

Menno Lanting

# Hoe word ik een speedboot?

De zeven principes van wendbaar werken,  
leren en ondernemen

Uitgeverij Business Contact  
Amsterdam/Antwerpen

# Inhoud

Voorwoord 7

Inleiding 9

**Principe 1.** Steeds falen en weer opstaan 23

**Principe 2.** Een leven lang leren:  
leerling en leraar tegelijk 30

**Principe 3.** Persoonlijk contact 37

**Principe 4.** Slimmer en sneller werken en leren 45

**Principe 5.** Transparantie 52

**Principe 6.** De juiste balans 58

**Principe 7.** Omring je met talent 65

Conclusie 71

Verder lezen 73

Noten 75

# Principe 1

## Steeds falen en weer opstaan

In alle gesprekken die ik de afgelopen jaren voerde met ondernemers, managers en professionals kwamen steeds weer dezelfde principes aan bod. Ik telde er zeven. Allemaal dragen ze bij aan wendbaar werken, leren en ondernemen. Deze principes gelden in de meeste gevallen zowel op individueel als op organisatieniveau.

Google heeft een geheime innovatieafdeling: Google x. De 'x' staat voor het getal 10. Wat ze hier namelijk doen, is uitdagingen waar het bedrijf voor staat 10 maal uitvergrooten én 10 jaar in de toekomst plaatsen. De doelstellingen van deze afdeling reiken met andere woorden tot aan de maan. Astro Teller is als *captain of moonshots* een van de eindverantwoordelijken bij Google x. Hij en zijn collega's zien slechts één weg naar doorbraakinnovaties: veelvuldig falen. *'Je moet mensen belonen als ze falen, want als je dat niet doet, zullen ze geen risico's nemen en niet met doorbraken komen. Erger nog: ze zullen vasthouden aan projecten die gedoemd zijn te mislukken, enkel en alleen omdat ze bang zijn voor de gevolgen als ze ermee stoppen. Dat is een verspilling van tijd én funest voor de energie in de organisatie.'*<sup>1</sup>

Google versloeg Yahoo omdat het bedrijf zichzelf georganiseerd heeft als een 'voortdurende explosie aan experimenten' door zeer getalenteerde mensen. Het schijnt dat ze er drie- tot vijfduizend per jaar uitvoeren. Iemand die een keer per week Google gebruikt, is dus ongemerkt onderdeel van ten minste drie experimenten.<sup>2</sup> Veel ervan zijn tot mislukken gedoemd, maar dat geeft niet, want ze zijn ook dan (of misschien wel *juist* dan) leerzaam.

### Leren

Speelgoedfabrikant Lego heeft met Lego Ideas een platform gecreëerd om heel snel op kleine schaal nieuwe ideeën te testen. Iedereen kan hier voorstellen voor nieuwe sets indienen, en zodra een set tien-duizend stemmen van de community bij elkaar heeft gesprokkeld, neemt Lego het ontwerp in productie. Naast dat het de betrokkenheid van fanatieke Legofans bevordert, heeft het bedrijf met dit platform een 'faalmachine' gecreëerd, waarvan men heel snel heel veel leert.

**'Soms maak je fouten als je innoveert. Het is het beste om ze snel toe te geven en weer door te gaan met het verbeteren van je andere innovaties.'**

– STEVE JOBS<sup>3</sup>

Vaak denken we dat als we ergens aan beginnen, dat we dat koste wat het kost moeten afmaken, of het nou een succes is of niet. Ik kom regelmatig mensen

tegen die tegen beter weten in aan een project aan het trekken zijn. Het vooruitzicht om te falen weerhoudt deze mensen, wier kwaliteiten en energie ergens anders wellicht juist erg gewenst zijn, ervan de doodlopende weg te verlaten. Ook andere motieven kunnen een rol spelen, zoals een projectleider me ooit eens in vertrouwen zei: ‘Als we hier nu mee stoppen, wat we eigenlijk zouden moeten doen, dan weten we zeker dat we volgend jaar geen budget meer krijgen.’

### **Moeilijke vragen**

Je kunt deze valkuil ontwijken door regelmatig de voortgang van de projecten waar je aan werkt te evalueren. Levert je bijdrage nog echt wat op? Heeft het project eigenlijk wel zin? Zou je passie ergens anders beter tot zijn recht komen? Dit zijn lastige vragen, maar juist daarom zijn ze van belang. Volgens Frans van Houten van Philips moet je bereid zijn om je handen vuil te maken, moeilijke vragen te stellen en de *cutting edge* te verkennen. Fouten maken is goed; dat geldt voor de professional, maar zeker ook voor de leider. Als hij er niet ‘bovenop’ zit, wie dan wel? En zelfs met die focus op experimenteren en de ruimte om te kunnen mislukken is het volgens Van Houten maar de vraag of je als organisatie de concurrentie voor blijft.<sup>4</sup>

**‘Succes is het aantal experimenten dat in 24 uur geperst kan worden.’**

– GARY HAMEL, AUTEUR

Mark Frissora, CEO bij autoverhuurbedrijf Hertz, hanteert het TOM-principe, dat staat voor *Total Open Mind*. Het belangrijkste uitgangspunt hierbij is dat je acties – en de resultaten die daar al dan niet uit voortkomen – in principe losstaan van je positie in de organisatie. Frissora wil op deze manier voorkomen dat mensen verlammen uit angst om te falen. Volgens hem heeft deze ‘trots’ een veel te grote impact op organisaties en staat hij daardoor innovatie in de weg. Falen, het niet bij het rechte eind hebben, wordt dan namelijk ervaren als een persoonlijke nederlaag. Het motto van Frissora is dan ook: ‘Geen trots toegestaan.’<sup>5</sup>

*‘Waarom zijn er zo veel briljante Chinese en Indiase CEO’s en ondernemers, en is daar toch nog niet het nieuwe Facebook uit voortgekomen?’* John Sculleys ogen fonkelen en hij geeft me geen tijd om een antwoord te bedenken: *‘Dat zit in de cultuur: mislukken is daar veel minder een optie dan in bijvoorbeeld de Verenigde Staten of Europa. En in deze tijd zet je alleen een stap verder als je snel faalt, weer opstaat en ervan leert.’*

**‘Twitter werd niet gestart omdat we een goed idee hadden; het kwam voort uit een mislukking. En dat kan vandaag weer gebeuren.’**

– JACK DORSEY, OPRICHTER TWITTER

### **Passie**

AT&T’s Bell Labs staat bekend als een van de meest innovatieve bedrijven van de 20e eeuw. Het bedrijf

vond de transistor uit, en stond daarmee aan de wieg van de computerchip. Wat is hun geheim? Medewerkers worden aangemoedigd om kleine foutjes te maken, met als doel hen te stimuleren om te experimenteren en nieuwe dingen te ontdekken. Angst voor een reprimande mag nooit een belemmering zijn. Medewerkers worden zelfs zo vrij gelaten om hun werk naar eigen inzicht in te richten, dat managers soms jarenlang nauwelijks weten wat bepaalde teams doen. Die komen dan ineens, schijnbaar uit het niets, met een briljante vondst op de proppen.<sup>6</sup>

Gepassioneerde mensen zijn niet gebaat bij de status-quo. Genoeg getalenteerde mensen verlaten organisaties omdat er geen ruimte is om nieuwe dingen uit te proberen, om hun passie ten volle in te zetten voor de ontwikkeling van de organisatie, zichzelf en de mensen met wie ze werken. Gelukkig zijn er steeds meer bedrijven die dat inzien. Jim Maymann, CEO van *The Huffington Post*, zei mij dit: 'Hier werken moet meer zijn dan gewoon een baan, anders ga je maar ergens anders heen.'

**'De grootste innovatie komt vaak van één iemand die er heilig in gelooft.'**

– CHRISTIAN KUHNA, HOOFD FUTURE LEARNING & CORPORATE UNIVERSITY BIJ ADIDAS

### **Hulp vragen**

Veel mensen ervaren om hulp vragen ook als een vorm van falen. AT&T Bell Labs zocht uit waarom bepaalde medewerkers meer patenten op hun naam

hadden staan dan anderen. Deze succesvolle medewerkers bleken stuk voor stuk regelmatig te lunchen met een collega die bijzonder bedreven was in het stellen van de juiste vragen. Als ze vastzaten in een onderzoek, legden ze hem hun probleem voor. Omdat ze om hulp vroegen, presteerden ze zelf uiteindelijk beter.<sup>7</sup>

Het is dan ook niet toevallig dat designbureau IDEO een bedrijfscultuur nastreeft waarin om hulp vragen volstrekt normaal is of zelfs verplicht. *'Ik geloof dat hoe complexer een probleem is, des te meer hulp je nodig hebt. En juist voor zulke uitdagingen worden wij gesteld. Daarom moeten we uitvinden hoe we een cultuur kunnen realiseren waarin elkaar helpen veel meer ingebed is,'* zegt Tim Brown, CEO van designbureau IDEO.<sup>8</sup>

Ook uit onderzoek van TNO blijkt dat medewerkers die intern en extern informatie delen, samenwerken en om hulp vragen innovatiever zijn.<sup>9</sup>

### **Karakter**

Iets proberen en daarmee durven falen vraagt om een eigenwijs karakter. Dat klinkt misschien raar in deze tijd van samenwerken, communiceren en kennisdelen. Ik wijs zelf geregeld op het belang van die eigenschappen. Te veel democratische afstemming kan echter ook averechts werken.

Jeff Bezos, oprichter en CEO van Amazon, ziet overmatige communicatie als een teken van disfunctioneren.<sup>10</sup> Volgens Bezos moeten organisaties zich vooral inzetten om manieren te vinden om mede-



werkers minder met elkaar te laten communiceren. Hij is dan ook een verklaard tegenstander van allerlei technologische en organisatorische ingrepen om Amazon-medewerkers meer met elkaar te laten delen. Volgens hem wordt alles er alleen maar complexer op, waardoor het tegendeel van wat de bedoeling is bewerkstelligd wordt. De oplossing ligt volgens Bezos in de zelfredzaamheid en inventiviteit van het individu dat het dichtst bij het probleem staat. Om die eigenschappen te stimuleren introduceerde hij de 'Just do It!-award'.<sup>11</sup> Dit is een prijs die periodiek uitgereikt wordt aan de medewerker die zonder toestemming van zijn leidinggevende een oplossing gevonden heeft voor een ingrijpend probleem. Bezos: *'Het alternatief – dat mensen altijd toestemming moeten vragen – is vaak erger dan het op te lossen probleem.'*<sup>12</sup>

**'Het is gemakkelijker om vergeving te vragen dan om toestemming.'**

– GRACE HOPP, U.S. NAVY REAR ADMIRAL