

"DURF JE EIGEN CONCURRENT TE ZIJN"

ROB ADAMS

ANTHONY MEYER ZU
SCHLOCHTERN



YURI KIONTKE

Gasthoofdredacteur Yuri Kiontke hield recentelijk voor BouwendNL een dubbelgesprek met Rob Adams (Six Fingers en auteur van onder andere het boek Ga Vreemd!) en Anthony Meyer Zu Schlochtern (Innovation Booster) over innovatie. Hoe organiseer je dat? Over vreemdgaan, apen hoog in de boom en de kogel in het hart van je businessmodel. "Ideeën zijn op zich niets waard."

"Als ik bij bedrijven kom en zie dat de beste parkeerplek voor de directeur is, dan weet ik eigenlijk al dat bedrijf niet georganiseerd is rondom waarde voor de klant."

Julie staan beiden in diverse sectoren bedrijven bij die willen innoveren. Hoe beoordelen jullie de innovatie in de bouwsector.

Anthony: "Technisch is de bouw zeker innoverend. De grootste crux is het werk op elkaar af te stemmen in ketensamenwerking waardoor er onderaan de streep meer overblijft. Ik vind computerspel Tygron van Yes! Delft een mooi voorbeeld om besluitvorming te versoepelen. Je krijgt snel helder wat de belangen zijn van opdrachtgever, gemeente en aannemer en je lost zo problemen op in co-creatie met aandacht voor elkaars insteek, zonder dat je een programma van eisen 33 keer moet herschrijven."

Rob: "De manier van aanbesteden door opdrachtgevers bij grote projecten leidt er toe dat alleen dezelfde grote partijen meekunnen. Die voeren het vervolgens uit op de

verbeteraars. Die kunnen zorgen dat je een businessmode van oud naar nieuw kunt krijgen."

Rob: "Als ik bij bedrijven kom en zie dat de beste parkeerplek voor de directeur is, dan weet ik eigenlijk al dat bedrijf niet georganiseerd is rondom waarde voor de klant. Bij supermarktketen Jumbo staat het organogram getekend als een omgekeerde piramide. De directeur staat onderaan, het personeel bovenaan, omdat juist zij waarde toevoegen."

Dus top-down werkt niet?

Rob: "Verandering komt eigenlijk nooit alleen van boven. Besturen betekent vaak bewaken. En bewaken is anders dan vernieuwen, tenzij het water aan de lippen staat, dan moet ineens het roer om. Maar het is slimmer om je dat te vernieuwen als de zon schijnt, niet als het stormt. Al is het



manier zoals ze dat altijd deden. Waarom het beschikbare bouwbudget niet in deelopdrachten verdelen, om zo kleinere innovatieve partijen ook mee te laten denken en werken. Zo voeg je waarde toe."

Henk Volberda van de Rotterdam School of Management maakt onderscheid tussen replicatie en vernieuwing. Het een is een bestaand product net nog iets beter maken, vernieuwen is het totaal anders doen. Hoe vertaal je dat naar de bouwsector?

Rob: "Bedrijven worden bestuurd door verbeteraars, niet door vernieuwers. Die focussen op replicatie. Vergelijk het met een apenstam. De aap die het hoogst in de boom zit, wil daar zo lang mogelijk blijven zitten en gaat dus geen rare sprongen nemen. En die op de tak daaronder ook niet, want die hoopt ooit een keer op de hoogste tak te belanden. Vernieuwers of dromers brengen dat in gevaar. Daarom wordt in de top vaak gefocust op replicatie en niet vernieuwing, omdat vernieuwing risicvoller is. Een extern bureau kan die impasse doorbreken, maar alleen als er bij het bedrijf de bereidheid is zich anders te organiseren."

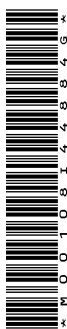
Anthony: "De ondernemende mensen binnen een organisatie vormen de link tussen de vernieuwers en de

natuurlijk niet zo zwart-wit. Bij technologiebedrijven is de technisch directeur vaak ook aanjager."

Anthony: "Bij bedrijven als DSM waar al vaak het hele systeem overhoop is gegooid, zie je beide: top-down en bottom-up. Ik zie het zo: hun kernactiviteit is de grote ballen en daaromheen laten ze constant kleine ballonnen los. Als de grote ballen zacht wordt, kijken ze direct naar voorhanden alternatieven. Bij DSM en IBM gaat veel geld naar research, maar ook in de bouw liggen er kansen."

We zijn nu op een dusdanig laag punt van de markt gekomen, dat er gewoon geen geld is om te innoveren. Hoe moet je daarmee omgaan?

Rob: "Daar hoeft je niet mee om te gaan. Veel van die bedrijven zullen vanzelf verdwijnen. En dat is alleen maar goed voor de sector en voor de markt. De grote denkfout is dat innovatie veel geld kost. Je moet juist veel proefballonnetjes loslaten in een veilige omgeving. Chemische experimenten doe je ook in een lab en niet op een basisschool. Verklein het. Van de twintig accountmanagers kun je drie op een andere manier laten werken. En werkt het, bouw dan verder. Je moet niet denken dat bij innovatie constant het hele systeem omgegooid moet worden." >



"Geef uitdagers de ruimte.
 Dat zijn de mensen die een sector
 kunnen kantelen, omverduwen of
 verder brengen."

Anthony: "Als je het maar wel in de praktijk doet. Klantenpanels van gescreende klanten en dergelijk, dat werkt allemaal niet. Het moet in de echte wereld."

Innoveren doen we graag zelf, we weten immers zelf het best hoe onze business werkt. Hoe kun je die klassieke fout voorkomen?

Rob: "Ieder idee is ooit al eens bedacht, zij het vaak voor een andere omstandigheid in een andere setting voor een andere problematiek. Met zijn allen naar het plafond staren in afwachting van het gouden idee werkt niet. Net als ongelimiteerd ideeën spuien, want dan blijf je zitten met vijftig post-it's vol onwerkbaar ideeën. Wij kijken liever naar de parameters om een dienst of een product te ontwerpen en vergelijken die met 800 best practices in onze database."

Anthony: "In onze methodiek is eenzdesde concept-ontwikkeling en vijfdesde van het succes ligt bij doen. Zoek partijen, maak prototypes, creëer draagvlak om het uiteindelijk op de markt te krijgen."

Rob: "Als mensen honderd keer horen dat iets niet kan, dan geloven ze het uiteindelijk ook. Dus ja, doe! Het mag ook best mislukken. Geen enkel kind leert lopen zonder eerst een paar keer gevallen te zijn."

Anthony: "You win some, you learn some. In elk bedrijf zit wel iemand met een plan of idee. Geef die mensen budget en laat ze het maar doen. De koffiejuffrouw bij een groot tandpastamerk verblufte de raad van bestuur door tijdens een discussie "Hoe kunnen we meer tandpasta verkopen" eruit te flappen "Maak het gaatje in de tube wat groter."

Rob: "Dus geef niet automatisch de manager de opdracht



Zo profiteer je van de ervaringen van andere bedrijven. Het voorkomt veel innovatieangst, ook hoger in de boom, omdat men de verandering omarmt op basis van branchevreemde succesvolle innovaties. Zo kun je gericht bouwen."

Anthony: "Wij gebruiken jonge ondernemende mensen in plaats van een database. De jeugd loopt veel meer vooruit in de mogelijkheden die er zijn. Wij zijn constant kennispunten om ons heen aan het verzamelen en die te laten groeien. Ik denk niet dat alles al bedacht is. Maar voeg je kennispunt 1 en 2, dan heb je iets nieuws."

Veel mensen zijn bang een goed idee kwijt te raken aan de concurrentie.

Anthony: "Ideeën zijn op zich niets waard. Zo vormen de basis voor de uitvoering. En die uitvoering is veel belangrijker. Een slecht idee kan door een goede uitvoering slagen. Andersom niet."

Rob: "Als je niet kunt delen, kun je niet vermenigvuldigen. Sommige bedrijven als Apple hebben een gesloten innovatiemodel. Dat kan je in het begin veel brengen, maar dat droogt uiteindelijk op. Als je zelf een idee niet kunt uitvoeren en je houdt het bij je, dan weet je zeker dat er nooit iets mee gebeurt. Wat heb je daar nou aan?"

en het budget. Iedereen kan vernieuwen. Op elke laag. Geef die vrijheid en durf los te laten."

Er zijn bedrijven die Research en Development onder de raad van bestuur zetten. Hoe denken jullie daarover?

Rob: "Dan maak je het wel heel erg belangrijk."

Anthony: "Als je een decentraal bedrijf bent en je zet het zo hoog weg, dan isoleer je het ook meteen. Ik zou liever zien dat je eerst communities of interest hebt van mensen met ideeën om ze daarna om te vormen tot communities of practices die die ideeën uitvoeren. Ga experimenteren en geeft ze de ruimte."

Rob: "Ga vreemd met andere sectoren en leer, anders blijf je binnen je eigen familie. En we weten allemaal wat daar van komt. Dezelfde mensen, met dezelfde training in hetzelfde of een ander bedrijf, geeft geen vernieuwing. En zeker niet als ook nog mensen van de concurrent worden aangenomen. Besef dat er altijd iemand al bezig is om een kogel te bedenken om in het hart van je businessmodel te schieten. Durf je eigen concurrent te zijn."

Anthony: "Geef uitdagers de ruimte. Dat zijn de mensen die een sector kunnen kantelen, omverduwen of verder brengen."