide modellen niet kloppen

Voor het kunnen veranderen van de manier waarop gedacht wordt, is het van belang dat mentale modellen worden veranderd. De meeste mensen zijn zich echter niet of nauwelijks bewust van hun eigen mentale modellen en het effect daarvan op hun gedrag, bijvoorbeeld bij het maken van keuzes. Dat de meeste mensen zich er niet bewust van zijn, is niet zo verwonderlijk. We hebben immers te maken met cognitieve representaties die niet tastbaar zijn, meestal vaag, niet concreet, niet precies en vaak incompleet.¹¹ Hierdoor voelt het onbewuste model meer aan als intuïtie dan als een cognitief denk- en handelingsschema. Aanpassen vraagt dat de mentale modellen geëxternaliseerd worden; er moeten ‘tastbare’ representaties ontstaan waarmee en waaraan actief gewerkt kan worden. Het is niet altijd nodig om het mentale model aan te passen. Soms klopt het mentale model wel en is het als gevolg van een jarenlang ontwikkelde set van inzichten en leerervaringen een adequate weergave van hoe het echt zit of werkt. Dit kan echter gepaard gaan met een niet kloppend businessmodel. Men is dan niet in staat de potentie van het mentale model om te zetten in (een werkend model voor) waardecreatie. In een dergelijke situatie is een *transformatie* nodig van het businessmodel, zodat het weer passend is met het denkbeeld van hoe de markt werkt. Een andere situatie is die waarin het businessmodel wel klopt, maar het mentale model niet. Dit kan zich voordoen wanneer werknemers geïntroduceerd worden in een nieuw soort organisatie of branche die zij niet kennen. Veel is nieuw en anders, sluit niet aan bij de eigen denkwijze en komt niet overeen met de eigen mentale modellen. Dit was binnen veel uitgeverijen het geval toen medewerkers die jarenlang met succes in ‘print’ werkten, de stap naar ‘online’ moesten maken. Binnen de ontwikkelingspsycho-

logie wordt deze situatie waarin de wereld klopt, maar het eigen wereldbeeld niet, *accommodatie* genoemd.¹² De interne wereld moet zich dan aanpassen aan de externe wereld. Een derde situatie doet zich voor als zowel het businessmodel als het mentale model niet klopt. Er moet dan een *heroriëntatie* op beide modellen komen. Dit deed zich in het geval van verschillende IT-bedrijven voor nadat hun markt langdurig gedomineerd was door de mainframes en zij daar even lang als succesvol in geopereerd hadden. Het jarenlang opereren in een stabiele en aantrekkelijke markt had het gedrag geperfectioneerd en de vorm van een automatische piloot doen aannemen. Door het gevoel van veiligheid en comfort werden (kleine) marktontwikkelingen over het hoofd gezien of genegeerd. Maar die wijzigingen cumuleerden uiteindelijk in een revolutie, waar zowel het businessmodel als het mentale model niet op aansloot. Als vierde en laatste is er de situatie waarin het mentale model en het businessmodel beide kloppen. Deze situatie kan aangeduid worden met de term *bestendinging*. Het is een situatie waarin je de mogelijkheid hebt te leren van wat je al goed kent en te optimaliseren wat je al goed kunt.

In figuur 1 is een overzicht gegeven van de vier situaties die zich kunnen voordoen als beide mo-

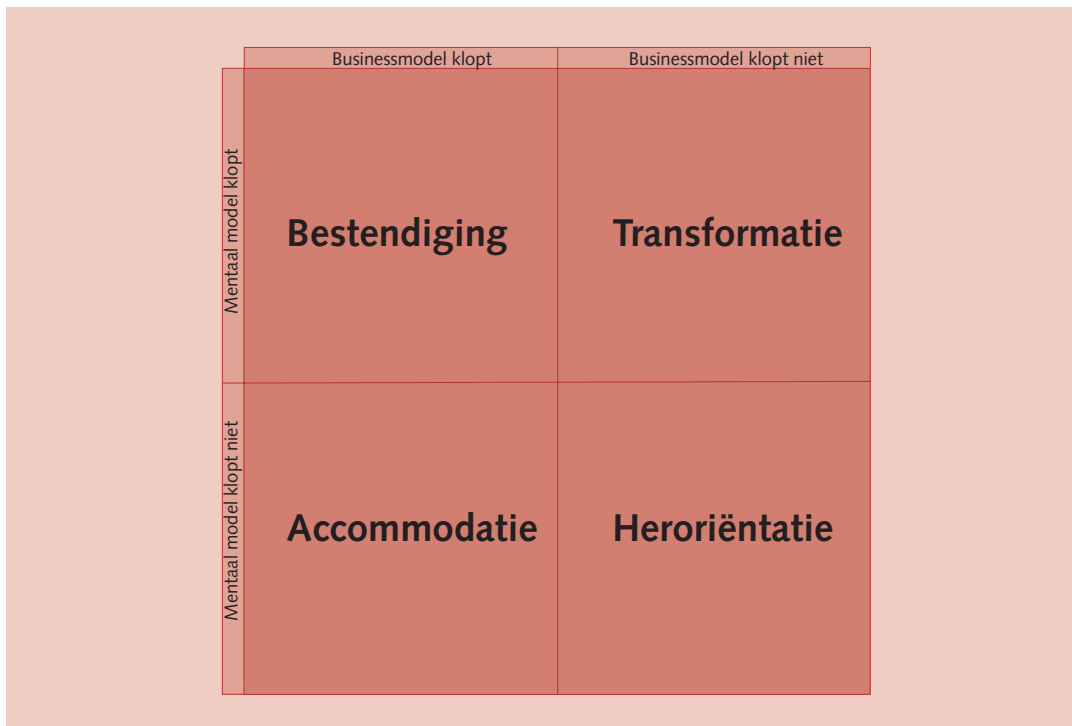
dellen kloppen, als beide modellen niet kloppen of als één van beide modellen niet klopt.

Oorzaken van faalfactoren binnen de vier situaties

Als de mentale modellen of businessmodellen niet kloppen of zich niet goed tot elkaar verhouden, moet er iets veranderen om de organisatie weer op het goede spoor te krijgen. Zelfs in de situatie waarin beide wel kloppen en zich goed tot elkaar verhouden, moet de aandacht voor verandering deel uitmaken van het repertoire of referentiekader. Want juist in een situatie van succes is de aandacht voor en (ervaren) behoefte aan verandering laag. Ook is het zicht op en het gevoel voor zich wijzigende omstandigheden vaak niet groot. Dit maakt een organisatie potentieel kwetsbaar en vatbaar voor verstarring. Een bekend fenomeen is (marketing) ‘myopia’¹³ of ‘bijziendheid’. De organisatie is zo gericht op het succesvolle en comfortabele ‘hier en nu’ dat het ‘daar en straks’ niet gezien wordt. Zo zagen de eerdergenoemde succesvolle bedrijven in

Het is een situatie waarin je de mogelijkheid hebt te leren van wat je al goed kent en te optimaliseren wat je al goed kunt

Figuur 1: De relatie tussen businessmodellen en mentale modellen.



9. Pfeffer, J. (2005). *Changing mental models - HR's most important task. Human Resource Management, 44(2)*, pp. 123-128.
10. Zie voetnoot 9.
11. Karp, T. 2005. *Unpacking the Mysteries of Change - Mental Modelling. Journal of Management, 5(1)*, pp. 87-96.
12. Piaget, J. (1971), *Psychology and epistemology: toward a theory of knowledge*. New York: The Viking Press.
13. O'Toole, J. (1995), *Leading Change: Overcoming the Ideology of Comfort and the Tyranny of Custom*. San Francisco.: Jossey-Bass.

Zelfs in de situatie waarin beide wel kloppen en zich goed tot elkaar verhouden, moet de aandacht voor verandering deel uitmaken van het repertoire of referentiekader

de mainframemarkt de aanstormende pc (in eerste instantie) over het hoofd. Ook de andere drie situaties kennen hun kwetsbaarheden, faalfactoren en blokkades. Hierna worden voor de twee bovenliggende problemen - niet (langer) kloppende mentale en businessmodellen - en voor de vier onderscheiden situaties voorbeelden van oorzaken en faalfactoren beschreven.

Niet kloppende mentale modellen

Niet kloppende mentale modellen kunnen het gevolg zijn van 'kudgedrag': het klakkeloos overnemen van andermans gedachtegoed zonder voldoende gevoel en rekenschap in relatie tot de eigen context. De 'internet bubble' vormt een mooie illustratie. Een andere oorzaak is 'chauvinistic conditioning'¹⁴: wat wij doen en zien is goed en wat 'zij' - de klanten, de concurrenten, visionairs en innovatoren - doen of willen is fout. 'Groupthink'¹⁵ is een faalfactor die bijdraagt aan het ontwikkelen en vasthouden van verkeerde of achterhaalde mentale modellen. Andere faalfactoren die zorgen voor versterkte mentale referentiekaders zijn 'navelstaren' en 'sceptis'. Een actieve variant daarvan is BOHICA: 'Bend over here it comes again'.¹⁶ Het staat voor de reactie van mensen om dekking te zoeken in de hoop dat het wel overwaait. Vaak door een overmaat aan zogenaamde vernieuwingsimpulsen ontwikkelt zich juist ongevoeligheid: het is de zoveelste keer dat er wat anders moet of kan. Gebrek aan feedback, bijvoorbeeld door organisatorisch stilzwijgen, is ook een belangrijke oorzaak. Men ziet wel dat er iets niet klopt, maar al dan niet gedreven door angst of een gesloten cultuur zegt niemand het. Dikwijls zijn oude of bestaande mentale modellen neergeslagen en geïnstitutionaliseerd in de vorm van diepverankerde routines, diepgewortelde waarden of emotionele loyaliteit. Dit alles heeft zijn functie, het zorgt voor efficiency, vertrouwen, rust en oriëntatie. Maar het gaat fout als dit verwordt tot het blijven gaan van de gemakkelijke en vertrouwde weg en ten koste gaat van vernieuwing, actie en kritische reflectie.

Niet kloppende businessmodellen

Niet langer kloppende businessmodellen zijn het gevolg van veranderingen in de context. Ze wor-

den niet vervangen of gecorrigeerd, omdat mensen de neiging hebben de status quo te beschermen. Dit heeft te maken met behoefte aan zekerheid en vertrouwdheid, maar ook met positie en macht. Je weet wat je hebt. Of zoals Machiavelli zegt: 'Change has no constituency'. Een hiermee verbonden faalpatroon is dat van 'dynamic conservatism'¹⁷: de zittende macht reageert negatief op de verandering met als oogmerk het bestaande te beschermen en te handhaven.¹⁸ Op organisatieniveau speelt 'institutionalisme'¹⁹ een belangrijke rol. Voorzieningen, regels en procedures, rituelen, structuren en systemen die een product zijn van het verleden laten zich moeilijk verwijderen. Ze zijn of waren functioneel, maar kunnen bij veranderende omstandigheden een blok aan het been worden. Een andere oorzaak is verbonden met het 'principle of continuity of experience': je doet wat je weet of sterker nog wat je eerder succes heeft gebracht. Dit leidt niet zelden tot 'slaapwandelen' of 'sneeuwblindheid'. De *behavioral economics* leert ons dat er vanuit verkeerde overwegingen vaak sprake is van vasthouden aan het bestaande of ingezette.²⁰ Een voorbeeld is het 'sunk cost effect': als er veel geïnvesteerd is in een project of model, blijft men er geld in pompen, ook als duidelijk is dat het niet gaat werken. Immers, er is al heel veel in geïnvesteerd en stoppen zou zonde zijn van dat geld. Businessmodellen worden soms zelfs niet ter discussie gesteld, laat staan vervangen, omdat de kortetermijnfocus domineert. In de uitgeverij wordt dan bijvoorbeeld het eerdergenoemde online concept dat nog niet 'rendeert' achtergesteld ten faveure van het eroderende printmodel waar nog steeds geld mee wordt verdiend. Soms ontbreekt het aan overzicht en inzicht. Men heeft geen helder beeld van oorzaak-gevolgrelaties en doorziet daardoor de beperking van het huidige en de noodzaak van nieuwe businessmodellen niet. In het voorbeeld van uitgeverijen ziet men dan het verband niet tussen de afnemende krantoplages (gevolg) en de verschuiving in behoefte van de markt naar bijvoorbeeld multimedia (oorzaak).

Heroriëntatie

In een situatie waarin zowel het businessmodel als het mentale model niet klopt, kunnen de hierboven genoemde faalfactoren en oorzaken in combinatie spelen. Wat nodig is, is een fundamentele heroriëntatie. Een voorbeeld van een voor die situatie kenmerkende faalfactor is 'hypervigilance'.²¹ Het probleem is dan niet dat men niet door heeft dat verandering noodzakelijk is. Integendeel, men raakt juist bevangen door de overtuiging dat er

14. Zie voetnoot 13.

15. Irving, J. (1972). *Victims of groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.

16. Stensaker, I., J. Falkenberg, C.B. Meyer, & A.C. Haueng. (2002). *Excessive change: coping mechanisms and consequences*, *Organizational Dynamics*, 31(3), pp. 296-312.

17. Argyris, C. & D. Schön (1996). *Organizational learning II: theory, method and practice*. Addison-Wesley, Reading.

18. Kloosterboer, P.P. (2008). *Navigeren bij strategievorming. Lessen uit de literatuur*. *Management & Organisatie*, 5, pp. 5-22.

19. Have, S. ten, W.D. ten Have & B. Janssen (2009). *Het Veranderboek*. Amsterdam: Mediawerf Uitgevers.

20. Roxburgh, C. (2003). *Hidden flaws in strategy*, *The McKinsey Quarterly*, 2, pp. 27-29.

21. Botter, P.C., & P.W. Yetton. (1987). *Improving group performance by training in individual problem solving*. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), pp. 651-657.

enorme urgentie is. Kenmerkend zijn dan panische zoektochten naar snelle oplossingen, in haast uitgevoerde gedachtewisselingen en inefficiënt denken. Er is overgevoeligheid of een overmaat aan receptiviteit voor nieuwe inzichten en impulsen. In alles wordt een kans of bedreiging gezien. Er is sprake van desoriëntatie en als deze zich door aanhoudende ‘impulsen’ versterkt, ontstaat er massahysterie of een infarct. Soms ligt de oorzaak in het ontbreken van reflectie. De organisatie lijdt onder een ‘collective fantasy’²²: een groepsrespons waarbij wens- en droomdenken rationaliteit wegdrücken. Zelfs als bij concurrenten de noodzaak tot herorientatie onmiskenbaar is en deze zelfs failliet gaan, worden bestaande modellen gehandhaafd, soms zelfs in versterkte vorm. Dit kan te maken hebben met een faalfactor die ‘fallacy of the exception’²³ wordt genoemd: het geldt voor anderen, maar wij zijn anders, beter en unieker, op ons heeft het geen vat. Soms zijn er wel impulsen die tot vernieuwing kunnen leiden, maar vinden deze geen weerklank. Er ontstaan ‘near misses’.²⁴ Lager in de organisatie worden dan nieuwe inzichten en modellen ontwikkeld, maar die bereiken het topmanagement letterlijk of figuurlijk niet. Ze vinden geen weerklank en de noodzakelijke steun en legitimering worden onthouden. Gebeurt dit vaker dan leert men het opbrengen van nieuwe inzichten af en ontstaat iets als ‘aangeleerde hulpeloosheid’: het maakt niet uit wat we doen, het verandert toch niet.²⁵

Accommodatie

Als het businessmodel klopt, maar het mentale model niet, is er een situatie waarin behoefte is aan accommodatie. Een kenmerkende oorzaak voor deze combinatie is ‘future shock’. Rationeel, in termen van cognitie en logica, klopt het businessmodel en wordt het zelfs begrepen. Te goed zelfs, want men beseft of ervaart dat de implicaties vergaand zijn. Zodanig zelfs dat men niet gemotiveerd raakt of in beweging komt, maar in shock raakt en niet om kan gaan met het toekomstbeeld. Een belangrijke faalfactor is hier ‘schijnovereenstemming’. Mensen overschatten vaak de mate waarin anderen hun visie, overtuigingen en keuzes delen en onderschrijven. Het topmanagement denkt dan dat het cognitieve begrijpen hetzelfde is als (of automatisch leidt tot) emotioneel accepteren of omarmen. Een dergelijke situatie is op termijn een voedingsbodem voor een andere faalfactor: conflicterende organisatiedoelen. Een andere oorzaak voor de disbalans tussen business- en mentaal model is het fenomeen van ‘product zonder proces’.

Het bedenken, produceren en boekstaven van een nieuw businessmodel wordt dan verward met het overdragen, inbedden, doorleven, betekenis geven en internaliseren van het ‘nieuwe’. Dit is verbonden met het strategische faalpatroon ‘threats to coherent action’: nieuwe businessmodellen slaan niet aan, omdat het mankeert aan de cognitieve en vooral emotionele verwerking. De organisatie raakt dan ‘disengaged’; men kan de nieuwe lijn wel volgen, maar deze resonant niet, roept niets op. Niet zelden komt dit omdat het nieuwe businessmodel ‘opgelegd’ wordt, als voldongen feit wordt gepresenteerd. Het wordt dan als hermetisch ervaren, er is geen ontsnappen aan. Dit wordt ‘beloond’ met lippendienst, het ontstaan van een ‘please the boss syndroom’ en ‘the tail wagging the dog’. Bij het laatste zullen dagelijkse of bestaande overtuigingen in plaats van het nieuwe businessmodel de strategie en acties aandrijven. De hond kwispelt dan niet met zijn staart, de staart kwispelt met de hond.

Transformatie

Als de mentale modellen kloppen, maar het businessmodel niet, dan is transformatie noodzakelijk. De goede inzichten en overtuigingen moeten met een aangepast businessmodel effectief gemaakt worden. Het ontstaan van die businessmodellen wordt soms geblokkeerd door het fenomeen van ‘proces zonder product’: de organisatie dompelt zich onder in discussies, analyses, dialoog en verkenningen. Soms ontstaat door een overmaat hieraan ‘paralysis by analysis’. Vrijwel altijd speelt de ‘bevestigingsbias’²⁶ een rol: men zoekt en verwerkt alleen die informatie die het reeds bestaande bevestigt. Soms worden potentiële nieuwe businessmodellen wel herkend, maar niet geaccepteerd, omdat er een negatieve relatie is tussen de organisatiewaarden en de waarden verbonden met het nieuwe (businessmodel). Een organisatie waar men het ‘eens’ is met elkaar, maar door een gebrek aan focus en sturing in de vorm van een gedeeld businessmodel niet tot productie komt, noemt men ‘distracted’. Veel geschreeuw, weinig wol. Soms staan de bestaande mentale modellen de voor het ontwikkelen van nieuwe businessmodellen benodigde diepgaande aanpak in de weg, er is dan sprake van ‘unconflicted adherence’. Problemen worden onvoldoende erkend en onderzocht. Het eerste idee,

Businessmodellen worden soms zelfs niet ter discussie gesteld, laat staan vervangen, omdat de kortetermijnfocus domineert

22. Zie voetnoot 13.

23. Zie voetnoot 13.

24. Zie voetnoot 17.

25. Seligman, M.E.P. (1975). *Helplessness: On Depression, Development, and Death*. San Francisco: W.H. Freeman.

26. Wason, P.C. (1960). *On the failure to eliminate hypotheses in a conceptual task*. *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 12(3), pp. 129-140.

Soms worden nieuwe businessmodellen wel herkend, maar niet geaccepteerd, omdat er een negatieve relatie is met de organisatiewaarden

dat zich vaak goed verhoudt tot of zelf product is van de bestaande mentale modellen, blijft hangen en wordt onvoldoende ter discussie gesteld. Er wordt niet gezocht naar alternatieven.

Bestendinging

De situatie waarin zowel het businessmodel als het mentale model 'klopt', lijkt een ideale.

De opdracht is dan bestendingen, optimaliseren en verder uitnutten. Maar een combinatie van werkende modellen kan ook verworden tot een 'gouden kooi'. Het daaruit voortkomende succes kan uiteindelijk een 'kus des doods' zijn. De oplossingen van vandaag zijn mogelijk de problemen van morgen. Een bedrijf als Apple komt voor in verhalen over extreem succes, maar ook in die van groot falen. Apple wordt wel omschreven als een *repeat innovator*. Het bedrijf heeft, gestimuleerd door een combinatie van succes en falen, zichzelf meerdere keren opnieuw uitgevonden. Tegenslag heeft vaak een activerende en stimulerende werking, het ontbreken ervan kan makkelijk leiden tot een gebrek aan scherpzinnigheid, zelfgenoegzaamheid en een weinig lerende en alerte houding. In een dergelijke situatie werken de belangrijkste gedragsstimuli, de 'prevailing circumstances' in de vorm van bijvoorbeeld de organisatiestructuur, beloningssystemen en organisatiewaarden, versterkend op het bestaande. Een belangrijke faalfactor is dan 'stare decisie'²⁷: bij een voorstel of initiatief tot verandering wordt de bewijslast omgedraaid. De status quo staat niet ter discussie, laat staan degenen die daar belang bij hebben. De bal ligt bij de voorstanders voor verandering. In veel gevallen leggen die het af tegen het bestaande. Fenomenen als inactief leiderschap, groupthink, bijziendheid en institutionalisme combineren zich dan tot een fatale cocktail die een eens succesvolle organisatie richting de afgrond brengt.

Oplossingsrichtingen: voorkomen en genezen

De situatie van bestendinging is of lijkt de meest ideale situatie. Maar zelfs in die situatie zijn er gevaren en risico's die niet onderschat mogen worden. Niet alleen moet op continue basis de fit tussen het businessmodel en de markt beoordeeld worden, ook moet de manier waarop het model tot stand is gebracht, dat wil zeggen als geëxternaliseerde vorm van het mentale model, continu

scherp tegen het licht gehouden worden. Het is een opgave om mensen nieuwe ideeën te laten omarmen, maar het is vooral de kunst om ze hun oude ideeën te laten vergeten.²⁸ Wanneer (top)managers hun core business runnen, ontwikkelen ze ideeën, veronderstellingen en bepaalde mindsets. Die gedachten reflecteren en institutionaliseren zich in waardepatronen, bedrijfsprocessen, prestatiesystemen, organisatiestructuren en HR-beleid.²⁹ Er ontwikkelt zich een organisatorisch geheugen.³⁰ De organisatie stabiliseert en versterkt zichzelf als cultuur en systeem. Dit gebeurt door het promoveren van mensen uit eigen gelederen ten koste van 'vers bloed'. Het streven is een homogene cultuur die invloeden van buiten vooral blokkeert of neutraliseert in plaats van ze te zien als een verrijking en verfrissing. Als dit zich combineert met zeer sterke socialisatiemechanismen en een geschiedenis van langdurig succes, wordt het geheugen een last in plaats van een lust. Organisaties die deze combinatie vertonen, tekenen voor falen, vroeg of laat. Een duurzaam succesvol bestaan en het kunnen scheppen en weer vervangen van businessmodellen, vergt het kunnen beïnvloeden en aanpassen van het organisatorisch geheugen. Dat organisatorisch geheugen wordt gevormd door de cumulatie van mentale modellen binnen de organisatie. Pfeffer stelt dat afleren weliswaar moeilijk is, maar dat het aanpassen van het geheugen mogelijk is en nog wel op een efficiënte en betrouwbare manier ook.³¹

Voorwaarde is dat managers zich ervan bewust worden dat hun doen en denken wordt beïnvloed door hun mentale modellen. Dit is de basis voor het kunnen aanpassen van bestaande mentale modellen en bestaande businessmodellen. Hoe managers de wereld zien en begrijpen, bepaalt hoe zij op de wereld reageren. Bewustwording is daarom essentieel. Door middel van rollenspelletjes of andere interactievormen, kunnen managers ervaren hoe het is om andere standpunten in te nemen, waardoor mogelijk het inzicht ontstaat dat er meerdere wegen leiden naar het gewenste succes. Managers moeten daarnaast de ruimte krijgen om hun mentale modellen uit te kunnen dagen, bijvoorbeeld door middel van experimenten en scenariodenken. Daarnaast moeten in de organisatie feedbacksystemen aanwezig zijn, formele en informele, op basis van zachte en harde 'intelligence'. Anders worden vooral keuzes versterkt die rusten op het oude disfunctionele gedrag. Nieuwe informatie kan leiden tot nieuwe kennis, wat op haar beurt weer kan leiden tot nieuwe mentale modellen als basis voor nieuwe businessmodellen en waardecreatie.

27. Zie voetnoot 13.

28. Ridderstråle, J. & K. A. Nordström (2005). *Karaoke Capitalism. Daring to be different in a copycat world*. Westport: Praeger Publishers.

29. Govindarajan, V. & C. Trimble. (2011). *The CEO's Role In Business Model Reinvention*.

Harvard Business Review, 89(1/2), pp. 108-114.

30. Walsb, J.P. & G.R. Ungson (1991). *Organizational Memory*.

The Academy of Management Review, 18(1), pp. 57-91.

31. Zie voetnoot 9.