

# Laat ze lekker aanklooien!

Tekst: **Ruud Slierings**

Een beetje provocerend introduceerde Eric Koenen tijdens een TSM-debat over leiderschap in de bouw afgelopen zomer de term 'aanklooteams'. Maar het was zeker geen grap: "Het is in deze sector hard nodig dat we ruimte geven aan jonge gasten met revolutionaire ideeën."

Koenen is lid van de raad van bestuur van GTI, technisch dienstverlener in industrie, utiliteit en infratechniek. Hij is verantwoordelijk voor *corporate strategy & innovation*, de aangewezen persoon dus om het voorzichtig flakkerende innovatievuurtje in Nederland even flink op te stoken. "Ik vind dat er te weinig innovatie plaatsvindt en dat de sector erg traditioneel gericht is. Laat jongeren ideeën genereren en zit ze daarbij vooral niet dwars met regeltjes en gewoontes. Laat ze inderdaad maar even aanklooien."

**De kerstkalkoen** GTI geeft zelf het goede voorbeeld. Er is een netwerk van jonge mensen en ex-trainees (GTI Next) met een eigen bestuur, een eigen budget en ruimte om ongewone dingen te doen. Koenen zou het liefst nog verder gaan, maar er is altijd de paradox van enerzijds ongebondenheid en anderzijds de context van de onderneming. Koenen: "Ik geloof niet in anarchie, er moet een *business case* zijn. Je moet toetsmomenten inbouwen en als organisatie helder hebben welke richting je op wilt en wat je strategie is. Dat zijn de kaders, maar daarbinnen kun je volop vrijheid bieden."

Voor zijn GTI-tijd heeft Koenen tien jaar bij Philips gewerkt. Een klassieker uit het innovatierepertoire van deze gigant is het scheerapparaat. Ergens in de krochten van het bedrijf werd dit apparaat door een soort aanklooi-team ontwikkeld. Anton Philips gaf zo'n ap-

paraat absoluut geen kans omdat mannen zich altijd liever nat zouden scheren. *The rest is history*: de Philishave werd het meest succesvolle Philips-apparaat ooit. Wat Koenen maar wil zeggen, is dat er altijd een traditionele tegenkracht is die je moet bezweren: "Het probleem is dat behoudende krachten het gelijk aan hun kant hebben, omdat een nieuw alternatief nog niet bekend is. Een kalkoen die het hele jaar door goed te eten krijgt zal per definitie fout voorspellen wat er op eerste kerstdag met hem gebeurt."

**Kansteams** Toch wringt er iets; als je de vrijheid 'afbakent', lijkt het alsof je het institutionaliseert. En is dat nu juist niet in tegenspraak met *out of the box*-denken? Koenen vindt van niet: "Wij willen zelf gaan werken met 'aanklooteams', al gebruiken we er een andere naam voor: kansteams. Vanuit verschillende disciplines zetten we mensen rond een probleemstelling bij elkaar. We laten ze op een bepaalde manier kijken naar het probleem, bijvoorbeeld dat je eerst alleen maar voordelen van nieuwe ideeën mag zien, dat je niet mag zeggen 'ja, maar', alleen 'ja, en'. Even onbelemmerd dromen dus. Je hebt er weinig aan om uit te leggen waarom iets niet kan, stop je energie liever in het zoeken van kansen om iets wel te realiseren."

Dat GTI innovatie op het bordje van een rvb-lid heeft gelegd is veelzeggend. De wil om een vruchtbare context voor vernieuwing te

creëren is in ieder geval ruim aanwezig. De kansteams die nu van de grond komen gaan dit proces vormgeven: "Het enthousiasme om mee te doen is groot. Logisch, want het gaat niet over reorganiseren, maar over leuke dingen. De kunst is om het werkelijk toekomstgericht en strategisch te gebruiken."

**Ook zonder marktvraag** De kansen om te innoveren liggen voor het oprapen, vindt Koenen. Er is één probleem: "In onze business zijn veel dingen in het beton gestort die belemmerend zijn voor innovatie. Je zit altijd met de marktvraag; als die er niet is, kost het veel energie om een innovatieklimaat te creëren, om mensen buiten kaders te laten denken. Maar veel succesvolle producten en diensten zijn nooit begonnen met een marktvraag, want klanten wéten vaak helemaal niet wat kan. Neem de huidige innovaties in de energiesector: zou er ooit een afnemer bedacht hebben dat je zomerse warmte in de grond kunt opslaan om in de winter te gebruiken? Nu het er is, willen klanten dat natuurlijk graag hebben. Maar iemand moet het eerst bedenken."

De boodschap van Koenen is duidelijk: de sector biedt oneindig veel aanknopingspunten voor nieuwe producten en werkwijzen. Doen dus. Nog sterker: "Je onderscheidend vermogen als onderneming is mijns inziens direct gekoppeld aan het vermogen snel en goed te innoveren, in producten, in diensten, in processen." ●



Eric Koenen