

HOOFDSTUK 1

‘Iedereen een fluitje!’

Innovatie versnellen en vermenigvuldigen

De nieuwe sterkste-rollendetector is in feite een systeem ter bevordering van innovatie, ontworpen om jouw persoonlijke competitievoordelen aan het licht te brengen. Het is een rijke bron van praktische innovaties, tips en methoden die je kunt gebruiken om je competitievoordelen te versterken en te gaan excelleren in je werk.

Iedereen respecteert innovatie. Het is de welhaast mystieke aanjager van vooruitgang, het geheime recept of het ‘laatste redmiddel’ waarnaar we grijpen als we met de rug tegen de muur staan. Managers, bazen en zelfs president-directeuren hameren er voortdurend op dat we slimmer moeten zijn dan de concurrentie door ‘beter te innoveren’ dan iedereen. In deze tijd van tempo, tempo en nog eens tempo kan alleen innovatie ervoor zorgen dat we relevant blijven en dat we een voorsprong krijgen én behouden.

Alleen, wat bedoelen we eigenlijk met ‘innovatie’? In de regel denken we aan ‘nieuwe uitvindingen’ en aan dat Gouden Tijdperk van uitvindingen, de jaren van de Apollo, toen alles mogelijk en falen taboe was; toen teflon en het vriesdrogen van voedingsmiddelen uit noodzaak werden geboren, net als fitnessapparaten, digitale fotografie, de technologie in elk nierdialyse-apparaat, de materialen voor je atletiekschoenen, zonnepanelen, betere golfballen en, uiteraard, ARPANet, de voorloper van het internet. Geen wonder dat onze leiders terugverlangen naar die tijd!

Echter, voor de meesten onder ons is innovatie wat minder overdonderend. We zijn er niet op uit het internet uit te vinden. We willen alleen betere methoden en technieken, kortom betere manieren om de dingen te doen. We worden getantaliseerd door het idee dat iemand in onze

branche een betere methode heeft bedacht om ons werk te doen, een kortere manier of een soort Control-C of Control-P – iets wat onze prestaties (en carrière) met een soort kwantumsprong vooruit kan helpen, als we het maar kunnen vinden en na kunnen doen.

Ook onze werkgevers zijn bezeten van die gedachte. Iedere organisatie is vrijwel constant op zoek naar ‘de beste methode’. Er worden vergaderingen van toppresteerders belegd, in de hoop dat er ideeën op tafel komen voor die geniale, maar o zo schaarse invalshoek; en om te registreren wat zij aan de weet zijn gekomen via online-‘kenniscentra’, video’s of de leerboeken van hun universiteit. Hoewel het niet altijd met zoveel woorden wordt gezegd, is de drijfveer achter al deze activiteiten het idee dat innovaties ‘oogstbaar’ zijn en dat ze, eenmaal geoogst, op grote schaal kunnen worden toegepast. Zorg dat je een paar doorslaggevende innovaties vindt, aldus de redenering, en wij zorgen wel voor de grootschalige toepassing.

Tja, zo nu en dan, een heel enkele keer, levert deze aanpak iets op. Zo experimenteerde dr. Henry Plummer van de Mayo Clinic begin twintigste eeuw met het gebruik van röntgenstraling voor medische doeleinden. Hoewel Plummer en zijn team van artsen over de juiste apparatuur beschikten, bleven ze aldoor wazige beelden van hun patiënten krijgen. Dus bonden ze de patiënt steeds op het hart: ‘Beweeg u niet!’ – maar de patiënten bewogen toch. Daarom formuleerden ze het positief. ‘Sta stil’, zeiden ze. De patiënten konden echter niet lang genoeg stilstaan om te voorkomen dat de opname wazig werd, vooral niet als hun hoofd of romp werd geröntgend. Dr. Plummer liet zich niet uit het veld slaan en bleef aan het probleem werken totdat hij eindelijk bij toeval de formulering vond die patiënten als bij toverslag veranderde in stenen beelden. Deze zin bleek zelfs zo effectief, dat ook nu nog iedere röntgenassistente je zal vragen: ‘Houd uw adem in, alstublieft.’

Dr. Plummer had een doorslaggevende innovatie gevonden die nu al honderd jaar lang op universele schaal wordt toegepast.

Ergerlijk genoeg is deze ervaring van dr. Plummer een uitzondering. Het gebeurt hoogst zelden dat iemand een beste methode vindt die op

zo’n grote schaal overdraagbaar is op andere mensen zonder dat de effectiviteit eronder lijdt. In de regel gebeurt het volgende: een ondernemende werknemer bedenkt een nieuwe manier om dingen te doen. Deze nieuwe aanpak komt uit haar innerlijk voort, als een onbedwingbare expressie van haar persoonlijkheid. Haar methode is voor haar heel natuurlijk en authentiek en het resultaat is dat zij beter presteert dan haar collega’s. Met dit succes trekt zij de aandacht van haar superieuren, die met haar gaan praten, in de hoop haar geheim te ontdekken. Haar nieuwe aanpak dringt door tot een niveau hoger in de managementhiërarchie, krijgt de steun van afdelingen als Algemene Zaken, Personeelszaken (Human Resources), Communicatie, Training en Juridische Zaken, en de methode wordt – zonder de unieke kenmerken en los van de persoon die deze heeft bedacht – geïntroduceerd in de rest van de afdeling. Daar sterft de methode een ontijdige dood, omdat ze gewoon het zoveelste van bovenaf opgelegde programma is geworden, gladgestreken en zielloos en daarom niet authentiek voor alle anderen. Effectiviteit voor de onderneming: nihil.

Enkele jaren geleden was ik in het kader van een onderzoek onder de best presterende managers van Best Buy – een fenomenaal succesvolle Amerikaanse detailhandelsketen voor consumentenelektronica – in de gelegenheid met Ralph Gonzalez te praten. Ralph had een van de slechtst presterende filialen van Best Buy, in Hialeah in Florida, getransformeerd tot een vestiging die de ene prijs na de andere in de wacht sleepte. Op nagenoeg alle meetwaarden, van omzet tot winstgevendheid en personeelsbetrokkenheid, was sprake van ‘krimp’, maar hij had kans gezien zijn team van de onderste tien procent naar de top te brengen. Wat had hij nu eigenlijk gedaan, vroeg ik hem, om zo’n drastische transformatie te kunnen bewerkstelligen?

Hij legde me uit dat hij gebruik had gemaakt van zijn gelijkenis met de jonge Fidel Castro. Hij had zijn vestiging de naam *La Revolucion* gegeven, een *Declaracion de Revolucion* in de lunchkamer opgehangen en zijn teamleiders verzocht voortaan een gevechtspak te dragen. Terwijl ik dit alles ijverig noteerde, vertelde hij me van zijn fluitje.

Het was een briljante innovatie. Omdat zijn vestiging bij zijn komst onder aan de districtsprestatietabel bungelde, was hij op zoek gegaan

naar een manier om zijn mensen, als er in hun winkel excellent werd gepresteerd, dat feit te laten vieren – en wel iedere keer opnieuw. Hij had iedereen een fluitje uitgereikt en verzocht erop te blazen, telkens als iemand zag dat iemand anders goed werk had gedaan. Het deed er niet toe of de desbetreffende persoon hun teamleider was, of op een andere afdeling werkte: als ze zagen dat iemand een goede prestatie had geleverd, moest er op de fluit worden geblazen.

‘Ontstond er dan geen oorverdovende herrie in de zaak?’ vroeg ik.

‘Uiteraard,’ grijnsde hij ‘fideel’ en met glinsterende ogen. ‘Maar een energie dat het genereerde! Zelfs ik kreeg er meer energie van. En verdomd, zelfs de klanten! Ze vonden het prachtig.’

Deze innovatie sprak me zo aan dat ik erover schreef in *Ontdek je sterke punten*. Wat ik daarin niet heb beschreven, is daarna gebeurd. Nadat het ‘fluitverhaal’ aan de orde was geweest op diverse ondernemingsvergaderingen, ging het een eigen leven leiden. Plotseling dook deze methode in andere districten en regio’s in het land op. ‘Iedereen een fluitje!’ Er werd zelfs al gesproken over het uitdokteren van een systeem voor het officieel invoeren van de fluitmethode in alle filialen. De bedrijfsleider zou een groene fluit krijgen, de teamleiders een witte en de winkelbedienden een zilverkleurige. Hier heb je de twaalf redenen om op het fluitje te blazen, en hier de twintig redenen om dat *niet* te doen, en geen uitzonderingen... Wat was begonnen als een springlevende uiting van iemands unieke persoonlijkheid, werd binnen de kortste keren gedegradeerd tot een ‘standaard-werkmethode’.

Gelukkig besloten de leden van Best Buy’s directieteam, die wel begrepen dat deze innovatie nagenoeg stond of viel met de aanwezigheid van Ralph Gonzalez zelf, in te grijpen en een eind te maken aan deze mutatie, voordat deze zich kon verbreiden.

Ralphs fluitje onthult zowel het probleem als de kracht van innovatie, namelijk dat innovatie een *praktijk* is en geen ‘idee’. Een uitvinding is een idee en elk nieuw idee laat zich, net als alle ideeën, gemakkelijk van de ene persoon overdragen op de andere. Als je iemand vertrouwd maakt met het concept van persoonlijke vrijheid, zal hij het doorgeven aan iemand anders, die het weer aan een derde vertelt – en

binnen de kortste keren wordt een hele natie meegesleept door de missie om voor iedereen persoonlijke vrijheid veilig te stellen.

Een correcte definitie van innovatie zou zijn: ‘iets nieuws dat toepasbaar is’. Dit impliceert dat er iemand is die er een rol in speelt, iemand die dit nieuwe in praktijk brengt – een ‘Ralph’! Een innovatie is alleen overdraagbaar als de persoon die geacht wordt haar in praktijk te gaan brengen over dezelfde sterke punten beschikt als de bedenker ervan. Iets wat effectief en authentiek is als het door de bedenker wordt toegepast, ziet er geforceerd, onecht en dwaas uit als anderen het gaan toepassen.

We zien dit in opvallende mate op het grote wereldtoneel. Het equivalent van ‘Ralphs fluitje’ is de militaire fotosessie voor Amerikaanse presidenten. Als een president of kandidaat voor het presidentschap het voor elkaar krijgt zich in gezelschap van hoge militairen te laten fotograferen, is zo’n foto overtuigend en straalt gezag uit. Uiteraard is deze ‘*best practice*’ in hoge mate afhankelijk van de persoon zelf. Laat president George W. Bush in vol militair ornaat landen in een Hercules-transportvliegtuig van het leger en uit het vliegtuig stappen; hij zal dan op en top overkomen als de president die hij is (ondanks het spandoek met de tekst *Mission Accomplished* achter hem, dat de zaak weer overdrijft). Laat Michael Dukakis zijn hoofd door het mangat van de geschutskoepel van een tank steken en hij ziet er, nou ja, raar uit. Exact zo is het ook met iedere andere *best practice* gesteld, het maakt niet uit in wat voor positie of branche. Onlangs deed mijn onderneming, TMBC, onderzoek naar de beste praktijken onder de tien procent beste presteerders van de directeuren van vestigingen van Hampton Inn. Kort daarvoor was de Hampton-keten door het tijdschrift *Entrepreneur* uitgeroepen tot de beste franchise-onderneming van heel Amerika – vóór grote ketens als McDonald’s en Subway – zodat we wisten dat wij, als we ons tot de bovenste tien procent beperkten, een stel werkelijk excellente presteerders zouden interviewen.

Hoewel uit deze interviews naar voren kwam dat deze managers in sommige opzichten overeenkomstige benaderingen volgden, waren de verschillen tussen hen opmerkelijker. Diana leidt bijvoorbeeld de Hampton Inn in Ephrata (Pennsylvania). De levendige, enthousiaste

en spraakzame Diana – ons gesprek van drie kwartier was na een uur en een kwartier nog gaande – is constant prijswinnares geweest sinds zij dit hotel zes jaar terug heeft geopend.

‘Wat is jouw geheim?’ wilde ik weten. ‘Ik bedoel, als er een paar dingen zijn die jij andere managers wilt aanraden te doen als ze succesvol willen zijn, wat zou je dan zeggen?’

‘Om te beginnen: “Zorg dat je een mascotte krijgt.”’

‘Een mascotte?’

‘Ja. Een mascotte. Elk hotel zou er een moeten hebben. Dat geeft het personeel en de gasten iets concreets waarmee ze zich verbonden kunnen voelen. Een persoonlijkheid. Een doel.’

‘Wat is jouw mascotte?’

‘De schildpad.’

‘Wat? Waarom dan?’

‘Kijk, we zullen nooit vooruitkomen als we niet, net als een schildpad, de nek willen uitsteken. Zo’n schildpad spreekt aan. Je ziet ze hier overal. Als je nu mijn kantoor zag, zou je meteen merken dat er overal knuffelschildpadjes liggen. Als iemand hier ‘werknemer van de maand’ is, krijgt hij of zij de ‘schildpad van de maand’. Onze vaste gasten krijgen knuffelschildpadjes mee voor de kinderen. Je weet niet wat je ziet. Ik heb iedere hoteldirecteur die ik sprak aangeraden ook een mascotte te nemen. Toevallig heb ik net gehoord dat een andere Hampton Inn dit ook heeft ingevoerd. Zij hebben gekozen voor de “bij”, omdat zij ervan uitgaan dat je niets voor elkaar krijgt zolang jouw mensen niet samenwerken.’

Dus hang ik meer dan een uur aan de telefoon om met Diana over haar schildpadden te praten. Intussen denkt een deel van mij: echt waar, schildpadden?, terwijl een ander deel denkt: nou ja, als het werkt, werkt het. Dan leg ik de telefoon neer en ga met Tim bellen. Hij runt de Hilton Garden Inn aan Times Square en is eveneens een *superstar*. Hij is echter geen Diana. Hij praat minder en is meer een intellectueel.

‘Een praktijk die ik anderen zou aanraden?’ herhaalt hij mijn vraag. Na een lange pauze: ‘Ach, eigenlijk heb ik er geen. Ik denk dat mijn mensen over alle antwoorden beschikken. Dat is de manier waarop ik mijn hotel leid. Ik houd mijn mensen voor dat zij dichterbij de gasten

staan dan ik en dat zij dit hotel ook beter kennen dan ik. Als er iets is met een gast, of als er iets aan het pand moet worden gedaan, weten zij wat er moet gebeuren, daar ben ik van overtuigd.’

Ik blijf boren. ‘Dat is een interessant perspectief, Tim, maar kun jij manieren noemen waarop je deze visie in praktijk brengt – het maakt niet uit wat?’

‘Tja, wij hebben natuurlijk onze uitleenbibliotheek.’

‘Sorry?’

‘Een uitleenbibliotheek. Ik ben tot de conclusie gekomen dat wij, als mijn mensen over alle antwoorden moeten beschikken, een “lerend” hotel dienen te zijn. En is er een betere manier om “leren” te symboliseren dan iedere werknemer te vragen eens per maand een boek mee te brengen waarmee we een uitleenbibliotheek konden opzetten? Het maakt niet uit of het een fictie- of non-fictieboek is, of zelfs een kinderboek – we willen toch graag dat je ermee komt. Breng dus een boek mee, desnoods geleend van iemand anders, dan kunnen we er allemaal van leren.’

Dit zijn slechts twee innovatievoorbeelden van managers met de kwalificatie *superstar*. Na wat aandringen vertelde Tim mij nog veel meer. Net als Diana en alle anderen. Toch waren maar heel weinig van hun innovaties overdraagbaar van de ene persoon op de andere, ook al waren ze afkomstig van mensen die allemaal dezelfde baan hadden, op hetzelfde niveau en in dezelfde organisatie, maar topprestaties leverden. Stel dat je Tim zou zeggen dat hij beslist een mascotte voor zijn hotel moest hebben. Wat voor mascotte zou hij hebben gekozen? De uil? De boekenwurm? Hoogstwaarschijnlijk zou hij helemaal niets hebben gekozen, of was hij blijven talmen, in de hoop dat dit ‘mascot-tegedoe’ van het hoogste management vanzelf wel zou overwaaien. Omgekeerd, als je Diana zou zeggen dat ze een uitleenbibliotheek moest opzetten, zou ze er misschien wel een eigen draai aan willen geven, maar de kans is groot dat ze het hele idee van de hand zal wijzen. Niet enerverend genoeg. Niet ‘haar ding’.

Voor een ander voorbeeld raadplegen we een van de giganten in de mediabranche. David is codeschrijver voor een van die sociale-media-

giganten. Hij is wat ze een ‘masseur’ noemen. Geef hem tien uur of meer aan ongestoorde codeschrijftijd en hij zal de code net zolang blijven ‘masseren’ (herzien en bijschaven) totdat deze zo elegant en efficiënt is dat anderen zijn code zullen willen lezen, al was het alleen maar om deze te bewonderen. Hij weigert naar kantoor te komen en werkt vanuit huis, alleen met zijn hond Bit. Zijn geheime recept, zegt hij, is ‘alleen werken’, zonder anderen.

Luke zou dat niet kunnen. Hij is eveneens een bekwame codeontwerper bij hetzelfde bedrijf, maar hij is geen masseur. Hij is een ‘redder’. Hij neemt een mislukt codeerexperiment van iemand anders, reconstrueert wat hij/zij heeft geprobeerd te doen, combineert dit met een experiment van iemand anders en creëert iets wat ze geen van beiden voor ogen hebben gehad. Zijn genie – zelf voelt hij zich niet op zijn gemak bij die term – is het talent voor het stellen van indringende vragen, zonder dat de oorspronkelijke ontwerper zijn of haar stekeltjes opzet. Hij noemt deze aanpak een ‘raadspelletje’.

Tijdens de eens per maand gehouden ‘codeer-marathons’ van zijn onderneming – waarbij alle codeerders bereid zijn de hele nacht door te zwoegen en codes te eten, te herkauwen, te drinken en te versturen – loopt hij van de ene ontwerper naar de andere. Dan probeert hij op speelse manier te raden waar ze met hun code heen willen en oppert hij zo nu en dan een paar intrigerende ‘gissingen’ van zichzelf. Deze gissingen lokken vaak nieuwe ideeën uit bij de ontwerpers, waarna hij ze tot een functionerend toepassingsprogramma samenvlecht.

Als je Luke vraagt tien uur lang in zijn eentje te werken, zou hij dat als een soort straf ondergaan, en zeker niet als een ‘beste praktijk’. Probeer David het mechanisme van het raadspelletje bij te brengen en hij zou je afdoen als een stuk onbenul.

Wij hebben onderzoek gedaan naar de beste directeuren van middelbare scholen, de beste teamleiders van een organisatie als Habitat for Humanity, de beste verpleegkundigen en de beste artsenbezoekers van farmaceutische bedrijven. Steeds als we met excellente presteerders in dezelfde functie spraken, stuitten we op ditzelfde fenomeen: uitzonderlijk goede resultaten die op totaal verschillende manieren zijn verwezenlijkt.

Waar jouw onderneming op uit is, zijn niet enkele innovaties die grootschalig overdraagbaar zijn. Je onderneming heeft behoefte aan *zo veel mogelijk* praktisch toepasbare innovaties en een manier om ze over te dragen op de *weinige* werknemers die dezelfde sterke punten hebben als de man of vrouw die de desbetreffende innovatie heeft bedacht en in praktijk brengt.

Dat is exact ook wat jij wilt. In plaats van initiatieven die van hogerhand worden opgelegd en daarom onhandig en onecht lijken, wil je dat je wordt geïnformeerd over praktische innovaties die je zelf had kunnen bedenken... maar waar je nog niet op bent gekomen; werkmethoden die, als jij ze uitprobeert, jou het gevoel geven dat je ze al eerder hebt toegepast. Je wilt je creativiteit versnellen, maar desondanks je authenticiteit bewaren.

Om die reden hebben wij nu de sterkste-rollendetector of *StandOut*-test voor het bereiken van excellentie ontworpen. In de afgelopen tien jaar hebben we honderden methoden, praktijken en inzichten verzameld – voor topmanagers, voor managers van het middenkader, voor dienstverlenende functies, voor verkopers, voor individuele werknemers in alle mogelijke functies – en die hebben we in dit taxatie-instrument verwerkt. Als je de test hebt voltooid, ontvang je alleen die methoden die aansluiten bij jouw individuele sterkste rollen. Je ontvangt dan de beste praktisch toepasbare innovaties, via het *You channel*.

Facebook, Netflix, Slacker en StandOut

Dankzij een filtering van de inhoud weerspiegelt StandOut op het gebied van *best practices* wat we in andere domeinen zien gebeuren.

Zo werd bijvoorbeeld in de amusementswereld alle inhoud op een centrale plaats verzameld en je dan voorgeschoteld, wie je ook was. ESPN bracht sportprogrammering; CBS zond zogeheten *sitcoms* uit (gezellige komedieseries, gesitueerd rond een vaste groep personages in een vrij alledaagse omgeving); History Channel verzamelde, redigeerde en distribueerde filmjournaalbeelden van de Tweede Wereldoorlog. Om te zien wat je wilde zien, moest je door alle vijfhonderd Ameri-

kaanse kanalen heen zappen voordat je een of twee programma's vond die iets naar jouw individuele smaak uitzonden.

Dit werkt tot op zekere hoogte nog steeds, maar vanwege de verscheidenheid van gecentraliseerde inhoud ben *jij* degene die de moeite moet nemen het allemaal te *filteren*.

De meest succesvolle maatschappijen van vandaag doen hun best je hiervan te ontlasten. Hierbij brengen ze een betere 'match' tot stand tussen *jouw* smaak en *hun* inhoud dan je zelf zou kunnen doen. Facebook is inmiddels een krachtcentrale voor adverteren: niet omdat het een gecentraliseerd bestand van betere reclames zou hebben, maar omdat de eerste vraag die Facebook stelt, luidt: 'Wie ben jij eigenlijk?' Pas als het antwoord bekend is, nemen ze jouw unieke profiel van voorkeuren en antipathieën tot leidraad voor het brengen van reclame die 'op jouw profiel aansluit'.

Netflix doet hetzelfde. Voordat je een film kunt downloaden (gratis) via Stream Movies, vragen ze je een 'filmquiz' te doen. Die bestaat uit het noemen van een reeks filmtitels, waarna jij kunt aangeven welke je hebt gezien en hoe je ze waardeert. Hierna krijg je suggesties voor alleen het soort films dat aansluit bij jouw individuele voorkeuren.

De radiozenders Pandora en Slacker doen vrijwel hetzelfde, maar dan met muziek, met kleine onderlinge verschillen. Beide serviceverleners 'luisteren' naar waar jouw voorkeur naar uitgaat en spelen dan alleen muziek die overeenkomt met jouw muzikale smaak.

In al deze gevallen is *inzicht in jouw voorkeurenprofiel* de informatie die gecentraliseerd wordt. Dit inzicht, afgeleid met behulp van algoritmes, wordt het filter dat de beschikbare inhoud voor je zift. Het resultaat van deze algoritmische bewerking is niet volmaakt – soms ontdek je dat je naar Lady Gaga luistert, terwijl je eigenlijk een nummer van Lady Antebellum wilde – maar dat geldt niet voor de focus of gerichtheid ervan. Die focus ben jij: jouw gewoonten, voorkeuren, lievelingsfilms, muzikale smaak of, in het geval van de StandOut-test, jouw sterke punten.

Alleen al in jouw functie zijn er honderden uiteenlopende praktijken en innovaties: onder alle verschillende mensen die hetzelfde werk doen als jij stuiten we op ontelbare combinaties van sterke en

zwakke punten. Wat jij (en je manager!) nodig hebt, is een 'Steen van Rosetta' die de logica van al deze complexiteit blootlegt en de juiste innovaties koppelt aan de juiste sterke punten. *StandOut is* deze Steen van Rosetta.