

Durven loslaten levert exponentiële groei op

drs. Yuri van Geest

FOTOGRAFIE: WALTER KALLENBACH



Tekst: Jacques Geluk

De tijd is rijp voor organisaties die exponentiële groeicurves realiseren door het integraal toepassen van onder andere big data, slimme algoritmen en nieuwe technologieën. Yuri van Geest, Mike Malone en Salim Ismail hebben startups, corporate en digitale transformaties alsmede supersnel groeiende organisaties onderzocht en organisatorische en technologische ontwikkelingen in kaart gebracht. In hun wereldwijde bestseller 'Exponentiële Organisaties: waarom nieuwe organisaties tien keer beter, sneller en goedkoper zijn – en hoe jij dat doet' presenteren ze een raamwerk van alle in- en externe factoren waardoor elke startup, onderneming of multinational kan veranderen in een exponentiële organisatie.

De wereld is exponentieel aan het veranderen als gevolg van de gelijktijdige opkomst van tien technologische revoluties. “Oude organisatiemodellen zijn niet ingericht op het omgaan met deze spectaculaire versnelling. Wereldwijd is 90 à 95 procent van de grote en middelgrote bedrijven nog lineair en zeer hiërarchisch, centraal en top-down georganiseerd. Dat verandert snel, maar veel organisaties zijn nog niet toe aan ontwrichting van hun klassieke manier van ondernemen of willen veranderingen per onderdeel doorvoeren. In deze tijd van systeemtransformatie kunnen ze echter niet één ding aanpassen en de rest hetzelfde laten. Dan redden ze het niet”, zegt auteur en professioneel innovator Yuri van Geest. “Ook deze bedrijven moeten hun strategie, organisatiestructuur en -cultuur en processen binnen vijf tot twintig jaar, afhankelijk van de sector waarin ze opereren, integraal aanpakken en anders inrichten. Daarnaast moet de manier waarop ze mensen selecteren, aannemen, aansturen en behouden veranderen. Innovatietechnologie en disruptie zijn, blijkt uit onderzoek, in vele sectoren al topprioriteiten.” Over vijf à tien jaar zijn exponentiële organisaties in de meeste sectoren redelijk standaard, verwacht Van Geest.

Haast is dus geboden voor lineaire bedrijven die niet buiten de boot willen vallen. “In ons boek ‘Exponentiële Organisaties’ hebben we de trends van de afgelopen vijf jaar bijeengebracht in één synergetisch, praktisch toepasbaar raamwerk. De componenten die wij bespreken versterken elkaar. Dat werkt, merken we in de praktijk, heel goed. Wij geloven dat alleen het totaal van configuraties en systemen tot succes kan leiden en hebben er veel tijd in gestopt om dat scherp te krijgen.” Dat het boek – dat zich in het bijzonder richt op CEO’s, ondernemers en beleidsmakers die echt aan de slag willen met verandering – in een behoefte voorziet blijkt uit het succes van de Engelstalige versie (2014). Het Beste Businessboek van 2014 (Frost & Sullivan) is inmiddels ook in het Nederlands, Italiaans, Deens en Portugees uitgebracht. Vertalingen in het Chinees, Japans, Koreaans, Duits, Frans, Spaans, Pools, Roemeens, Arabisch komen er snel aan.

ONTWIKKELINGEN

“Wereldwijd hebben we tweeënhalve jaar lang gekeken naar wat de snelst groeiende bedrijven zijn en welke grote ondernemingen zichzelf succesvol opnieuw hebben uitgevonden. Voorbeelden zijn Haier, Google, Amazon, Lego en General Electric. Tussendoor hebben we 100 exponentiële startups bestudeerd. In het boek hebben we een aantal praktijkvoorbeelden gegeven zoals Xiaomi, Uber, Airbnb, Github, Netflix, Tesla en Slack. Organismodellen laten zien wat de beste manier is om met de snelheid van veranderingen om te gaan”, zegt Van Geest. Welke ontwikkelingen ziet hij? “Allereerst de opkomst van exponentiële technologieën, die organisaties dwingen zich anders te organiseren. Bijvoorbeeld door, naast een stukje hardware, meer gebruik te maken van software, die de basis is voor schaalbaarheid vergrotende technologieën als kunstmatige intelligentie, sensoren en 3D-printen.

Een andere ontwikkeling is volgens Van Geest de toename van het aantal bedrijven dat nieuwe organisatietechnieken toepast op het gebied van structuur en cultuur, kritieke prestatie-indicatoren (KPI’s), het motiveren en belonen van mensen en het organiseren van processen en strategieën. Ze veranderen niet één organisatie-onderdeel, maar alles tegelijk.

“Softwarebedrijven hebben een ander metabolisme, een andere stofwisseling dan hardwarebedrijven. We hebben onderzoek gedaan naar de Fortune 100-bedrijven, de grootste ondernemingen in de Verenigde Staten. We hebben gekeken naar hun innovatiemetabolisme en de Exo-score als exponentiële organisatie. Google scoort drie keer hoger op onze index dan een zeer lineaire hardware-gedreven sector zoals fossiele brandstoffen en in mindere mate gezondheidszorg en finance. Sectoren waarin de afgelopen eeuw niet zoveel is veranderd. De Silicon Valley-partijen zoals Google, Apple en Amazon en de opkomende exponentiële startups hebben een softwarecultuur en -mindset. Hun innovatiesnelheid is drie tot tien keer hoger dan bij een

klassieke organisatie. Je kunt er door die snelheid niet mee concurreren. Dat zie je ook bij Tesla in de automobilindustrie. De softwaregedreven organisaties hebben een hele andere innovatiecultuur, leren te experimenteren, testen en implementeren. Dat is een hele korte innovatiecyclus. Terwijl bijvoorbeeld bij Shell, een klassieke lineaire organisatie met hele lange terugkoppelingscycli, de omschaling naar zonne-energie heel langzaam van de grond komt.”

HOGER DOEL

Organisaties hoeven volgens Yuri van Geest geen hoger doel of ‘purpose’ te hebben om naartoe te werken, maar hij raadt het wel aan. “Het helpt de boel te versnellen en zorgt voor verbinding, zowel intern als naar klanten, partners en stakeholders toe. Daardoor ontstaat ook een andere dynamiek, waarbij de wereld verbeteren minstens zo belangrijk is als winst maken. Die instelling wint op de lange termijn. Dat is evident. Bedrijven die een hoger doel of aspiratieniveau nastreven hebben meer aantrekkingskracht op klanten, partners en werknemers. Het verlaagt hun transactiekosten. Ook virale en sociale media-effecten zijn groter bij bedrijven die een doel hebben, wat valt af te lezen uit een groter aantal likes en re-tweets en dus meer gratis marketing en publiciteit. Dat soort organisaties is opener, biedt werknemers meer voorzieningen in een motiverende omgeving en stimuleert innovatie, teamwerk en resultaatgericht en datagedreven denken en werken. Ook de samenleving als geheel wordt transparanter en eerlijker. Leugens zijn steeds moeilijker te verkopen”, constateert Van Geest.

“Er zijn mondjesmaat al grote bedrijven die via ons de weg naar exponentiële groei zijn ingeslagen. Zoals Huawei in China, ING, Exact en binnenkort ook P&G, General Electric en BMW. Grote ondernemingen als Facebook, Apple, Google en Amazon betreden zelfs nieuwe wegen, zoals de gezondheidszorg en de automobilindustrie. Ontwrichte bedrijven, die op hun beurt andere sectoren ontwrichten.

Bij kleine bedrijven gaat het om een groter percentage. Onge-

‘Over vijf à tien jaar zijn exponentiële organisaties in de meeste sectoren redelijk standaard’

veer de helft werkt niet meer lineair. Traditionele ondernemingen hebben in de nabije toekomst het meest te vrezen van jongens en meiden die in kleine ruimtes werken en gebruikmaken van de allernieuwste exponentiële technologieën, maar ook van mondialisering en Silicon Valley-partijen die nieuwe software-gedreven markten betreden zoals de zorg. Steeds vaker zie je nieuwe startups het oude afbreken en ontwrichten. Daaruit ontstaan nieuwe initiatieven die tot tien keer sneller én goedkoper zijn. Denk dus aan Uber, Airbnb, Github en Local Motors. Zonne-energie ontwricht de fossiele brandstofmaatschappijen (die het uiterlijk over twintig jaar heel moeilijk krijgen) en kost inmiddels slechts 4 dollarcent per kW/uur. Fossiele brandstof is al duurder met 6 à 7 dollarcent.”

STAPSGEWIJS

“Hoe we grote bedrijven zover krijgen dat ze veranderen beschrijven we in hoofdstuk 8 'Exo's voor grote organisaties'. De eerste stap is bewustwording ('awareness') door te laten zien wat er de komende tien jaar aankomt en welke sectoren al ontwricht zijn: de media-, taxi- en logistieke sector en de hotelierie bijvoorbeeld. Binnenkort volgen gezondheidszorg, onderwijs, voedingsmiddelenindustrie, de financiële wereld (verzekeraars, banken), de bouw- en energiesector. Leden van Raden van Bestuur en Raden van Commissarissen zouden, waar ook ter wereld, een denktank voor innovatie moeten bezoeken om te ervaren wat innovatie met mensen doet en wat de actuele situatie is. Dan krijgen ze een gevoel bij veranderingen, dat ze niet uit een documentje kunnen halen. Voelen is beter dan denken. Een andere stap is het vergroten van de diversiteit in directieteam door er meer jongeren en vrouwen in op te nemen. Daardoor weten leidinggevenden

beter wat er speelt. Een twintiger lid maken van de Raad van Bestuur, die als klankbord kan dienen, helpt daar ook bij. Succesvoorbeelden zijn Starbucks en eBay in deze.”

LEIDERSCHAPSTRANSFORMATIE

Yuri van Geest denkt dat leiderschap door deze ontwikkelingen transformeert van sturend naar luisterend. “Leiders moeten meer naar de mensen op de werkvloer luisteren in plaats van ze alleen maar taken op te leggen. Daarnaast kunnen ze exponentiële startups in hun bedrijfstak identificeren om partnerschappen mee aan te gaan, in te investeren of over te nemen zoals Google erg goed doet, onder meer via Google Ventures en Google Capital. Daar kunnen de leiders van klassieke organisaties die openstaan voor verandering van leren. Het helpt hen zichzelf en hun portfolio scherp te houden, cultuurverandering in gang te zetten en de eerste stap te

zetten en het innovatorsdilemma van Christensen spelen hier een rol. Het werkt alleen wanneer je het via het ExO light-model, de voorzichtige methode, organiseert. Een organisatie besluit dan exponentieel te willen worden, maar alle stappen die daarbij horen een voor een te zetten. Succesvol voorbeeld is Haier (witgoedmarktleider), een Chinees bedrijf dat visie, leiderschap, lef, daadkracht heeft getoond door zichzelf met 80.000 werknemers om te zetten in maar liefst 2.000 individuele startups in een nieuwe bedrijfsomgeving. Samen passen die jonge bedrijfsonderdelen alle nieuwe organisatietechnieken toe. Dit is nog nooit eerder vertoond in corporates wereldwijd. Dit heeft wel 9 jaar geduurd met verbluffende resultaten.”

ONDERWIJS

Ook op onderwijsgebied gebeurt veel. De ontwrichting is in gang gezet en allerlei nieuwe initiatieven maken het leren van de toekomst mogelijk. “Je ziet het nu al, maar binnen vijf jaar gaan steeds meer mensen niet meer naar een fysiek opleidingsinstituut, maar volgen ze onderwijs online (Coursera, Khan Academy, ed-X). De colleges zijn gratis, voor examens moeten studenten betalen. Diploma's en certificaten worden opgeslagen in een block chain, een niet te corrumperen openbaar grootboek, dat diplomafraude onmogelijk maakt.” Van Geest ziet dat de betekenis van diploma's eveneens verandert. “Mijn kinderen kijken of ze een universitaire studie kunnen doen en of ze een introductie kunnen krijgen. Eigenlijk is dat oud denken. Bedrijven selecteren werknemers op een andere manier kijken steeds vaker eerst naar wat kandidaten zelf hebben opgepakt, wat hun interesses, passies en hogere doelen ('purpose') zijn en wat hun potentie is en dan pas naar 'een papertje.’” 🎓

‘Softwarebedrijven hebben een ander metabolisme’

zetten op weg naar disruptie die zij zelf kunnen oppakken: ontwrichting op productniveau door aan de randen, maar los van de bestaande organisatie een klein team te zetten dat ruimte krijgt radicale innovaties te ontwikkelen en direct aan de CEO rapporteert. Op de langere termijn moeten KPI's aantonen of er genoeg progressie is. De tweede stap is het ontwrichten en vernieuwen van de bestaande organisatie. Dat is heel moeilijk binnen een bestaande organisatie, want daarmee activeer je vaak het immuunsysteem en creëer je antilichamen die de innovatie kapotmaken. Interne poli-



Yuri van Geest is auteur, professioneel innovator, officieel ambassadeur voor Nederland van de Singularity University, oprichter van Singularity University Netherlands sinds 2015, internationaal keynote spreker, mede-oprichter van Quantified Self Europe, Lean Startup Nederland en TEDx Amsterdam). Van Geest ontwikkelt concepten en geeft strategisch advies aan klanten als ING, Adidas, MIT, P&G, Huawei en vier minister-presidenten. Onlangs is de Nederlandse editie van zijn boek 'De exponentiële organisatie' (co-auteurs Salim Ismail en Mike Malone) uitgekomen (Business Contact, ISBN 9789047008330, prijs € 24,99). yurivangeest@speakersacademy.nl

