



# In **innovatie** speel je geen klassieke symfonie maar **jazz**

Désirée Crommelin

Het jaarlijkse symposium dat het Deense bedrijf **Maconomy** voor haar relaties organiseert, kreeg dit jaar de titel mee 'Change to win'. Een voorspelbaar motto voor een softwarebedrijf dat onder zijn logo het devies People & Profitability voert. Inderdaad ontsteeg het programma uitdrukkelijk de 0-tjes en de 1-tjes van zijn innovatieve systemen en zette de gebruiker ervan in kennisintensieve bedrijven centraal. Een gemêleerd publiek - van internationale consultancy- en marketingcommunicatiebureaus, kennisinstututen tot en met omroepen - luisterde in Kopenhagen naar analyses, adviezen en oplossingen rondom die 'Change to win'.

Key note speaker was de Amerikaan **Stephen Shapiro**, die met zijn non-conventionele aanpak school maakt in de Verenigde Staten en sinds kort ook in Europa. Aan hem de vraag of innovatie geen modewoord is voor een nieuwe ronde reorganisaties, saneringen of het voorspel tot outsourcing bij derden in Azië. Op de bekende en aanstekelijke positieve Amerikaanse benadering beschrijft Shapiro innovatie als vrijheid en verantwoordelijkheid. "Bij innovatie speel je geen door een ander gecomponeerde klassieke symfonie; je speelt jazz waar musici de vrijheid nemen hun improvisaties te spelen op het grondthema. Dus geen gelijkgestemde mensen bij elkaar die een nummertje meeblazen, maar uitgaan van het verschil en de omstandigheden. Dat draagt bij aan de klank van het geheel: in dit geval het bedrijf met zijn winst en voortbestaan op de snel veranderende markt."

### *Is innovatie iets nieuws onder de zon?*

"Ik hoop van niet! Als een bedrijf zich niet had vernieuwd door de jaren heen, had het nooit tot op de dag van vandaag kunnen overleven. Ik ben het met Darwin eens! Het gaat om the survival of the fittest, not of the best! Dus het is de gene die zich weet aan te passen – in ons geval aan de markt – die redt het. De beste gelooft te veel in zijn eigen succes en verliest al te vaak uit het oog wat er in de wereld speelt, terwijl de creatieve vernieuwers hem aan slagzij passeren. Ook de behoeften van de klant veranderen en die vertrekt naar die vernieuwers om hún producten te kopen. Innovatie is in feite een nieuw modewoord voor aanpassen met behulp van nieuwe instrumenten à la internet. Dat geeft het woord innovatie die verfrissende touch."

### *Krijgt hier de Chinese traditie in cycli te denken gelijk in tegenstelling tot het lineaire Westerse denken in een begin en een einde?*

"Ja, ik denk dat te veel mensen in het Westen nog denken: 'Zo, dit is het dus!' Dat is hersendood. Je zit als onderneming dan echt op het verkeerde spoor en raakt het zicht op de markt kwijt. Denk maar aan Digital Equipment, toch ooit één van de groten: het werd verkocht aan Compaq, doorverkocht aan HP etc. en verdween uiteindelijk van de markt. In de Verenigde Staten is dit het lot van ruim één procent van de grootste ondernemingen."

### *Go with the flow?*

"Nee, dat is me te passief. Ik zou liever zeggen: Become the flow! Wees de gene, die de richting dicteert. In het verleden had een bedrijf met zijn afdeling R&D jaren om ideeën in nieuwe producten om te zetten en ze vervolgens in zijn productieproces in te voeren. Nu worden nieuwe producten binnen twaalf maanden gekopieerd! Zeker in Azië waar men een ander businessmodel hanteert dan in het Westen, dat miljoenen dollars in R&D steekt om iets uit te vinden. Binnen het Aziatische businessmodel daarentegen vindt men binnen de kortst mogelijke tijd een goedkope en snelgemaakte kopie van andermans uitvinding uit. Zo begon Japan toch ook na de Tweede Wereldoorlog? Voor mij is innovatie opbouwende verandering: een gezond bedrijf is doelgericht, dus gericht op de markt en zijn klanten."

### *Betekent dit het einde van lange termijn planning?*

"Gebruik een kompas, geen kaart. Daar bedoel ik mee dat een bedrijf niet lang gefocust moet zijn op waar het over vijf jaar wil staan. In deze zo



*Starwood, eigenaar van dure hotelketens als Westin en Sheraton, bouwde als eerste een virtuele versie van haar nieuwe hotel in Second Life.*

### **Rules of the game**

"I love Las Vegas: ik speel Black Jack, geen poker. Al kaartend herkende ik enige tijd geleden in de waarde van de vier kleuren: harten, ruiten, klaveren en schoppen, bepaalde menselijke temperamenten. In mijn adviespraktijk gebruik ik daarom sindsdien speelkaarten om mensen in teams hun temperament te laten herkennen en ze zo te motiveren. Ik ben een uitgesproken tegenstander van teams met gelijkgestemde geesten. Zo'n team is niet van deze tijd. Het sluit zich te veel op in de eigen deskundigheid en dus af van de wereld om zich heen.

In het door mij ontworpen kwadrant bevindt zich linksboven Schoppen. Dat staat voor de mens die in zijn hoofd zit. Op deze kaarten tref je begrippen aan als denker, cynicus, scepticus etc. Iemand die facts & figures zoekt en vraagt Waarom? En dus impliciet behoudend is. Linksonder staat Klaveren: hier gaat het over een goed georganiseerd iemand, die graag grip houdt en aan planning en actielijsten doet en vraagt Hoe? Op deze kaarten staan begrippen als leidinggeven, bossy, etc. Rechtsonder staat Harten, dat is iemand die gericht is op de ander, die sfeer schept en die dus vraagt Wie? Hier horen de kaarten met cheerleader, zorgdragend etc. bij. En tenslotte rechtsboven staat de Ruiten, die staat voor de verzinner, die gene die vraagt: Wat? en waar begrippen als creatief, innovatief, vluchtig of ongeduld van toepassing zijn. Het mag dan wat hokus-spokus klinken het is een effect instrument, niet meer dan dat. Ook hier gaat het zoals het gaat met kwadranten: het tegenovergestelde vlak bevat je weerstand. Dus hier de persoon waar je het meest een hekel aan hebt en die wat mij betreft je het beste aanvult, op het werk een van de eerste voorwaarden voor effectieve samenwerking. Dus schoppen met harten of ruiten met klaveren en visa versa vormen goede teams."

snelveranderende wereld - en waar we zelf een onderdeel van die verandering zijn - is het al moeilijk voor te stellen waar je over zes maanden bent! De technologie waar we nu over beschikken, heeft de spelregels veranderd."

**Hoe zet je dan strategisch beleid uit?**

"Fail cheaply! Steeds meer bedrijven testen hun nieuwe producten eerst uit in netwerken als YouTube, MySpace e.a. Of zoals Starwood deed: deze eigenaar van dure hotelketens als Westin en Sheraton bouwde als eerste een virtuele versie van haar nieuwe hotel in Second Life. De hotelketen kregen duizenden reacties, commentaren en suggesties voor de echte bouw van hun nieuwe hotel. Het open gebruik van innovatieve technologie voor innovatie van je product scheelt dus handen vol geld."

**Dus 'gooi het maar in de groep'?**

"Die openheid is de nieuwe manier van denken, werken en zaken doen. De technologie geeft ons die kans. Een prachtig voorbeeld is [www.innocentive.com](http://www.innocentive.com) waar bedrijven en mensen interactief voor elkaar oplossingen zoeken. Het beste idee wint onafhankelijk - en vaak ook onbekend - of het van een specialist of van een leek afkomstig is. Beloningen van dertig duizend dollars mogen dan in onze westerse ogen peanuts zijn, elders ter wereld wordt daar heel anders tegenaan gekeken. En vergeet niet de eer die je zo te beurt valt."

**Stephen Shapiro** werkte vijftien jaar als consultant bij Accenture Consulting. Voor deze internationale consultantfirma zette hij het Global Process Excellence Practice-programma op. Jarenlang gaf hij leiding aan dit trainingprogramma, dat in die tijd meer dan 20.000 consultants afleverde. In 2001 zei hij zijn baan vaarwel en schreef hij zijn eerste boek *24/7 Innovation: A Blueprint for Surviving and Thriving in an Age of Change*, uitgegeven bij McGraw-Hill. Dit debuut, dat in *Newsweek*, *Investors Business Daily*, en de *New York Times*, lovende kritieken kreeg, gaat over zijn stapsgewijze benadering tijdens het ingrijpende innovatieproces binnen organisaties. Andere boeken die volgden waren o.a. *Goal Free Living: How to Have the Life You Want NOW!* Dat stond binnen de kortst mogelijke tijd nummer 1 bij Amazon.com. Dit succes was de directe aanleiding voor een cover story in *O, The Oprah Magazine*. Onder zijn klanten in 26 landen bevinden zich Staples, GE, Fidelity Investments, Pearson Education, BMW, Frito Lay, UPS, Xerox, and Bristol-Myers Squibb.

Stephen Shapiro houdt van een goed glas wijn en speelt jazz op tenor saxofoon.



# Technology flattens the playing field

## **Hoe open is die openheid? Biedt een bedrijf of instelling geen begrenzing meer?**

"De technologie bood ons vroeger de mogelijkheid met automatisering onze eigen interne bedrijfsprocessen vast te leggen, vast te houden en zo in de hand te houden. Vandaag de dag is het netwerk transparant zowel naar binnen als naar buiten toe. Het gaat om samenwerking, niet langer om fixatie van het eigen werk, dat begrenst je potentie tot veranderen alleen maar. Als we het over veranderen hebben, gaat het dus niet langer over een door een ander geschreven klassieke symfonie, maar over jazz met een simpel grondmotief, waarop iedereen zijn creatieve improvisaties kan loslaten. Ik speel zelf jazz, dus ik weet waar ik het over heb."

## **Wordt het dan geen chaos met al die verschillende invalshoeken, al die kennis van zo veel mensen?**

"Samenwerken is de volgende generatie in kennismanagement. De kennis is er, maar het gaat erom wat we er mee doen. Het gevaar van kennis vastleggen is, dat de kennis op zich zichzelf institutionaliseert. Kennis leeft net als de mens. En we mogen ervan uitgaan dat we slimme mensen in dienst hebben; zo niet, dan moeten we op zoek gaan naar andere, wel slimme mensen die jazz-achtig willen werken."

## **Het vraagt een sterk verantwoordelijkheidsgevoel.**

"Meer dan dat. Geef mensen de ruimte alsof het hun bedrijf is. Een goed voorbeeld hiervan is Koch Industries Inc. - één van onze grootste particuliere ondernemingen in de VS en tegelijkertijd een van de meest onbekende. Koch's bedrijfsfilosofie is dat elke werknemer - van hoog tot laag - werkt voor zijn/haar bedrijf. Dat betekende dat, toen Koch - dat ook in gevaarlijke sectoren zit als gas en olie - ontdekte dat zijn veiligheidsvoorschriften te wensen overlieten, zijn hele interne veiligheidsdienst ontsloeg. Vanaf dat moment werd veiligheid de verantwoordelijkheid van

iedere werknemer. Ik heb me laten vertellen dat het aantal bedrijfsongelukken in het eerste jaar met 50% daalde en het daarop volgende jaar nog eens met 30%."

## **Dus de baas spelen met het voorschrijven van voorschriften, procedures etc. helpt niet.**

"Het gaat over vertrouwen. Mensen zijn slim! Ze hebben kennis nodig. Als ze die kennis niet hebben om hun eigen juiste beslissingen te nemen, kunnen en willen zij geen verantwoordelijkheid dragen. Daarom is de openheid een essentiële levensader voor een bedrijf. Ik herinner me nog dat ik vroeger wekenlang moest wroeten in databases voor gegevens, die ik niet kende; nu zoek ik contact: ik bel of mail met mijn gerichte vragen."

## **Staat deze mentaliteit van openheid in het business-model niet dwars op de meer hiërarchische cultuur in Azië en India?**

- Heel voorzichtig formulerend luidt het antwoord van Shapiro: "Ik weet niet of deze openheid in zaken invloed zal hebben op toekomstige ontwikkelingen in de binnenlandse of buitenlandse politiek. De culturen daar kennen een groot respect voor wie boven je staat, voor grijzen haren en voor gezichtsverlies. Toch zie je dat Technology flattens the playing field".

**Maconomy** A/S werd in 1989 opgericht. Het hoofdkantoor staat in Kopenhagen.

Wereldwijd levert het bedrijf sectorspecifieke oplossingen voor het intern beheren en controleren van projecten en productieprocessen. De softwareoplossingen zijn gericht op financiële administratie, projectmanagement en -administratie, resourceplanning en traffic, Customer Relation Management, Human Resources, voorraden en abonnementen. Zakelijke dienstverleners zoals consultancy- en marketingcommunicatiebureaus krijgen zo real-time inzicht in hun bedrijfsprocessen en kunnen vervolgens indien nodig hun bedrijfsvoering bijstellen en optimaliseren. Maconomy heeft wereldwijd meer dan 100.000 gebruikers. Onder zijn klanten bevinden zich Lost Boys, Pricewaterhouse Coopers, KPMG, Avnet Enterprise Solutions, CED-Groep, Deloitte, Edelman, VODW Marketing, KplusV, Publicis Groupe en Deltares. Op het congres 'Change to win' bracht Maconomy zijn roadmap naar buiten van de upgradings van zijn producten. Maconomy X-1 'Manage More' komt uit in 2008; Maconomy X-2 'Free to Focus' in 2009 en Maconomy X-3 'Fit to Perform' in 2010.