

COR-

POR-

ATE

JAM

MING 1.0

EEN DOORGEEF-
PDF OVER
INNOVATIE

EWOUT KAREL

Een door- geefboek?

Jazeker. Als het goed is, heb je namelijk dit exemplaar (— /100) van Corporate Jamming 1.0 ook gekregen. Daarom vraag ik je om dit boek, nadat je hem uit hebt, niet in je boekenkast te laten staan. Maar om hem door te geven. Want 'jammen' is ook delen. Samen op iets voortborduren. Op deze 1.0 versie en wat er in staat. Maar ook op wat jij er qua aantekeningen, ideeën en waarnemingen aan toe voegt (blz. 111).

Let's jam,

Ewout Karel

CORPORATE JAMMING 1.0
Ewout Karel 2019
Vormgeving Fabian Sapthu

ISBN 978-90-90318-806
NUR 600



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>



Papier; *Biotop* (binnenwerk) gemaakt van afvalhout en *PaperWise* (omslag) gemaakt van landbouwafval.

corporatejamming.nl

EWOUT KAREL

**COR-
POR-
ATE
JAM-
MING 1.0**

1.0	Voorwoord 1.0	9
2.0	Corporate Jamming?	14
2.1	De nieuwe rol van de organisatie is open	17
2.2	De nieuwe consument heeft een stem	23
2.3	De nieuwe medewerker is actief	28
2.4	De nieuwe waarde zit niet alleen in geld	39
3.0	Nieuwe waardes	45
3.1	Waarom we geld als bindmiddel moeten vervangen	52
3.2	Duurzaam waarde behoud door te blijven jammen	58
4.0	Sta open en ga naar buiten	62
4.1	Schep ruimte binnen je organisatie	65
4.2	Verbind binnen met buiten	74
4.3	Stel onbaatzuchtig je resources beschikbaar	83
5.0	Corporate Jamming @T-Mobile = Futurelab	85
5.1	Het verhaal achter 4G thuis	92
5.2	Uit de box denken met BLOCK	96
5.3	Alpaca innovatie	101
6.0	Nawoord 2.0 (schrijf mee)	106
7.0	Let's jam!	110

1.0 VOORWOORD ^{1.0}

Er zijn kundigere schrijvers en onderzoekers die veel stijlvoller of nauwgezetter kunnen schrijven over innovatie dan ik. De reden is simpel: ik ben geen pure schrijver, maar een doener. Iemand die in de praktijk staat en hier al doende leert en toepast. Ik herken me dan ook meer in het profiel van de ‘Smart Creative’¹. Eric Schmidt (Google) beschrijft dit profiel in zijn boek ‘How Google Works’ als volgt: “A smart creative has a deep technical knowledge in how to use the tools of her trade, and plenty of hands-on experience.”

Het boek dat voor je ligt is dan ook niet een boek over de status van innovatie en waar we nu staan met de huidige innovatieprocessen, of een antwoord op de vraag waarom organisaties überhaupt moeten innoveren. Ik schrijf dus wel (getuige dit boek), maar doe dit vanuit mijn praktijkervaring. De vraag waarom ik dit boek zou moeten schrijven en in welke vorm, heeft

1 <https://howgoogleworks.net>

me dan ook iets langer beziggehouden omdat dit niet mijn vak is. Het is een ‘handzaam pleidooi’ geworden. Een boek met ervaringen, inzichten en tips die kunnen helpen bij het slechten van onnodige muren die innovatie alleen maar in de weg staan. De oplossing is volgens mij simpel en zorgt niet alleen voor innovatie maar ook voor het behoud van de liefde, passie en motivatie die mensen hebben voor hun vak. Mijn oplossing heb ik verpakt in de titel ‘Corporate Jamming’. Dit is in wezen niets anders dan een pleidooi voor meer vrijheid, openheid en samenwerking binnen en buiten onze organisaties.

Het begon ooit voor mij in 2015 tijdens de startup pitches van TNW (TheNextWeb², een groot tech event) waar ik jurylid was. En natuurlijk was ik geen expert op alle onderwerpen van deze startups (oftewel ik had er de ballen verstand van). Wel was ik, zoals iedereen die mij kent niet zal verrassen, ouderwets enthousiast over alle innovatieve ideeën die ik onder ogen kreeg. Maar elke keer als ik vroeg hoe ik vanuit

2 <https://thenextweb.com>

een corporate als T-Mobile zou kunnen helpen, kreeg ik de te verwachten investment pitch. En op de vraag wat ze met dat geld gingen doen, was het antwoord steevast “kennis inhuren”. Een antwoord dat als een reflex aanvoelde. Een automatisme. En daar waar de startups me ontzettend enthousiast maakten met hun verrassende ideeën, daar was de visie op hoe een corporate startups kon helpen te voor de hand liggend, traditioneel en weinig innovatief. Ik durf zelfs te stellen dat deze visie op samenwerking innovatie in de weg staat.

Iets wat ik zelf als de Innovatie Manager bij T-Mobile en Innovatie Director bij Chateau Amsterdam daarom maar al te graag wil voorkomen. De inzichten en lessen die ik heb geleerd tijdens mijn rol als Innovatie Manager staan in dit boek. Het boek helpt eenieder die, net als ik toen, zichzelf afvraagt hoe je innovatie structureler kan incorporeren. Het is voor iedereen die wil werken aan innovatie. En als je zo om je heen kijkt (en leest) dan willen we dat allemaal wel, want er is geen organisatie waar het woord innovatie niet op de agenda staat.

Om nog iets specifieker te zijn: dit boek is vooral voor de mensen in organisaties die met heel hun hart en ziel aan innovatie willen (mee) werken, maar de potentie er van gesmoord zien worden in KPIs, traagheid van bedrijfsplannen, risicomijding en de loodzware keten van hiërarchische verantwoording. Ik denk dat dit een hoop (vak)mensen zijn. Mensen die bij een middelgroot tot groot bedrijf werken, of zelfs bij een corporate. Want de muren die je hier al dromend tegenkomt (of soms gewoon door helder observeren en jezelf dingen afvragen: “Waarom doen we dit zo en kan het beter?”) zijn van hard beton. Ze staan innovatie in de weg, ook al staat het op de agenda. Met dit boek probeer ik zowel deze mensen, als de organisatie (corporate) waarin ze werken te helpen met het slechten van de muren die innovatie in de weg staan. Maar ook de mensen buiten deze muren wil ik betrekken. Dit zijn de mensen die werken in een vrijere structuur. Één waar de muren vol zitten met gaten, deuren en ramen waardoor ze de buitenwereld kunnen exploreren: de startups.

Bij de ontwikkeling van dit boek heb ik mijzelf de volgende vragen gesteld:

- Hoe kan een groot bedrijf effectiever ruimte bieden voor innovatie?
- Hoe kan een startup zijn relevantie beter overbrengen aan een groter publiek
- En vooral: hoe kunnen die twee elkaar helpen?

Want de grote winst ligt juist in samenspel. In het samen 'jammen' zoals musici het zouden zeggen. Enerzijds de startup met haar wilde, grenzeloze idee. Anderzijds de vakmensen vanuit de corporate met hun waardevolle kennis om het idee te toetsen, verbeteren concretiseren. Maar ook, niet te vergeten, de corporate zelf met haar enorme schaal en bereik om deze jam (en uiteindelijke innovatie) te delen met het grote publiek. Op deze manier ontstaat een samenspel waarin iedereen boven zichzelf uitstijgt. Met een resultaat dat er anders nooit was geweest.

2.0 CORPORATE JAMMING

Het werkt natuurlijk wel fijn om een boek op te hangen aan een nieuw begrip. Het klinkt lekker en vraagt om uitleg (waar het boek in voorziet). Het woord ‘corporate’ behoeft wellicht weinig uitleg en refereert vooral aan de corporate-organisaties waarin veel van ons werken.

Kenmerken van corporate organisaties die we in dit boek tegenkomen zijn:

- Grote financiële slagkracht
- Veel hiërarchische verbindingen en verslaglegging “naar boven”
- Hoge kwaliteitsstandaarden
- Hoog niveau bij executie
- Beperkte vrijheidsgraden voor het individu
- Veel kennis beschikbaar
- Werken volgens procedures
- Veel overleg/vergaderingen
- Veel politiek
- Bekend merk
- Herkenbaar product/markt

Iedereen kent allerlei voorbeelden van corporates. We interacteren er dagelijks mee. Je telefoon wordt gemaakt door een corporate zoals Apple of Samsung, de inrichting van je huis komt van de Blokker of van Ikea. Een auto komt van een corporate als Opel of BMW. De boodschappen die je doet bij de Albert Heijn of de Jumbo. Het zijn de grote bedrijven om ons heen. Dat kunnen commerciële organisaties zijn zoals bijvoorbeeld T-Mobile. Maar ook een gemeente, een overheidsinstantie, de belastingdienst of de politie en alle andere organisaties die het 'corporate-denken/handelen' toepassen en hierdoor niet voldoende ruimte aan innovatie bieden.

Het woord 'jamming' behoeft waarschijnlijk wat meer uitleg. Sommigen van ons zullen waarschijnlijk denken aan Bob Marley en het nummer 'Jamming'. En ik heb het woord zeker geleend van de musici. In de jazz wordt jamming namelijk omschreven als 'muziek van het moment'. Op elk moment kunnen er onbewust, meegesleept door het samenspel, nieuwe muzikale keuzes gemaakt worden. Beperkende factoren worden losgelaten en zitten de op

dat moment spelende musici niet meer in de weg, waardoor er nieuwe melodieën kunnen ontstaan.

Nu heb ik, en u waarschijnlijk ook, niet het talent en/of behoefte om samen met collega's eens lekker muziek te maken op het werk. Maar wat we wel kunnen leren van musici is om meer samen te werken met verschillende deelgenoten en hun disciplines (trompet, drum, piano, bass, gitaar, etc...).

Dit klinkt als een open deur. Maar hoe vaak stapt u naar een andere afdeling om van een collega met een heel andere functie zijn/haar perspectief op uw werk te horen? Gelukkig wordt het gebruik van multidisciplinaire teams zeker gepredikt³ bij verschillende bedrijven. Alleen is het laten samenwerken van interne afdelingen en functies niet voldoende. Dit multidisciplinair verbinden en samenwerken is juist ook nuttig buiten de muur van de organisatie. Dit is de essentie van Corporate Jamming: verder kijken

3 <https://organizationbuilders.com>

dan de muren van je organisatie en je daar verbinden aan relevante ideeën en startups die bezig zijn met verkennen en innoveren. Waarom en hoe je dit kunt doen beschrijf ik in dit boek. Dit wil ik doen door te beginnen met de vraag waarom een organisatie zou moeten ‘jammen’ aan de hand van de volgende 4 inzichten:

1. **De nieuwe organisatie is open**
2. **De nieuwe consument heeft een stem**
3. **De nieuwe medewerker is actief**
4. **De nieuwe waarde zit niet alleen in geld**

2.1 De nieuwe rol van de organisatie is open

Startups hebben de eigenschap om bestaande bedrijfsmodellen overhoop te gooien en hebben vaak een minder primaire hang naar financiële winst. Geld verdienen is niet het enige of eerste doel, zoals dat bij vrijwel elk bestaand bedrijf wel is. Ze zijn oplossingszoekers, ze willen vernieuwing vinden tegen alle waarschijnlijkheid in. Deze zoektocht naar nieuwe oplossingen en nieuwe waarde, is het speelveld geworden van studenten en snel bewegende, enorm flexi-

bele, kleine bedrijfjes. We kunnen er kort over zijn; grote traditionele bedrijven zijn de richting in deze zoektochten kwijt. Hoe eerder we dat erkennen, hoe eenvoudiger het is. Want innovatie gaat nooit over risicoreductie, winstmaximalisatie en/of optimalisatie van bestaande waarde. Innovatie gaat juist om de verkenning van nieuwe toepassingen en de ontdekking van nieuwe waarde.

En ook al zijn grote bedrijven oneindig goed in het continu optimaliseren en verbeteren van bedrijfsprocessen om zo efficiënt mogelijk waarde te leveren, deze optimalisatie staat niet gelijk aan innovatie.

Het verschil is namelijk dat bij optimalisatie dezelfde waarde efficiënter gecreëerd kan worden. Bij innovatie wordt een nieuwe waarde gecreëerd. Daarom moeten de vernieuwers, de startups en de innovators niet naar de corporate kijken en vragen: “What can this innovation do for the corporate?”. Maar zou de vraag moeten zijn: “What can the corporate do for this innovation?”.

Studenten bedenken ergens op een zolderkamer een oplossing die de hele wereld snel kan gebruiken. Facebook is zo ontstaan. De exploratie, het zoeken en het verkennen is vele malen eenvoudiger als je het vergelijkt met de moeite die vernieuwing kost in een exploitatiebedrijf. Dat is een bedrijf dat reeds een klantenkring heeft, een product biedt, targets heeft en rekening moet houden met een budget.

Vernieuwing binnen exploitatiebedrijven, de corporates, is moeilijker omdat iedereen er iets van moet vinden en daarbij ook nog eens elk risico moet worden gemedend.

Een mooi metafoor hiervoor is een “motor”.

Een exploratiebedrijf probeert een motor aan de praat te krijgen.

Terwijl een exploitatiebedrijf een goedlopende motor heeft en daar meer vermogen (pk's) uit wil halen. Daarom wordt elk risico vermeden. Want als de motor niet meer loopt, wordt er geen geld meer verdiend.

Ik ben van mening dat de betrokkenheid van grote traditionele organisaties bij vernieuwing actiever moet zijn. Op dit moment worden startups en vernieuwers door grote bedrijven vaak geholpen met een beetje budget. Wat in feite puur een financiële incentive is om door te gaan met verkennen. Dit is natuurlijk nuttig, maar er is een veel groter potentieel dat nog te weinig benut wordt. Een grote organisatie bezit namelijk iets wat veel waardevoller is voor vernieuwing dan alleen een financiële injectie. Ze bezit markt. Ervaring. Slagkracht. En een enorme schat aan kennis. Met enkel een financiële ondersteuning blijven al die voor-noemde waardes onbenut en dat vertraagt het innovatieproces.

Daarnaast omringen grote organisaties zich met hoge muren. Vaak met het doel efficiëntie te optimaliseren en medewerkers niet te laten afleiden door de wereld buiten de muren, of als geheimhouding van de interne processen voor buiten. Het nadeel hiervan is dat je als organisatie relatief weinig nieuwe connecties kan maken met relevante ontwikkelingen die

zich buiten de muren afspelen. Werknemers zijn gewend om niet naar buiten te kijken. En de mensen buiten hebben geen idee hoe ze over de hoge muren ooit naar binnen zouden moeten komen. Beiden zien geen openingen in de muren van de traditionele organisatie. En zonder die openingen mis je de belangrijke ingrediënten samenwerking en exploratie die je voor innovatie nodig hebt.

Eigenlijk hebben we in Nederland wel een cultuur die innovatie veel beter zou kunnen cultiveren. Ik geef hierbij vaak het ietwat gechargeerde voorbeeld van iets dat we allemaal kennen: de polder. De kans is groot dat je dit boek leest op een plek waar de Nederlandse grond ooit een watermassa was. Die droge voeten... Waar heb je die aan te danken?

De grond waarop we hier in Nederland staan is het levende bewijs van samenwerkende vakmensen. Voor het creëren van een polder is namelijk iemand nodig die goed kan scheppen. Diegene bouwt een dijk. Dan is er een ander iemand nodig die bovenop die dijk een molen

plant waarmee het water uit de dijk gepompt kan worden. De molenaar kan totaal niet scheppen, maar hij kent het vak om een molen te draaien perfect. Datzelfde geldt voor de dijkenbouwer. Die kan perfect een dijk bouwen, maar een molen bedienen totaal niet. Daarna komt er een boer met een tas vol graszaad en een stal vol koeien. Dan hebben we een polder!

Een polder is een complex product dat enkel door een werkgemeenschap kan worden gerealiseerd. Centraal staat niet het individu, maar de relatie tussen die individuen. Nederlanders hebben het, misschien juist doordat we wonen op teruggewonnen land, niet zo op eizängers. Op die ene vent of dame die het zelf ver schopt. We hebben meer met een collectief, met een open cultuur en gedeelde waarden. In het geval van de polder is die gedeelde waarde eenvoudig uit te leggen. "Piet, wil je ook droge voeten?". De droge voeten zijn een gedeelde waarde. We accepteren de diversiteit in businessmodellen en dus dat niet alles in regels of contracten moet. De dijkschepper heeft een totaal ander verdienmodel dan de boer. Tussen

bedrijven bestaat coöperatie: een gemeenschap waar ambachten samenwerken om iets nieuws te laten ontstaan. De drang naar win-win, het geloof in het collectief, de acceptatie dat er diversiteit in business modellen bestaat, maar bovenal de realisatie dat we met coöperatie tussen bedrijven verder komen. Dat gevoel, dat geloof, die drang naar win-win en coöperatie; het is het fundament van onze cultuur en dat moeten we inzetten bij onze innovatie.

De nieuwe organisatie die innovatie structureel wil kunnen implementeren moet dus open zijn. Hoe dit kan, leg ik uit in hoofdstuk 4.

2.2 De nieuwe consument heeft een stem

Met de komst van het internet heeft de klant een nieuwe rol gekregen. Deze rol kenmerkt zich door veel meer kennis rondom diensten en producten, en door het feit dat haar stem veel meer waarde heeft gekregen doordat die makkelijker te horen is.

Informatie over een product is veelal in diepgaand detail te vinden op het internet. De

consument van nu weet bij de aanschaf van een televisie precies wat hij of zij in huis haalt.⁴ Pixels, Hertz, Smart, Curved, High dynamic range, LED Oled of plasma. Het zijn allemaal specificaties die de consument tegenwoordig meeneemt in de afwegingen voor een aanschaf. In de tijd van zwart-wit, waren maar weinig mensen bezig met de vergelijking tussen de kwaliteit van de boostercondensatoren in de televisie.

Daarnaast is de klant veel hoorbaarder in de huidige massamedia en klinkt ook veel duidelijker in reviews waarmee men elkaar op de hoogte houdt en waarde toekent (of juist ter discussie stelt). De consument is actiever geworden en reageert niet meer zo gedwee op advertenties die opgedrongen worden. De consument is niet meer via een push te bereiken, maar via een pull: de consument vraagt zelf steeds actiever wat hij/zij wil. Een steeds belangrijker vraagstuk bij innovatie is dan ook; de klant moet het willen hebben.

4 <https://coolblue.nl/advies/uitleg-tv-specificaties.html>

De moderne consument heeft dus invloed. En daarmee waarde. Zo heeft deze invloed geleid tot de ondergang van gesloten traditionele bedrijven en de opkomst van snelle, op gebruikers gebaseerde ondernemingen. De deelbare ervaring van de consument geeft macht, want het drukt met online reviews en recensies een slechte ervaring direct de kop in en katalpult teert met een goede ervaring een product of dienst naar massale aanschaf en/of adoptie.

Marshall McLuhan, een Canadees filosoof en empirisch wetenschapper gaf uitleg rondom het schandaal bij de populaire spelshow 21, waar interactie met het publiek uiteindelijk nep bleek. Hij erkende die nieuwe rol van de consument in een destijds totaal nieuw medium genaamd televisie: “If the audience can become involved in the actual process of making the ad, then it is happy. It’s like the old quiz shows. They were great TV because they gave the audience a role and something to do. The audience was horrified when it discovered that it really been left out all the time because the shows were rigged.

This was a horrible misunderstanding of TV on the part of the programmers.”⁵.

Niet alleen het medium televisie veranderde. Ook bij de ontwikkeling van de computer zie je een moment waarop het meer ‘open’ voor de consument werd. Oorspronkelijk waren computers namelijk grote torens vol met apparatuur die voornamelijk werden ingezet voor doeleinden van de overheid en defensie. Computers waren er in die tijd enkel voor serieuze doelen. Maar toen bleek dat je er ook lol mee kon maken, dat je er spelletjes mee kon spelen en dat je deze spelletjes ook nog eens kon verbeteren door zelf de code te schrijven was de computer er plots ook voor entertainment. Dat gaf computers ineens een nieuwe rol.

De game ‘Spacewar’⁶ is een mooi voorbeeld waar je de veranderende rol van computers kunt herkennen. Dit door studenten in 1962 gemaakte spel was immens populair. Niet alleen

5 Canadian Broadcasting Corporation 1966: This Hour Has Seven Days Interviewer: Robert Fulford

6 <https://thoughtco.com/history-of-spacewar-1992412>

om te spelen, maar juist ook om er zelf nieuwe varianten van te maken. Hiermee drukte het spel haar stempel op de verdere ontwikkeling van computers en bracht het de computer in de richting van entertainment met een rol voor het publiek.

Invloed is macht

De invloed van het publiek is zo groot geworden dat initiatieven falen wanneer het publiek niet de juiste rol krijgt. Televisie kon in de beginjaren min of meer worden opgelegd aan het publiek. Maar zo werkt het niet meer. De gedrukte media heeft dat bijvoorbeeld aan den lijve ondervonden. Kranten experimenteerden al in een vroeg stadium met internet. Naar alle waarschijnlijkheid onder het motto: "We verkopen nu papieren kranten, met de digitale snelweg kunnen we straks ook e-papers verkopen aan onze klanten. De content maken we al, dus dat betekent twee keer winst." Hoe anders bleek het te zijn. De krantenindustrie wilde e-papers introduceren door ze op te leggen aan het publiek. Echter daarmee vergaten de kranten de nieuwe rol van het publiek. Het bleek dat de content

op internet voor een groot deel door de consument, dus door het publiek zelf werd gemaakt. Niemand zat te wachten op e-papers. De manier van het pushen van e-papers werkte niet. Sterker nog: de consument nam zelfs een deel van de krantenbusiness uit handen. Ze gingen zelf content creëren en verspreiden via blogs, reviews en webpagina's.

Waar producten eerst richting het publiek geduwd werden, duwen consumenten nu terug richting de producenten. Door ervaringen te delen met andere consumenten hebben ze een andere, nieuwe rol.

2.3 De nieuwe medewerker is actief

Niet alleen de consument veranderde met de komst van internet en de snelheid van nieuwe technologieën. Ook binnen bedrijven waar de engineers en de designers (de vakmannen) vroeger de laatste stap waren in een vernieuwingsproces, zijn zij nu de eerste stap. Nog even terug naar de muziek om dit te verduidelijken: de componist droeg aanvankelijk de trompettist op om de noten te spelen.

Maar in de jazzmuziek bedacht de trompettist, die zijn instrument tot in de puntjes beheerste, ineens zelf wat hij wilde spelen. Die vergelijking kun je doortrekken naar de ontwikkelingen in het bedrijfsleven. Voorheen waren het de directeuren en managers die de vernieuwing initieerden. Nu is het de capabele vakman die zelf een vernieuwde toepassing bouwt. Want inmiddels kan iedere vakman op zijn zolderkamer zelf aan een bedrijf, product of dienst bouwen en deze met het nodige geluk, inzet, timing en executie laten uitgroeien tot een bedrijf van wereldformaat.

In onze westerse maatschappij is salaris ook niet langer de enige drijfveer om werk te verzetten. Zaken als uitdaging, zingeving⁷ en zelfontplooiing zijn steeds belangrijker factoren. Vakmensen met liefde voor hun vak kunnen de organisatiegrenzen en zelfs landsgrenzen eenvoudig overschrijden om hun vak uit te voeren. Ze kunnen en willen hun vakkennis veel breder inzetten dan voor de baas tussen laten we

7 <https://fastcompany.com/3028410/welcome-to-the-purpose-economy>

zeggen negen en vijf uur. Om anderen te helpen, om zichzelf te verrijken met nieuwe kennis, of gewoon omdat ze passie hebben voor datgene waar ze goed in zijn. De werknemer heeft deze mogelijkheden gezien. En dit perspectief vol passie en mogelijkheden kan de werknemer niet zomaar even wegstoppen. Het zal de nieuwe werknemer 's nachts niet meer loslaten en hij/zij zal er werk van willen maken.

Naast de nieuwe rol van het publiek zie ik een nieuwe rol van de medewerker. Want iedere medewerker die een vak uitoefent, bezit unieke vakkennis. Uniek vakmanschap over wat werkt en wat niet. Vaak zo gepassioneerd en betrokken bij zijn/haar werk dat ze maar al te graag hun kennis willen delen om hun vak verder te brengen of om misschien een oplossing te vinden. Dit is een grote groep vakmensen met een hoop energie en waardevolle kennis. Iets wat we niet onbenut moeten laten en waar we op moeten inspringen door ze te betrekken in innovatie. Een vakman heeft namelijk unieke, 100% up-to-date kennis over wat werkt en wat niet. Goede vakmensen zijn onmisbaar voor

ieder bedrijf. Of ze nu dingen repareren of op de IT-afdeling werken, bouwvakker zijn of een marketingcampagne bedenken.

Vakmanschap is dat wat bedrijven voortstuwt.

Als de vakman echter iedere dag zijn werk doet en daarmee tevreden is, doe je hem of haar geen plezier met een extra uitdaging voor innovatie. Als die vakman echter passie voelt voor het vak, dan heeft deze de lucht en ruimte om te leren en uitdagingen aan te gaan. In deze tijd zoeken steeds meer werknemers naar uitdaging. De wat oudere werknemers hebben een langer contract dan jongere werknemers. Ruim de helft (64%) van alle werknemers in de leeftijd 55 tot 65 jaar heeft een arbeidscontract van 10 jaar of langer. Maar vooral de jonge werknemer wil en verwacht meer. Uit CBS-onderzoek^{8,9} blijkt ook dat zij steeds vaker een flexibele arbeidsrelatie hebben en werken om te leren en actief zoeken

8 <https://cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/17/1-op-3-werkt-10-jaar-of-langer-bij-dezelfde-werkgever>

9 <https://cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/17/toename-flexwerk-vooral-bij-jongeren-met-bijbanen>

naar de uitdaging(en), zingeving en (uiteraard) het salaris. Die uitdaging is een belangrijke factor. Een bedrijf dat ruimte voor uitdaging biedt, geeft ruimte voor het ontwikkelen van passie en betrokkenheid. Een bedrijf dat niet de ruimte hiervoor biedt, houdt een belangrijke arbeidsvoorwaarde weg bij huidige en potentiële werknemers.

Corporate Jamming zoekt precies die mensen met passie voor hun vak. Die uitgedaagd willen worden en hun vak verstaan. Zij worden naast kennisontwikkeling gedreven door passie en de intrinsieke motivatie om te willen delen/luisteren naar anderen en die te helpen. En of die persoon nou product-developer of ambulancebroeder is, maakt niet uit. Alle vakmensen kunnen meedoen aan innovatie. Doe je dit niet, dan sluit je een groot deel van de beroepsbevolking buiten. Je ontnemt ze uitdagingen en laat hun kennis en ervaring onbenut in het innovatieproces. En zoals ik al schreef: dit is nadelig voor de mate van innovatie en het werkplezier van werknemers.

Waardevolle kennis

We hebben gezien dat informatie mede dankzij het internet overal is. Eenvoudig te verkrijgen en ook eenvoudig te verspreiden. Het gemak waarmee we in deze information age aan informatie komen, geeft aanleiding tot de misvatting dat informatie ook daadwerkelijk bruikbare (vak)kennis is.

Als ik vandaag een blogpost zou schrijven met daarin de vraag hoe ik een koude kernfusiereactor in elkaar moet zetten, weet ik zeker dat ik een hele berg antwoorden krijg van mensen die links sturen en allerlei vormen van uitleg geven. Alle informatie is immers op het internet te vinden. Echter, als ik daadwerkelijk zou proberen een koude kernfusie reactor in elkaar te schroeven, dan zou ik ontdekken dat ik meer nodig heb dan enkel de theoretische informatie. Mijn volledige gebrek aan ervaring met het bouwen van kernreactoren zou me ernstig in de weg staan. Informatie vormt de basis (Fig. 1).

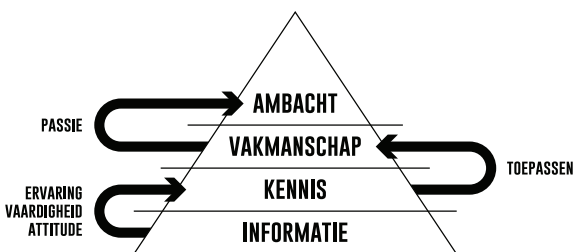


Fig. 1

Mathieu Weggeman, professor aan de Universiteit Eindhoven leerde me ooit deze formule¹⁰ voor het ontstaan van kennis:

$$K = i * (eva)$$

Kennis is Informatie maal (de combinatie van):
Ervaring, Vaardigheid en Attitude.

Kennis komt dus niet uit de lucht vallen. De kennis die je bezit is een unieke mix van alles wat je hebt ervaren, de vaardigheden die je jezelf hebt weten aan te leren en jouw unieke houding.

10 Kennismanagement: de praktijk door Mathieu Weggeman

Vakmanschap gaat nog één stap verder. Dat is kennis die dagelijks gebruikt wordt, kennis die wordt toegepast. Kennis die doet!

Als laatste vertakking zien we de ambachtsman of ambachtswoman. Dat is iemand met vakmanschap die er ook echt passie voor voelt. We kennen allemaal wel een bevlogen vakman, sommige lezers herkennen zichzelf er misschien wel in. Iemand die er lol in heeft, graag uitlegt wat hij of zij doet. Een dokter die echt houdt van zijn vak, de man in de garage die met lol in een auto staat te schroeven, de bevlogen ondernemer, de fluitende vuilnismans. Het zijn vakmensen maar met net een schepje extra passie. Die werknemer heeft een intrinsieke drive om dingen verder te brengen. Om nog beter te worden in zijn of haar vak. Dat zijn de mensen met wie je goed kan jammen.

Niemand dirigeert

De leidinggevende heeft in deze tijd een andere verhouding tot de vakmensen. En zoals we zojuist hebben gezien: vakmanschap is meer dan toegang tot informatie. Het is dagelijks

toegepaste kennis. En als je dan een vakman of -vrouw hebt, die zijn of haar vak continu verder wil pushen, dan moet je daar gebruik van maken! Vreemd genoeg ligt de verantwoordelijkheid om vernieuwing te initiëren nu vaak bij een leidinggevende. Een functie waarin men juist gebaat is bij zo min mogelijk verandering en weinig operationele vakkennis bezit.

In het zoeken naar nieuwe oplossingen - exploratie - helpt hiërarchie niet. In de exploratiefase is iedereen even belangrijk. In het jammen zijn de experimenten de baas, samen leren is het doel. Een groot voordeel door samenwerking in te richten volgens de Corporate Jamming gedachte is dat niemand dirigeert. De experimenten helpen beide partijen (Startup en Corporate) te leren.

Ze faciliteren elkaar, de startup faciliteert verkenning, exploratie en een open mindset.

De corporate faciliteert vakkenis, toegang tot publiek en een netwerk. Er ontstaat in deze samenwerking geen hiërarchie die door een

financiële investering bijvoorbeeld wel zou ontstaan.

Het gaat niet alleen om vakkennis en ervaring, maar ook om de beleving. Door de samenwerking volgens Corporate Jamming groeit de tevredenheid. Corporate medewerkers hebben het naar hun zin en ze werken ook nog aan zichzelf. De omgang met een startup verruimt hun blikveld. Neem nou de mannen van de finance afdeling: die weten alles van corporate finance. Ze hebben een vaag begrip van nieuwe technologie zoals blockchain. Maar door met een blockchain-startup samen te werken, maken ze bijna spelenderwijs kennis met de techniek van de toekomst. En kunnen ze op hun beurt de startup leren hoe grote bedrijven momenteel hun financiële zaken regelen. Ze leren allebei.

Zoals bijen doen

Rini van Solingen inspireerde me met zijn boek *De bijenherder*¹¹. Daarin beschrijft hij hoe bedrijven hun personeel vaak inzetten en leiden

11 <http://rinivansolingen.nl/boeken/de-bijenherder>

als een schaapskudde. Er is één baas, de CEO herder. Die laat een aantal van zijn schaapsmanagers de kudde opdrijven. Met een paar fluitsignaaltes racen de managers erop af, ze bijten voorzichtig in de poten van de schapen en dirigeren de kudde werknemers naar links en naar rechts. Totdat deze geschoren kunnen worden. Een hiërarchische top-down-aansturing door één individu.

Van Solingen schetst ook het beeld van de bijenkorf, waarbij de bijen een eigen ‘ambacht’ hebben. Er zijn werkbijen, bijen die de korf verdedigen, een stuifmeelzoeker en een koningin. Ze doen perfect waar ze goed in zijn. De output, het resultaat van zo’n bijenkast, is afhankelijk van de omstandigheden rondom waar je die neer zet. Midden op de snelweg zal de kwaliteit van de honing anders zijn dan in een weideveld. Maar ook onder moeilijke omstandigheden zullen de bijen proberen er iets van te maken, zelfs zonder dat er een manager continu in hun poten bijt. Een bijenkast lijkt veel meer op een bedrijf dan de schaapskudde. We hebben mensen in dienst van divers pluimage

en hebben hen ingehuurd om een specifieke functie te vervullen. Verdedigen of stuifmeel halen, marketing of finance, service of IT. De uitdaging bij innovatie is om deze vakmensen in te zetten bij die vernieuwing die ze met passie willen uitvoeren.

2.4 De nieuwe waarde zit niet alleen in geld

Maar hoe zie ik dat terug in euro's? Nou..., niet, of althans dat zou niet de primaire motivatie moeten zijn. Uiteraard is er niet zoiets als gratis innovatie en is de kans groot dat aan het einde van exploratie wellicht financiële winst ligt in de vorm van new business. Maar de waarde die veel eerder gewonnen kan worden, ligt in de blijheid en kennis van je medewerkers plus de happiness van je klanten die nieuwe dingen mogen uitproberen. In de relatie met startups en vernieuwende bedrijven om je heen. En uiteindelijk ook in de content die deze aanpak voortbrengt.

Het echt samen doen, is een vele malen effectiever marketing verhaal dan alleen praten over innovatie en vernieuwing en feitelijk niet

echt iets doen. Het bedrijf levert haar gepassioneerde vakmensen, haar ambachtsmensen, kennis en schept daarnaast fysieke en mentale ruimte die exploratie mogelijk maakt. En zo'n ruimte is niet alleen belangrijk voor innovatie, want alleen al het feit dat mensen tijd mogen hebben om naar buiten te turen om zich af te vragen of dingen beter kunnen, is ruimte¹² die veel medewerkers het nodige werkplezier zal opleveren.

In de ontdekkingsstocht waarin de corporate (inclusief dus haar medewerkers) samen met de startup (en het publiek van de corporate) kan jammen om te ervaren of ze iets voor elkaar kunnen betekenen, zien we twee typen trajecten: één learning sprint en één business design sprint.

In het eerste traject, de learning sprint, onderzoeken de bedrijven welke waarde het

12 In het boek Groeiland (Frank Kalshoven) wordt de nieuwe indeling van ons arbeidzaam leven beschreven waarin leren, vakantie, werken en familie elkaar niet meer lineair opvolgen.

exploratiedbedrijf levert en waar het exploitatiebedrijf kan bijdragen. Anders gezegd: wat de plannen zijn en hoe de corporate daar met haar ambachten een bijdrage aan kan leveren. Als we zien dat we de startup kunnen helpen en de learning velocity (het tempo waarin wordt geleerd) omhoog kunnen brengen door onze betrokkenheid, dan stellen we ons bedrijf en de ambachtsmannen en vrouwen ter beschikking aan de startup. Het draait hierbij zeker ook om de intrinsieke motivatie van de corporate werknemer. Hij/zij moet zelf ook de motivatie voelen om dit plan vooruit te helpen.

Het tweede traject is directer gericht op exploitatie. Hierbij kijken de corporate en de startup of ze samen kunnen versnellen richting de klant. Het vergt tijd en aandacht om het beoogde product of dienst te begrijpen, de markt van de startup te onderzoeken en de groei te monitoren. Daarom moet er tijd en ruimte worden gemaakt vanuit de corporate om dit traject te begeleiden. Hierbij levert de corporate acceleratiekracht, daarmee bedoel ik niet alleen ambachtsmannen en -vrouwen, maar ook klantonderzoeken,

distributiekanalen, technologie, media en onderzoeksbudget.

Het uiteindelijke doel is hier om inzicht te krijgen in het exploitatiesysteem van deze startup. Want startups en corporates praten een andere taal. Ik heb de metafoer al eerder gebruikt: de motor in het volgende voorbeeld is de geldmotor van een organisatie, de inkomstenstroom. Een startup wil een motor aan de praat krijgen, een corporate wil een motor perfectioneren. (Meer pk's eruit halen.)

Door de werking van de motor in kaart te brengen, denk hierbij aan: waar komen klanten vandaan, welk type klanten reageert er, wat is de conversieratio, aantal prospects, marktgrootte, verkoopcijfers, aantal klanten, servicevraagstukken, vertrekkende klanten, wordt er een systeem blootgelegd? Dat is een systeemplaatje dat de corporate ambachtslieden ook begrijpen en vooral waar ze heel handig mee kunnen sleutelen. En zo kunnen ze samen aan de motor prutsen om deze beter te laten werken.

Normaal eist de directie van een corporate allerlei business cases en scenario's om risico's af te dichten. Hoewel de berekening in die business cases helemaal klopt, zijn deze altijd gebaseerd op aannames. Als de aanname niet waar blijkt te zijn, werkt de business case ook niet zoals voorspeld. Dus om een board of directors van een corporate goed te informeren, moeten we met elkaar die aannames valideren. Want als je exploiteert, als je klanten hebt, een product of dienst hebt, wil je de risico's voor dat product in kaart gebracht hebben.

Daarbij is het belangrijk om gezamenlijk te ontdekken hoe het systeem achter de business werkt en waar de groei zit. Want als je dat begrijpt, kun je het optimaliseren. Dat is precies wat een corporate natuurlijk continu doet voor haar eigen producten: het systeem optimaliseren.

Als dan duidelijk is hoe het bedrijf werkt, wat het product is, dan kan de corporate samen met de startup gaan experimenteren.

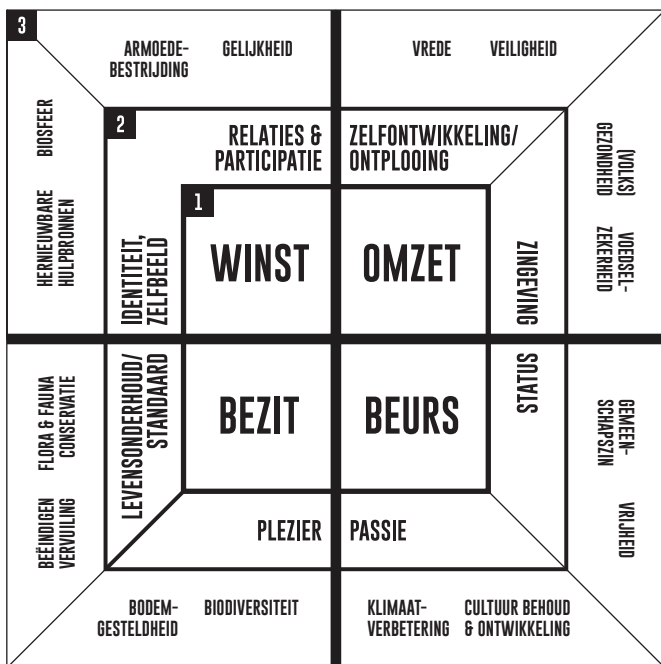
Dan kan aan vijfduizend klanten (het publiek) van de corporate een product of dienst worden aangeboden. We kijken dan samen hoeveel klanten positief reageren. En hoeveel het ook echt kopen. Om vervolgens te zien hoeveel klanten na een aantal maanden de dienst of product nog daadwerkelijk gebruiken. Door dat soort experimenten uit te voeren, kunnen we samen beoordelen of de aannames onder de gezamenlijke business case valide zijn.

3.0 NIEUWE WAARDES

Kees Klomp is in Nederland toch wel een beetje de voorvechter van de betekenis-economie¹³. Hij opende een tijd geleden mijn ogen met zijn waardemodel.

Diep van binnen wist ik het wel, maar toch focuste ik me altijd op de monetaire waarde van een bedrijf. Winst, verlies, omzet, bezit. Kees herinnerde me eraan dat een bedrijf natuurlijk veel meer waarde brengt dan alleen de financiële waarde. Hij deelt de verschillende waarden in 3 categorieën in (Fig. 2). Welvaart, welbevinden en welzijn. De zakelijke waarde welvaart - het totaal van bezit, omzet, winst en verlies - lag in mijn vizier. Dat gaat over winsten, omzet, verlies en bezit. Ik denk dat de meeste medewerkers de focus op deze waarde absoluut zullen herkennen. Alle processen worden geoptimaliseerd voor maximalisatie van de welvaartswaarde. Bij elke verandering moet je

13 Schrijver van o.a. de boeken; Handboek betekenisvol ondernemen & Pioniers van de nieuwe welvaart <http://businesscontact.nl/auteur/kees-klomp>



1. WELVAART 2. WELBEVINDEN 3. WELZIJN

Fig. 2

risicoanalyses inleveren, of een business case. Om er maar voor te zorgen dat de welvaart-waarde zonder gevaar wordt vergroot.

Maar naast welvaart brengt een bedrijf ook persoonlijke waarde in welbevinden. Je met dingen bezighouden die zin hebben, die je energie geven en waar je passie voor voelt. Dat je onderdeel bent van een groep. Dat mensen je kennen, dat je iemand bent met een identiteit, dat je status hebt. Dat je meedoet en meedeelt en dat je plezier hebt. Vakmanschap, waar we eerder al over spraken, of juist de mensen met ambachtschap stuiten van de energie, de lol en passie. Ze zijn echt fan van datgene wat ze bijdragen. Dat zijn allemaal voorbeelden van de waarde welbevinden.

De waardes binnen welzijn gaan over een nog grotere community. Het ontstijgt de muren van het bedrijf of persoon.

Hierbij zien we waardes als het behoud van biodiversiteit, klimaatverbetering, vrijheid, biosfeer, vrede, gelijkheid of gemeenschapszin. Ook in deze waarde speelt een bedrijf een zeer belangrijke rol.

Opvallend is dat wanneer een technologie, product, dienst of een bedrijf ontstaat, het zich vrijwel altijd richt op de buitenste ringen en naarmate het bedrijf langer bestaat focust het zich meer op het midden.

Exploratie, verkennen, vernieuwing: het gebeurt continu in de buitenste ringen; welzijn en welbevinden. Exploitatie gaat voornamelijk om de binnenste ring; welvaart.

Denk hierbij als voorbeeld aan een startup, waar men met alle passie en energie van de wereld aan het knokken is om iets “waar” te maken. Die startup levert nog maar weinig welvaartswaarde op (weinig omzet/bezit of winst). Maar brengt een enorme waarde in welbevinden (passie, zingeving, ontplooiing, status, etc...).

Dat is ook niet zo vreemd. In diverse onderzoeken, onder andere heel mooi beschreven in het boek “Met ziel en zakelijkheid” van Lenette Schuijt, is duidelijk bewezen dat waardevergroting wel van buiten naar binnen een positief

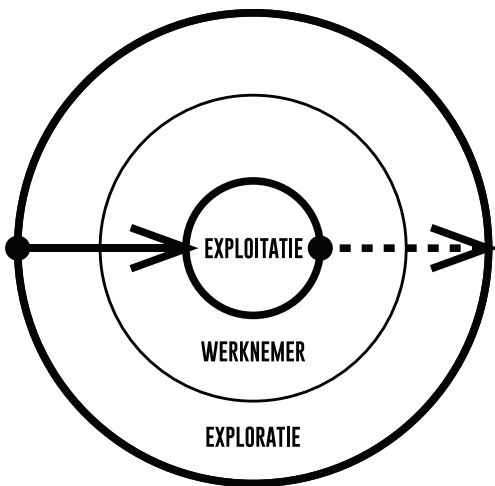


Fig. 3

effect kan hebben. Maar dat werkt andersom nooit.

Investeren in het vergroten van welvaart heeft geen effect op welbevinden of welzijn. Maar investeren in het vergroten van het welzijn kan wel een positief/vergroterend effect op het welbevinden en ook op welvaart hebben.

Het is dus goed voor te stellen dat een onderneming die zich richt op bodemgesteldheid en biosfeer, werkt met mensen die daar met veel passie en energie aan werken. Ze ervaren zingeving en passie. Uiteindelijk kan dat ook leiden tot omzet of zelfs winst. Bijvoorbeeld bedrijven in de wijnsector die zich richten op biologische wijnbouw en bodemgesteldheid. Nu draaien die meer omzet. We zien daar veel voorbeelden van. Denk aan Toms schoenen¹⁴, Tony Chocolonely¹⁵, De Vegetarische Slager¹⁶ en Fairphone¹⁷. Stuk voor stuk bedrijven die begonnen om een welzijnsfactor aan te pakken. Dat met passie energie deden en mensen aan zich bonden, omdat die daar ook plezier en zingeving uit haalden. En nu blijkt ook dat deze bedrijven best wel succesvol zijn in de welvaartwaardes. Er zijn nog veel meer voorbeelden van bedrijven die maatschappelijke winst boven

14 <https://shoptoms.nl>

15 <https://tonyschocolonely.com>

16 <https://devegetarischeslager.nl>

17 <https://fairphone.com/nl>

financiële winst stellen. De zogenaamde Social Enterprises of B-Corporations¹⁸.

Andersom blijkt lastiger, ik ben voorbeelden hiervan nog niet tegengekomen. Voorbeelden van grote bedrijven die zich helemaal richten op de aandeelhouders, denk aan Shell, KLM of T-Mobile, dat een echt sustainable initiatief ontplooit in de waardewelzijn.

Het is erg moeilijk om dat met elkaar te rijmen. Betekent dit dan dat de grote corporate zich maar gewoon moet onttrekken aan die uitdaging? NEE, juist niet!

In Corporate Jamming pleiten we juist dat het welbevinden van de corporate medewerker enorm kan worden vergroot door samen te werken met bedrijven van buiten.

Het is een illusie om te denken dat grote bedrijven op zeer korte termijn volledig de focus op welvaart los zullen laten. Maar een veel

¹⁸ <https://bcorporation.net>

1. Duitsland	26.4	6. Luxemburg	29.0
2. Nederland	27.3	7. België	29.6
3. Noorwegen	27.4	8. Zwitserland	30.6
4. Denemarken	28.0	9. Zweden	31.0
5. Frankrijk	28.5	10. Oostenrijk	31.2

Fig. 4 Top-10 landen met de kortste werkweek, 2015

eenvoudiger uitvoerbare tussenstap is om het medewerkerswelbevinden te vergroten door hen mee te laten helpen met exploraties die het welzijn vergroten. Door zinnig kennis te delen, door te participeren in startups en met passie en plezier samen nieuwe ontdekkingen te doen. Dat dit werkt is talloze keren bewezen. In Europa (Fig. 4) hebben we de minste werkuren¹⁹ (dus hoog welbevinden) maar wel de hoogste productiviteit en dus kunnen we daarmee hoge omzet/winst (welvaart) behalen. Historicus en journalist Rutger Bregman vindt hierin zelfs de oplossing voor bijna alles.²⁰

¹⁹ <http://time.com/4621185/worker-productivity-countries>

²⁰ <https://ideas.ted.com/how-working-less-could-solve-all-our-problems-really>

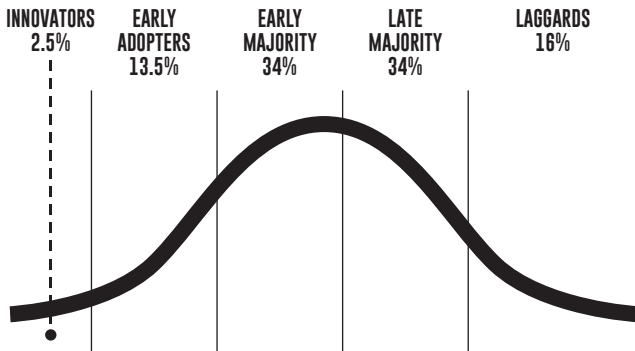


Fig. 5 Diffusion of Innovations door Everett M. Rogers

3.1 Duurzaam waardebehoud door te blijven jammen

Het is een duidelijk beeld door de tijden heen²¹ zoals door Rogers beschreven (Fig. 5). Op het moment dat er een uitvinding is gedaan, wordt dat langzaam groot. De uitvinders realiseren dat naarmate hun producten zich in de markt vestigen, ze moeten beginnen aan het verkopen en behouden van de productbelofte van het product. Ze moeten beginnen met de marketing, serviceverlening, etc... Alles om het product voor te bereiden op de grotere schaal.

²¹ Diffusion of Innovations door Everett M. Rogers

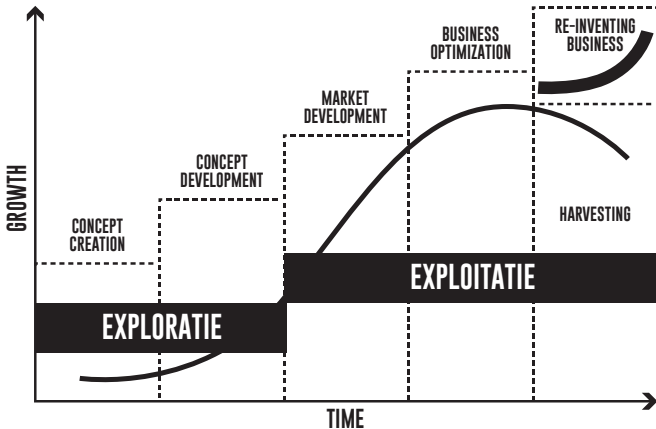


Fig. 6 Product/Business Cycle

Als we adoptie van een product of dienst bekijken, dan zien we dat de initiële acceptatie begint via de innovators en de early adopters.

Zoals Fig. 6 laat zien; na de uitvinding en de eerste succesvolle conceptontwikkelingen moeten bedrijven zich richten op de marktontwikkeling en de optimalisatie van de business.

Marktontwikkeling en optimalisatie zijn nou net de kerncompetenties van werknemers in

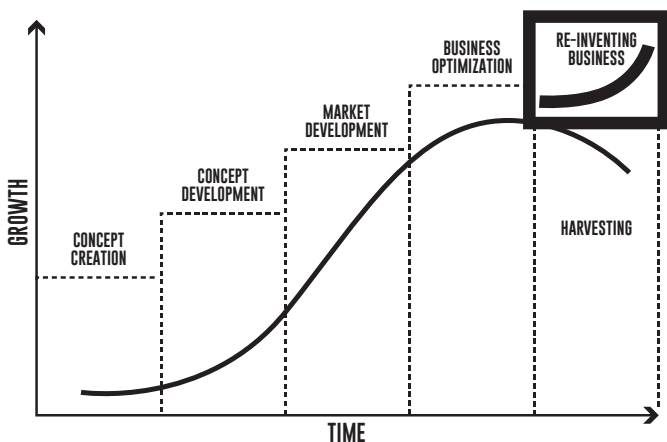


Fig. 7 Product/Business Cycle

een corporate. Grote bedrijven zijn erg goed in procesoptimalisatie, in het efficiënter maken. Terwijl de eerdere fases concept creation, concept development en de laatste fase re-inventing business juist het speelveld zijn van de startups en de verkenners.

En dus zien we dat zaken als mobiele telefonie, energie en auto's langzaam allemaal veranderen in commodity of "gewoon product". De producenten of leveranciers van die producten zien hun business langzaam achteruit gaan. Maar

vanwege de enorme schaal valt er nog een heleboel te optimaliseren en dus te verdienen.

Door samen te werken, door te jammen met de mensen die goed zijn in optimalisatie, die hun vak verstaan en de mensen die goed zijn in exploratie, die echt kunnen verkennen. Kan veel duurzamer waarde behouden blijven (Fig. 7).

Op het moment dat echt de lucht eruit geoptimaliseerd is, zet de decline in. Er is geen groei meer en een bedrijf gaat in de “harvesting modus”. Nog het laatste drupje welvaart eruit persen. Echter door te jammen met mensen die vernieuwen, door open te staan voor buiten, vind je nieuwe waardes en kun je vele malen langer de vruchten ervan plukken.

Hierbij kun je denken aan diverse voorbeelden. Tikkie van ABN, 4G voor Thuis van T-Mobile, Pickle-Lamp van Kesbeke. An sich zijn deze markten van deze bedrijven stuk voor stuk gestabiliseerd, maar door met een open blik nieuwe modellen toe te laten, blijkt ineens toch nog groei mogelijk.

Bankbetalingen zijn al sinds jaren hetzelfde, maar toch bracht ABN's jam met Tikkie een enorme uptake in het aantal betalingen. Gewoonweg omdat het zo eenvoudig werd gemaakt.

T-Mobile's jam van 4G voor thuis bleek een schot in de roos, omdat er totaal andere doelgroepen werden aangesproken met dit product. Van kampeerders en vrachtwagenchauffeurs tot boerderijen en rijnaken.

En de Amsterdamse Kesbeke tafelzuren zijn natuurlijk een begrip. Maar die karakteristieke potten voor augurken en zilveruitjes werden op Pinterest ineens een designitem. Ze werden hiermee zo groot dat de Amsterdamse tafelzurenproducent nu ineens ook elektronica ging aanbieden²². Daarmee versterkt ze haar eigen merk en boort ze ook nog eens nieuwe markten aan.

22 <https://kesbeke-online.nl/pickle-lampen>

Deze cases zijn allemaal ontstaan vanuit een jam tussen een bestaande organisatie en een nieuwe impuls van buiten. Het bewijst dat door open te staan voor buiten, door te verbinden op ambacht meer duurzaam waarde gegenereerd kan worden.

3.2 Waarom we geld als bindmiddel moeten vervangen

We zagen reeds dat de startup erg goed is in exploratie, in de zoektocht naar nieuwe mogelijkheden, vanwege haar lerende vermogen, haar aanpassingsvermogen en flexibiliteit. Maar ze heeft een gebrek aan de veelvoud van ambachten die benodigd zijn om de oplossing direct op grote schaal naar de markt te brengen. De corporate heeft alle vakmensen om producten of diensten efficiënt op grote schaal naar de markt te brengen en processen te optimaliseren, maar mist het DNA om te exploreren richting het nieuwe en onbekende. Hiertussen is een prachtige win-win-verbinding te maken. Echter, verbindingen tussen startups en corporate bedrijven worden nu veelal gemaakt over de as van een financiële investering.

Ik zou ervoor willen pleiten juist niet deze bedrijven aan elkaar te verbinden door een monetaire investering. De as van geld(injectie) is namelijk plat, creëert weinig betrokkenheid, vergt direct administratieve rompslomp en moet een concrete vooraf gedefinieerde return-on-investment hebben.

Ik heb op geld gebaseerde startup-corporate-verbindingen veelvuldig mis zien gaan.

Vaak gaat het mis wanneer de startup (die een investering heeft ontvangen) haar eerste klanten/marktgroei heeft gevonden. Dat is het moment waarop de corporate winst ziet en zich direct beroept op de hiërarchische verbinding die door deze geldinjectie is ontstaan. Men gaat de nieuwe inkomstenbron – die innovatieve startup, ‘incorporeren’ oftewel, inlijven in het corporate bedrijf. Helaas blijkt de inpassing van deze verse startup in de bestaande corporate structuur vaak zeer problematisch. Vrijwel zonder uitzondering gaat dat mis en in elk geval leidt de absorptie van startups in bestaande

bedrijfsmatige structuren nooit tot het gedroomde potentieel.

Dat is natuurlijk ook niet heel gek als je bedenkt welke karaktereigenschappen hier worden gemixt.

De mensen die in een bootje stappen, het zeil hijsen, het zeegat uit varen en zeggen “ik denk dat er verderop land is” gaan we tijdens zo’n traject mixen met mensen die juist op zekerheden varen. Experts in bijvoorbeeld het vak zeilmaken, experts in het efficiënt laden en lossen van schepen. Ze staan op de kant en kijken er met verbazing naar. Zij zijn mensen die niet uitvaren zonder reddingsvest, zonder zeker te weten dat er land is, dat de motor het doet en dat de wind gunstig is. Het zijn andere karakters.

De een exploreert, de ander optimaliseert.

In de Corporate Jamming gedachte maken we op een andere manier verbinding. We stappen af van de hiërarchische verbinding die ontstaat vanuit geld en maken de verbinding op basis

van de eigenschappen van beide bedrijfstypen. We maken de verbinding met de mensen. Op de ambachtsmensen uit de corporate en die uit de startup. Vernieuwen blijft immers mensenwerk. Laten we dan ook de mensen die daadwerkelijk iets doen aan elkaar binden, dan wordt er iets toegevoegd. Geld is slechts een transactiemiddel. Het creëert niets.

De startups kunnen de corporates een hoop leren over nieuwe opportuniteiten en de richting van de ontwikkeling. Maar de corporates kunnen op hun beurt de startup een hoop leren over verschillende vakgebieden, klantwensen en het netwerk waarin de corporate haar zaken doet.

Samen jammen we vanuit onze eigen kracht, om de ander te helpen.

4.0 STA OPEN EN GA NAAR BUITEN

“If you want to go fast, go alone. If you want to go far, go together.”²³ Een mooie quote die me bij de innovatietrajecten waarbij ik betrokken ben geweest altijd bij is gebleven. Het dekt een belangrijk gegeven van Corporate Jamming. Want de huidige innovatiemethodologieën staren zich blind op ‘fast en alone’. Ik heb geleerd en gezien dat voor ware innovatie ‘together’ belangrijker is voor de mate en het succes van innovatie.

Effectieve innovatie gaat om het juiste gevoel van de betrokkenen. De assen die we daarbij herkennen zijn de klant, de werknemer en het bedrijf.

Samenwerken is essentieel voor innovatie. Doen waar je goed in bent, doen waar je passie voor hebt en daarmee de ander helpen is feitelijk de kwintessens van innovatie.

23 <https://forbes.com/sites/michaelsimmons/2013/07/22/power-of-relational-thinking/#6ce95e710e3b>

Doen waar je goed in bent en daarmee de ander helpen; met die beweegredenen (al dan niet onbewust) zet de timmerman voor zijn klanten een prachtige kast in elkaar, werkt de founder van een startup in de avonduren door om uiteindelijk zijn gedroomde oplossing aan te kunnen bieden, pakt de leraar op een middelbare school 's morgens zijn boterhammen in, trekt een metselaar een knipvoeg-muurtje op en ploetert de bedrijfsadviseur door enorme Excelsheets heen.

Ze doen waar ze goed in zijn, waar ze passie voor voelen.

En ze doen dat om een ander te verder helpen.

Als je in die mix nu ook nog eens samenwerking gooit. Samenwerkende vakmensen, die passie voelen voor hun vak en dat doen om de ander te helpen. Vanuit een samenwerking tussen die mensen kan wat moois, vernieuwends ontstaan. Dát is de essentie van de Corporate Jamming.

Ik pleit er niet alleen voor werknemers met autonomie in te zetten op hun eigen vak. Die werknemer met passie moet je ook uitdagen met vernieuwing van buiten. Laat ze doen waarvoor je ze hebt aangenomen, maar leen ze ook uit aan andere vernieuwende organisaties om samen met hen te jammen.

Voeg de ambachten vanuit de exploitatie samen en meng ze met de ambachten vanuit de exploratie. Door exploratie van buiten de organisatie te versnellen op basis van hun vakkennis van binnen wordt de corporate ambachtsman uitgedaagd, maar vooral: beter in dat vak waar hij /zij passie voor voelt.

Coöperatie gaat verder dan competitie. Door samenwerking ontstaat vertrouwen en vaak ook vaart. De startup kan in samenwerkingen met corporate vakmensen sneller door. Want hoe vernieuwend ook, iedere nieuwe oplossing bestaat uit een configuratie van onderdelen die er nu ook al zijn. En door te staan op de schouders van reeds bestaande vakkennis hoeft de startup dat niet helemaal zelf te leren.

De klanten van een corporate zien door deze samenwerking in hoger tempo vernieuwing ontstaan. Klanten kunnen hun mening geven en worden eenvoudiger betrokken in de vernieuwing. Samen leren de startup en de corporate wat er werkt en wat niet. Werken gaat over doen waar je goed in bent en waar je passie voor voelt. Je werkt niet alleen voor jezelf, maar ook om een ander te helpen. In samenwerkingen ontstaan nieuwe dingen. Hoe je dit kunt doen, leg ik in het volgende hoofdstuk uit.

4.1 Schep ruimte binnen je organisatie

Maar hoe doe je dat dan? Hoe laat je je medewerkers jammen? Het belangrijkste is hen de ruimte geven. Een medewerker komt de voordeur binnen met een duidelijke taak. Met een missie, een corporate target waar hij of zij een bijdrage aan levert. De mensen van de marketingafdeling, de dames en heren van finance, de servicemedewerker, de man achter de verkoopbalie, het zijn allemaal vakmensen. Mensen die elke dag kennis toepassen en elke dag meer leren over hun vakgebied.

Precies met dat vakmanschap, met die kennis die hij of zij gebruikt om voor jullie bedrijf nuttige zaken te verrichten, kunnen ze ook voor andere mensen nuttige dingen doen. En dat kost helemaal niet zo veel.

Veel minder in ieder geval dan het alternatief. Je kunt prima een ton stoppen in iedere startup die langskomt, maar veel eenvoudiger (en met meerwaarde) kunt u medewerkers de vrijheid geven om een aantal uur per week of per maand een startup te helpen. Om mee te helpen met exploratie, verkenning van mooie initiatieven.

De uitdaging voor grote organisaties is de ruimte te creëren voor haar medewerkers om samen te werken met ondernemers/startups die de maatschappij leuker, veiliger, gemakkelijker en gezonder maken. Het verbeteren van het welzijn in onze maatschappij helpt uw medewerker omdat daardoor passie, participatie en plezier ontstaat. Omdat uw medewerkers daarmee kunnen leren, zichzelf kunnen verrijken met meer inzicht, zichzelf kunnen ontplooien.

U vergroot het welbevinden van al uw medewerkers. Maar levert tegelijkertijd ook een bijdrage aan het welzijn van de wereld om u heen. Omdat de verkenning/startup van buiten ondersteund worden met vakmensen uit uw organisatie.

Dus even heel praktisch; zou het niet een goed idee zijn als uw medewerkers per week 2 uur besteden aan het helpen van startups met hun vakkennis?

Een grappige ontdekking is dat blijkt dat met een kop koffie en een korte vergadering al heel veel kennis kan worden gedeeld. Vaak blijkt die twee uur niet eens nodig, maar het feit dat de ruimte er is, werkt al bevrijdend.

Het '20 %'-verhaal van Google is een goede herinnering voor managers in product- en servicebedrijven die een innovatiesysteem moet evolueren met de business die het ondersteunt terwijl dit bedrijf zich ontwikkelt en uitbreidt. Niet dat de 20% regel perfect was. Maar de

vrijheid die vanuit het concept spreekt werkt absoluut.

“Google’s 20% resulted in some of the company’s most successful products such as Gmail.”

Ik vind het belangrijk om te melden dat dit dus niet enkel gaat over een fysieke ruimte. Ik kom veelvuldig bij bedrijven met “design ruimtes” of creative spaces.

Waar dan ineens slaapcabines staan, massagestoelen, een verdwaalde 3d-printer, een VR-studio en natuurlijk een piano. Hoewel deze faciliteiten absoluut kunnen bijdragen en helpen, gaat het om de essentie dat iemand mentaal de ruimte krijgt om te experimenteren en te verkennen. Een 3d-printer aanschaffen is eenvoudig. Het vergroot de welvaartswaarde “bezit”, maar de mentale ruimte bieden heeft een veel groter effect. Het heeft invloed op de waardes uit de categorie “welbevinden”.

Een ander prachtig voorbeeld van vrijheid geven, is het verhaal van de David Marquet²⁴ commandant van de USS duikboot Santa Fe.

Deze commandant had een onmogelijke taak. De Santa Fe was een matig opererende duikboot. En deze duikboot moest een turn around maken, het MOEST anders.

Maar commandant Marquet was getraind op een totaal andere duikboot en dus moest hij vertrouwen op zijn medewerkers. De oplossing bleek te liggen in het niet meer geven van orders.

De commandant stopte gewoonweg met het geven van orders (behalve de order voor het lanceren van dodelijke raketten). Dat is in de marine een vrij ongewone manier van doen. Eigenlijk is dat type organisatie juist zeer hiërarchisch qua besluitvorming; men heeft te luisteren naar de commandant, ongeacht wat voor een onzinnige orders er worden gegeven.

24 <https://davidmarquet.com>

De hiërarchische structuur van een corporate lijkt daar wel een beetje op, ook die vraagt van haar medewerkers vooral een taak uit te voeren, terwijl je graag je werknemer wil laten nadenken en zijn of haar vakmanschap wil laten uitvoeren. Denk ook even terug aan het voorbeeld van de bijenkorf en de schapen.

De commandant van de Santa Fe vroeg simpelweg bij een voorgestelde actie: is het veilig? Is dit het juiste om te doen?

Het verschil in de duikboot was vrijwel direct merkbaar. De werknemers vormden zich natuurlijk helemaal rondom hun taak. De vakman in de machinekamer ging niet meer vragen om de oliefilters te vervangen, hij ging het regelen. En op de juiste momenten, dus er werd niet geklust aan de motor als de “stille vaart” was ingezet.

De man die de kombuis schoonmaakte bedacht ineens zelf dat er wel heel veel schoonmaakmiddel gebruikt werd en ging het handboek updaten en schoonmaakmiddelen efficiënter inzetten.



Fig. 9

Kortom creëer ruimte voor uw medewerker om zelf na te denken.

Die vrijheid moet worden gedragen door twee pijlers (Fig. 9); Vakmanschap en Organisatiekoers.

In het duikboot voorbeeld zijn dat twee vragen:

Is het veilig?

Deze vraag toetst het vakmanschap. Heeft de stuurman er over nagedacht? Heeft hij gecheckt of hij niet ergens anders tegenaan vaart.

Helpt het onze missie?

Toets of de voorgestelde actie in het verlengde ligt van datgene wat we met deze missie willen bereiken.

In Corporate Jamming geldt dit uiteraard ook.

Om ruimte te creëren voor medewerkers om twee uur per week te jammen met bedrijven van buiten, moet je twee vragen stellen:

Hoe kan jouw vakmanschap hen helpen?

Welke waarde levert dit op (welzijn, welbevinden of welvaart)?

Als er op beide vragen een antwoord is, geef uw medewerker dan alstublieft de ruimte om dit te verkennen. Misschien zelfs wel meer dan die twee uur per week.

Laten we nog heel even teruggrijpen op de naamgevende metafoor van dit boek. De lezer van dit boek is een onderdeel of misschien wel dirigent van een groot bedrijf, een symfonieorkest. Samen speelt u de meest prachtige stukken van Beethoven. U oefent en optimaliseert tot uw uitvoering perfect klinkt en daarmee verkoopt u concertkaartjes.

Dan komt een van de violisten vanuit het orkest bij u met de vraag of ze een keer zouden mogen meespelen met een jazzband. Omdat ze daar echt plezier aan denkt te beleven. Omdat ze heel graag wil ontdekken hoe vioolmuziek samen gaat met saxofoon en contrabas. Omdat ze graag wil leren hoe die muziekstijl werkt.

Dan bent u toch gewoonweg gek als u dat niet toestaat?! Het zou eeuwig zonde zijn als om alle positieve effecten hiervan te ontnemen?

Uw muzikant komt blij terug, met meer ervaring in zijn of haar donder dan u ooit kunt bieden. Immers u speelt klassiek, daar werd jazz gespeeld. En heel misschien, als het echt

succesvol is gebleken, speelt u met uw orkest een keer een klassiek-jazz mixup-concert.

4.2 Verbind binnen met buiten

De muren van bestaande bedrijven zijn hoog opgetrokken om alle risico's van buiten ook echt buiten te houden. Om de bedrijfsprocessen niet te verstoren en om de buitenwereld niet een voordeeltje te laten meepikken van de lessen die binnen geleerd werden.

En dat was jarenlang een prima strategie. Echter, door de veranderende rol van het publiek –uw medewerker– zal uw organisatie ook moeten veranderen. Die verandering gaat voor een groot deel over openstaan: voor de vernieuwing van buiten maar ook openstaan om te delen.

We hebben het al eerder gezegd: grote bedrijven zijn de richting naar vernieuwing kwijt en worden aan alle kanten ingehaald door snellere zichzelf beter aanpassende startups. Die echter op hun beurt, nog lang geen grote schaalbaarheid aankunnen. Daarvoor moet nog een heleboel geleerd worden. Deze twee groepen zouden

elkaar fantastisch kunnen helpen, alleen er is maar mondjesmaat interactie. Bijna enkel geïnitieerd door investering van geld. Eigenlijk kun je dit gedrag zien als navelstaren, of een vorm van zelf-segregatie.

Ooit heb ik op het podium geroepen: grote olifanten doen het met andere grote olifanten en muisjes doen het met muisjes. Waarmee ik doelde op de scheiding tussen deze groepen.

Binnen de sociale psychologie is het proces van zelf-segregatie al lang bekend. Dit proces houdt in dat mensen zich groeperen rondom een bepaald ideeëngoed en zich grotendeels afsluiten voor ideeën die daar haaks op staan. Er vormen zich dus groepen van gelijkgestemden. In deze groepen worden de denkbeelden van de deelnemers niet alleen gedeeld maar ook versterkt. Dit laatste komt omdat er geen corrigerende en modererende invloeden zijn binnen deze groepen. En als die er wel zijn, worden ze meestal snel gesmoord. Met de opkomst van de sociale media is het vormen van dit soort groepen van gelijkgestemden gemakkelijker

dan ooit. Op sociale media, zoals Facebook, worden dit soort groepen echokamers genoemd. Daar blijken mensen vooral informatie op te zoeken die hun ideeën bevestigt en mensen op te zoeken die het ook met deze ideeën eens zijn. Zo ontstaan er bijvoorbeeld echokamers die pro-Trump zijn en echokamers die anti-Trump zijn.

Binnen je eigen confirmation bias krijg je langzamerhand het idee dat de meeste mensen het met je eens zijn. Zie je opeens iemand die een idee naar voren brengt dat helemaal haaks staat met wat jij denkt, dan kan dit een emotionele reactie bij je oproepen: “Wat zegt deze idioot nou?”

Een groot bedrijf is op zichzelf eigenlijk één grote echokamer. Binnen het bedrijf werkt iedereen hard om op een bepaalde manier geld te verdienen. Iedereen is daar qua salaris van afhankelijk. Dus ideeën die anders zijn dan de huidige manier van werken zijn moeilijk te accepteren.

Dat zelfde geldt eigenlijk voor alle grote organisaties en overheden. Vandaar dat Kodak de kans van digitale fotografie, zelf totaal niet goed kon inschatten. Iedereen was elke werkdag bezig om filmrolletjes te produceren en te verkopen. Het feit dat een medewerker een digitale camera had gemaakt, was prachtig. Maar iedereen keek vol verbazing naar het apparaat en ging vervolgens weer lekker filmrolletjes maken. Er werd niet gezien welke potentie dit eigenlijk had op hun eigen markt.

Of dat alle telecomoperators al een datanetwerk aanboden. Maar dat het de startup WhatsApp was die de sms-markt overnam, via het datanetwerk van de operators. Dat hadden de telecomoperators ook zelf kunnen aanbieden. Maar in de echokamer van de telecombedrijven was iedereen sms aan het verkopen. De telecom zag niets in een WhatsApp-oplossing.

Vandaar dat de kranten de e-papers direct opgaven, want e-paper werkte niet.

Het laat zich uitleggen aan de hand van een voorbeeld van een garage:

In deze garage werken allemaal vakmensen (en vrouwen). Mensen die alles weten van auto's. Van de huidige uitlaatsystemen, vakmensen die de motor door en door kennen. Electra, bodywork, banden. Het zijn allemaal vaklui. De garage verdient geld aan het onderhouden en opknappen van auto's. En door dat efficiënter te doen, kan meer geld worden verdiend.

Door het gereedschap in de garage beter neer te leggen kan er sneller worden gewerkt. Je kunt de werkstations verbeteren, extra mensen aannemen, een groter gebouw kopen. De garage kan van alles doen om efficiënter auto's te repareren.

Op het moment dat er een startup de garage binnenkomt met een innovatie - een auto met een waterstofmotor - ontstaan er problemen. Want dat is een nieuwe, onbekende techniek. De vertrouwde methodes om auto's te repareren werken nu niet. De streeftijden voor het

onderhoud worden niet gehaald en de omzetdoelen komen in gevaar. In de echokamer van de garage beginnen mensen te mopperen. “Dit schiet niet op.”, “Ik haal mijn target niet.”

Kortom een innovatie, die zomaar ineens aan de reguliere business zaagt, wordt met argusogen bekeken. Terwijl iedereen die deze casus leest, toch de waterstofauto wel een nuttige ontwikkeling zal vinden. Dus van buiten de echokamer van de garage zie je de waarde voor de garage wel. Maar binnen in die garagebubbel lijkt de waterstofauto alleen maar lastig, immers het helpt niet op de korte termijn. Het optimaliseren van huidige waarde voelt bevredigender dan het verkennen van nieuwe potentiële waarde.

Maar juist bij innovatie, bij het ontdekken van nieuwe waarde, moet je die randen opzoeken. Je moet naar buiten, je moet de andersdenkenden opzoeken.

Door naar buiten te gaan, door open te staan, krijg je een vele malen breder perspectief. En dat is voorwaardelijk voor het ontdekken van

nieuwe oplossingen, toepassingen en een ander publiek.

Maar daarvoor moet je een onalledaagse stap zetten. Je moet naar buiten, praten met andere skills, dansen met andere vakmensen; kortom “jammen”. Zonder verwachtingen rondom financieel gewin, zonder verwachtingen over wat het gaat opleveren. Je gaat naar buiten vanuit het plezier van ontdekken, om te ervaren wat je ambacht en ervaring nog meer kan brengen. Om gewoon meer te leren.

Terug naar de garage: in plaats van de auto met waterstofmotor de echokamer van de garage binnen te rijden, halen we de vakman uit de garage om te gaan helpen bij de startup. Dat bevrijdt hem van de KPI's en dagelijkse targets.

De startup bedenkt een nieuwe oplossing. Die nieuwe oplossing bestaat voor een deel uit onderdelen die er nu ook al zijn. In plaats dat de startup alle nieuwe dingen moet uitvinden en alles moet leren over de bestaande systemen, vragen we voor de bestaande onderdelen de hulp

van vakmensen die die bestaande technieken en systemen al perfect kennen. De waterstofauto heeft ook een carrosserie, heeft ook een voorruit, heeft ook wielen. Dus vragen we de vakman uit de garage hierbij te helpen. Zijn kennis van huidige systemen en ervaring met het oplossen van problemen daarmee, kan bijdragen aan de versnelde realisatie van een nieuwe oplossing.

De waterstofauto moet ook geschilderd worden, dus vragen we de man of vrouw die alles weet over autolak ook om te helpen.

Zo laten we de vakmensen vanuit de garage jammen met de vakmensen van de startup. Natuurlijk schuurt dat hier en daar; de een denkt aan een groot klantenbestand, de ander denkt aan één auto... De een heeft allerlei afdelingen, de ander moet alles zelf doen.

Perspectieven verschillen enorm, maar juist daarin schuilt de kracht. Beide vakmensen in deze jamsessie hebben ervaringen, hebben dingen geleerd. En door dat openlijk samen

te brengen, kunnen ze beide hun perspectief verbreden en tot een betere oplossing komen.

Samen kunnen ze dan die nieuwe oplossing buiten testen bij het klantenbestand van de garage.

Dus vragen de garage en de startup samen aan alle trouwe klanten van de garage of ze een keer een nieuwe ervaring willen meemaken: meerijden in een auto met waterstofmotor.

Zo horen ze wat klanten ervan vinden, welke ervaringen in de waterstofauto beter of slechter zijn dan in gewone auto's.

Zo jammen we met elkaar.

Zowel de startup als de garage leert door met elkaar te jammen, nieuwe melodieën te doen ontstaan. Ze leren wat het publiek (de klant) ervan vindt. Ze merken waar ritmes uit elkaar lopen. Kortom, waar de verschillen ten opzichte van de huidige techniek/werkzaamheden zijn.

Dit kan echter enkel als u en uw medewerkers naar buiten gaan, als ze open staan en bereid zijn te delen. Als je die andersdenkende opzoekt en er tijd in stopt om met hem of haar van gedachte te wisselen.

Ja, dat kost moeite, het kost tijd. Maar het geeft heel veel plezier en vergroot zingeving. Geeft meerwaarde aan participatie. Kortom af en toe uit uw echokamer stappen en ervaren hoe de buitenwereld tegen zaken aankijkt, vergroot het welbevinden en wellicht ook de welzijnswaarde.

4.3 Stel onbaatzuchtig je resources beschikbaar

Dit is een moeilijke, of nou ja... Eigenlijk is het totaal niet moeilijk. Het is iets wat je moet durven. De medewerkers vrijheid geven, uw mensen aanmoedigen naar buiten te gaan en startups te ontmoeten. Het zijn zaken die wel kunnen en zelfs met een beetje buigen wel in te passen zijn binnen de targets of KPI's van dit moment. Deze is fundamentele, of principiële eigenlijk. Het gaat erom dat je er niet iets voor terug wilt. Dat staat eigenlijk haaks ten opzichte van de meeste bedrijfsvoeringen. Als je optimal-

iseert, bedrijfsprocessen efficiënter maakt, zorgt dat je je takenpakket zo goed mogelijk uitvoert, dan staat daar aan het einde vaak wel duidelijk iets tegenover (vaak uitgedrukt in meer winst, meer omzet).

Bij Corporate Jamming ontdek je wellicht nieuwe waarde: een jam die het publiek fantastisch vindt. Maar je kunt een dergelijk exploratietraject nooit ingaan op basis van een verwachte uitkomst. Je moet ergens onbaatzuchtig instappen. In de hoop dat er aan het einde vanuit de lessen die je hebt geleerd, nieuwe waarde kan ontstaan. De mannen die in de 17^e/18^e eeuw nieuw land ontdekten hadden ook geen garanties.

De baat in een exploratietraject zit veel meer in de inspiratie, de lessen die uit het proces volgen. Het verhaal dat op deze zoektocht ontstaat en de blije medewerkers. Zingeving, vergroten van welzijn. Heel misschien ook nieuwe business, maar dat mag geen uitgangspunt zijn.

5.0 CORPORATE JAMMING @T-MOBILE = FUTURELAB

Met 3,85 miljoen klanten is T-Mobile Nederland, onderdeel van Deutsche Telekom, een van de grootste aanbieders van mobiele telecommunicatie voor consumenten en zakelijke klanten. Op gebied van mobiel internet is T-Mobile toonaangevend, maar het biedt ook vaste telefonie, televisie en breedband internet aan. Je kunt met zekerheid zeggen dat het een corporate is. Eentje die een zoektocht heeft afgelegd naar structurele innovatie. Van ideeënbus tot hele dure innovatieadviseurs, we hebben alles geprobeerd. Maar onze eigen 1200 werknemers bleken de grootste troef. T-Mobile Nederland heeft er met Futurelab in 2015 voor gekozen om haar deuren te openen en de buitenwereld binnen te laten. Het stelt al haar vakmensen beschikbaar aan de exploratiepartijen en de startups/scale-ups die behoefte hebben aan onze hulp. De afdeling die zich richt op de vernieuwing, is dan ook niet de innovatieafdeling of de afdeling development, er zijn geen accelerator-programma's en er is geen corporate funding.

Er is wel een open laboratorium dat gezien wordt als een verzamelplek voor de ambachtslieden van T-Mobile en een uitgestoken hand naar de verkenners van buiten. Dit is het Futurelab: Centre for innovation & crafts. Futurelab is de brug tussen de ambachtslieden van T-Mobile en de innovators met wilde toekomstplannen. Het biedt de expertise, middelen, slagvaardigheid, het netwerk en de relaties van het telecombedrijf aan, zodat getoetste vernieuwende ideeën sneller op de markt kunnen worden gebracht.

Als ik een praktische tip zou geven voor labs binnen een corporate, dan zou ik iedereen aanraden omwille van snelheid en flexibiliteit een gepaste afstand in te bouwen tussen het laboratorium en de reguliere business. In een corporate omgeving draait het om risicoreductie. Brand Managers, Legal, allemaal zijn ze erop gericht om zaken efficiënt te laten werken en geen fouten te maken. In exploratie leer je juist door fouten te maken. Door te ervaren wat wel werkt en wat niet. Die twee werelden gaan niet makkelijk samen. Een snel

contract afsluiten is voor een corporate moeilijk, immers daar moeten meerdere handtekeningen onder. Daardoor gaat de snelheid er uit. Een beeld maken is moeilijk, dan moeten meerdere Brand Directors hun approval geven. Kortom, om flexibiliteit en snelheid te behouden, is het verstandig het laboratorium qua merk, contracten en klantervaring echt apart te houden van het merk.

Dat kan simpelweg door bijvoorbeeld de laboratoriumomgeving in branding en identiteit bewust niet gelijk te laten zijn. Een positionering náást een merk (en niet onder dezelfde vlag) geeft dus snelheid omdat beslissingen autonomer kunnen worden genomen.

Naast de snelheid en flexibiliteitsvoordelen is het voor de consument die meestest in het lab eenvoudiger om imperfecties te accepteren in een laboratoriumsetting, dan van een volwaardig merk als T-Mobile.

Door de projecten die ik heb mogen doen vanuit Futurelab heb ik uiteindelijk vier fases

gedefinieerd. Een methode die losjes is gebaseerd op design thinking en MVP (Minimum Viable Product) trajecten. Dit zijn de fases die houvast en structuur geven aan Corporate Jamming en de innovatie die het mogelijk maakt. De eerste fase noem ik:

IMMERSION

In deze fase zit ik voor de eerste keer samen met de startup. We leren elkaar kennen, dompelen ons onder in het business model van de startup, bepalen welke ambachten vanuit T-Mobile relevant en inzetbaar zijn en proberen te doorgronden wat het doel is van het product of de dienst waar we samen aan gaan werken. Welk product/dienst bieden we aan? Welk probleem lossen we op en voor wie doen we dat? Hoe kunnen we elkaar helpen?

LAY FOUNDATION noem ik de tweede fase en hierin kijken we samen naar de cijfers en definiëren we de doelen. We kijken waar klanten vandaan komen, wat ze met het product/dienst doen, welke waarde het op dit moment biedt.

We spreken met elkaar door wat we hopen te leren en met welke cijfers we vinden dat we succesvol zijn. Heel erg belangrijk in deze fase: we schrijven alle aannames uit. Dat houdt in: alles waar we iets veronderstellen, waar we iets hebben aangenomen. Hier definiëren we experimenten om de aannames mee te onderzoeken. We spreken duidelijk af wanneer we iets geleerd hebben en wanneer deze experimenten succesvol zijn.

EXECUTE EXPERIMENTS

De aannames/experimenten hebben altijd betrekking op een aantal categorieën. Deze zijn acquisitie, actie en retentie. Deze eerste drie factoren uit de Metrics for Pirates²⁵ definiëren het ‘systeem’ waarop een uiteindelijk samenwerkingsvoorstel gestoeld zal zijn. Op basis hiervan zal de directie van T-Mobile beoordelen of deze case voldoende toekomstperspectief in zich heeft om samen op te trekken. Dat doen we o.a. door het sturen van een marketingbericht naar een klantengroep van ongeveer 5000

25 <https://slideshare.net/dmc500hats/startup-metrics-for-pirates-long-version>

klanten. Stel nu dat 50% aangeeft dit een mooi product te vinden. Dan is dat de acquisitiekraacht van dit product of deze dienst.

Dan sturen we een aanbieding naar die 2500 klanten. Stel nu dat 40% er iets voor over heeft. Die 1000 klanten willen iets doen om het product te krijgen. 'Iets doen' kan zijn: geld betalen, een appeltaart bakken, een foto van zichzelf in handstand, of dat ze meedoen in een groep en hun ervaring delen. Dat is de actiekraacht van dit product of deze dienst. Mensen gaan er iets voor doen om het te krijgen.

Vervolgens leveren we die 1000 klanten het product of de dienst. Na een paar maanden checken we hoeveel mensen nog actief gebruik maakt van het product of de dienst. Laten we zeggen dat 50% na een paar maanden nog steeds gebruik maakt van het product of de dienst. Dat is de retentiekraacht van dit product of deze dienst.

Dan kunnen we dus met veel meer vertrouwen een businessvoorstel maken. We hebben veel

geleerd over het product of de dienst en we hebben ervaren hoe het wordt gebruikt. We weten hoeveel klanten het een mooi product vinden. We weten hoeveel mensen er iets voor over hebben om het te krijgen. We weten hoe ze het gebruiken, hoe vaak, welke aspecten ze fijn vinden en welke niet. En we hebben ervaren hoeveel servicebelletjes we kunnen verwachten. Kortom, dan kunnen we met vertrouwen de pitch tegemoet treden.

PITCH

In deze fase doen we de pitch. Dit is vooral een samenvatting van de lessen die we hebben geleerd. En hoewel het niet het kerndoel is, pitchen we ook een mogelijke samenwerkingsvorm. We kunnen erachter zijn gekomen dat de startup naadloos in T-Mobile's business past. Dus adviseren we T-Mobile het aan te kopen, of we adviseren een aandeel te nemen, of we doen een white label overeenkomst, of een afnameverplichting. De mogelijkheden voor coöperatie zijn legio. Maar het allerbelangrijkste is: als de board besluit niet door te gaan met een startup, dan blijft alles wat we samen hebben

geleerd eigendom van de startup. Daarmee kan de startup een andere plek vinden en op basis van het geleerde nieuwe stappen zetten.

5.1 Het verhaal achter 4G voor thuis

Corporate Jamming is al een aantal keer toegepast in de praktijk, met mooie resultaten. Het T-Mobile product '4G voor thuis' is daar een goed voorbeeld van.

We kwamen in contact met Pieter Hoenderken, een agrarische IT'er uit de Achterhoek – zo stelde hij zich aan ons voor. Een fijne, warme man met het ambacht techniek te vertalen naar bruikbare oplossingen. Zijn startup het Internet Huis zoekt continu naar oplossingen voor verbinding tussen mens en techniek. Hoenderken en zijn team maken nieuwe technologie bruikbaar en ontwikkelen nieuwe mogelijkheden. Zo hebben ze zich onlangs hard gemaakt voor goede internetverbinding in het buitengebied.

Boerderijen met langzaam internet

Toen Pieter bij Futurelab kwam, vertelde hij

onderzocht te hebben dat er in Nederland 300.000 boerderijen zijn met langzaam internet. Zo'n boerderij ligt dan gewoon te ver van de ADSL-centrale. Daardoor wordt het signaal langzamer. Een ondergrondse COAX-kabel zou een oplossing kunnen zijn, maar dat is een zeer kostbare aangelegenheid. Er is geen bedrijf dat daar een business case van kan maken. Kortom, ADSL is langzaam in het buitengebied en een kabel komt er niet. Zo ontstaan de nodige problemen, want in Nederland zijn boerderijen behoorlijk geavanceerd op het digitale vlak. Degelijk internet is noodzakelijk. Tegelijkertijd had Pieter ontdekt dat er een perfect 4G-signaal was.

Onze eigen collega Bart van der Hulst, woonachtig op een boerderij, had thuis exact hetzelfde probleem.

Pieter vond een modem waarin niet een ethernetkabel gaat, maar een simkaart. Dit modem haalt een 4G-signaal binnen en zendt een wifi-signaal uit. En dat op een prima snelheid. Mooi product, goede oplossing. Na het doorlopen van onze trajecten hebben we besloten dit traject

hulp te bieden door onze ambachten open te stellen.

Schot in de roos

Pieter verkocht dit product zelf en dat ging best aardig. Naast de verkoop deed het Internet Huis ook marketing, sales en service zelf. Wij hielden contact en bleven opgedane kennis delen. Na een aantal maanden wilden we graag eens experimenteren met de vakmensen vanuit Marketing samen met de vakmensen van Digital. We besloten om op t-mobile.nl een pagina te maken waarop we interesse konden peilen voor dit product.

Dat bleek een schot in de roos. Op een gegeven moment kwam er letterlijk een aanmelding per minuut binnen. We waren allemaal natuurlijk in de wolken.

Maar hoe kon het toch, dat op een base van zo'n 300.000 boerenhuishoudens dit zo'n grote aanzuigende werking had?

Toen we de data analyseerden en we in contact kwamen met de mensen die zich hadden aangemeld bleek, dat dit niet alleen ging over boerderijen. We spraken ook binnenschippers, vrachtwagenchauffeurs en campingeigenaren. Er was zelfs een kraanmachinist die dit product graag in zijn cabine op grote hoogte wilde gebruiken. Daarna volgden nog vele experimenten. De hardware werd aangepast, met de antenne werd geëxperimenteerd. En we hebben de gebruikersgroep die zich had aangemeld, gevraagd om mee te testen. Daar ontdekten we allerlei nieuwe uitdagingen, maar gelukkig vonden we ook allemaal nieuwe oplossingen. Een enorme rij aan ambachtsmannen en ambachtsvrouwen heeft vol passie meegewerkt. Naast klanten, netwerkspecialisten, ontwikkelaars, community managers, product managers, Marketing, Finance, hardwarespecialisten en nog allerlei ambacht mensen.

Van een startup die een kans zag, tot een product dat bij een corporate wordt verkocht. Via Corporate Jamming gaat de ontwikkeling en vernieuwing sneller. Pieter heeft de verkenning

gedaan, hij zag daardoor de oplossing voor boerderijen met slecht internet. T-Mobile kon het product verder helpen met een efficiëntieslag. Ons ambacht in verkoop, service en hardware zorgde voor de schaal die het product nu heeft.

5.2 Uit de box denken met BLOCK

Eind 2015 hadden we met wat mensen uit het Futurelab een afspraak met Fabian Saphu (medeschrijver van dit boek), Sidney Vollmer, Daan van Dam, Ernst Koning en Bas van de Poel, de mannen van BLOCK. Deze groep bestond uit designers, marketeers en een verhalenverteller. Volledig trouw aan zijn ambacht van verhalenverteller begon Sidney met zijn verhaal.

Hij schetste me het straatbeeld van nu: mensen gebogen over hun telefoon, die de interactie met de buitenwereld nagenoeg kwijt zijn. Een echt gesprek is steeds moeilijker.

Hij knoopte me in mijn oren dat we in deze technologie iets vitaals zijn vergeten: brood kan worden opgeborgen in een broodtrommel. Frisdrank staat in de koelkast, servies is opge-

borgen in de kast. En een auto parkeer je ook niet midden op straat, maar keurig in een parkeervak, garage of op de oprit.

Etiquette ontbreekt

Voor bijna alles in je leven hebben we een plek om iets op te bergen. Een auto die midden op straat staat houdt je bezig, terwijl een geparkeerde auto uit je hoofd is. Servies op het aanrecht? Idem dito. Maar voor onze mobiele telefoons zijn we vergeten iets te maken waarin we ze kunnen opbergen. Zodat we er even afstand van nemen. Om gewoon met vrienden aan tafel te zitten, om rustig een boek te lezen. Natuurlijk, je kunt je telefoon in een lade leggen of op je nachtkastje, op stil of zelfs op vliegtuigstand. Maar dat is niet hetzelfde, het mobieltje is er nog. Bovendien zie je je telefoon toch oplichten op het nachtkastje. De infrastructuur om netjes je telefoon op te bergen ontbreekt, volgens Vollmer.

De mannen aan tafel hadden duidelijk het vakmanschap design. Ze hadden iets moois bij zich: een box met een nuttige functie. Een kooi

van Faraday waar je je telefoon in kunt stoppen, gewoon om er even afstand van te nemen. Ze hadden een signaaldichte box ontwikkeld.

Een kooi van Faraday, genoemd naar Michael Faraday, is een kooivormige constructie van elektrisch geleidend materiaal, zoals koper of ijzer, die ervoor zorgt dat statische elektrische velden niet tot binnen de kooi kunnen doordringen. De kooi is wel doordringbaar voor statische magnetische velden zoals het aardmagnetisch veld. De kooi biedt bescherming tegen statische ontladingen zoals bliksem.

Voor T-Mobile, een bedrijf dat haar geld verdient aan mobiele connectie, is een box om juist géén connectie te maken nogal opmerkelijk. Maar toch wilde het Futurelab hen helpen. Het design van het product was prachtig en het verhaal overtuigend. De maatschappij heeft af en toe een offline-moment nodig. Dus enthousiast stopte ik tijdens het gesprek mijn telefoon in de “BLOCK” en belden we mijn nummer. Trinnngggggg, de telefoon ging toch af. Verbouwereerd keek ik de mannen aan. Die op hun beurt ook verrast waren. Tsja, begonnen de mannen hun verhaal:

“Het blijkt nog een behoorlijke uitdaging om een echt totaal dichte kooi van Faraday te maken. Alle mensen met de juiste kennis om ons te helpen zitten bij de telecomoperators of zijn heel duur.”

Uitdaging

Toen we van de eerste schrik waren bekomen, schoot ik weer in mijn ambacht: creatief uitdagingen oplossen. Ik nam de groep mee naar de netwerkdienst van T-Mobile. Daar zitten de ambachtsmannen en -vrouwen die alles weten over het fenomeen signaal. Deze mensen weten alles over sinusoiden, over radiosignalen en hoe dat signaal door verschillende materialen zoals beton, glas en ijzer gaat. Vanuit T-Mobile krijgen deze werknemers targets mee. Een van die targets is om een zo goed mogelijke 4G-dekking te verzorgen: Krijg 4G overal. En dat gaat fantastisch, want T-Mobile heeft in 2019 voor het vierde opeenvolgende jaar het beste netwerk. Terwijl we de afdeling oplopen, roep ik: “Krijg 4G overal, behalve in deze box.” In no time verzamelt zich een groep netwerk vakmensen om ons heen. Deze uitdaging gaan ze maar al te

graag aan. Dit is hun ambacht, hun vakkennis, hun passie. Normaal gesproken wordt hier gewerkt aan oplossingen om een signaal naar binnen te krijgen. Nu is de uitdaging datzelfde signaal juist buiten de box te houden.

Door een opstaande rand in de box te maken, zodat de deksel er op vast werd geklemd werd, lukte het toch een signaaldichte box te maken. Een box die zijn naam recht aan doet: BLOCK. Vervolgens hebben we experimenten gedaan en gekeken waar we nog meer iets konden betekenen en dat viel tegen. De productiekosten zorgden ervoor dat dit product een voor T-Mobile te kleine doelgroep kon aanspreken. Dus helaas, niet iets voor T-Mobile qua exploitatie. Maar een fantastische gezamenlijke exploratie. Onze ambachtsmensen hebben gelukkig kunnen helpen en BLOCK heeft besloten zelf door te gaan.

Een paar maanden later word ik gebeld met de vraag “wat wij met BLOCK te maken hebben?” Wat bleek nou: de mannen van BLOCK hadden hun product gelanceerd en veel aandacht in de

pers gekregen. In hun verhalen roemden ze de samenwerking met het Futurelab. Dat genereerde enorm veel traffic naar de website van T-Mobile. Zo veel traffic, dat als we dat zouden moeten inkopen in reclame, het veel geld zou kosten.

Kortom, de waarde van BLOCK bleek niet in de exploitatie te zitten, maar toch leverde de exploratie een heleboel op: veel lessen, lol en heel veel marketingwaarde.

5.3 Alpaca Innovatie

Het prachtige van het hebben van een Futurelab binnen een bedrijf is onder andere dat je contacten opdoet in de meest bijzondere en onverwachte hoeken. Zo werd ik door een alpacafokker gevraagd of wij iets konden bedenken waarmee hij deze dieren kon traceren.

Om te beginnen had ik eerlijk gezegd geen idee wat een alpaca was. Maar het blijkt een soort lama te zijn met een vacht van zeer zachte wol kwam ik al snel achter. Ideaal om kleren van te maken. Ter vergelijking: als je schapenhaar zou

bekijken onder een microscoop, dan zie je dat die wat schubben heeft, hele kleine richeltjes. De haren van een alpaca zijn helemaal glad. Als je daar een trui of sjaal van maakt, voelt die heel zacht en veroorzaakt geen jeuk.

Traceren

In de alpaca-wereld draait alles om de bloedlijn. Die bepaalt de kwaliteit van de wol. De prijs van een alpaca is afhankelijk van de kwaliteit, en of je een hembra (merrie) of macho (hengst) wilt kopen. Denk aan bedragen van € 2.500,- tot € 50.000,-. Wat gebeurt er met een dier met een waarde van € 50.000,- dat rondhuppelt in een weiland? Juist, dat wordt gestolen en daarom wilde de fokker iets hebben om een alpaca te kunnen traceren. In de zoektocht naar een oplossing, belden we uiteraard met de ICT-agrariër die we al eerder hadden ontmoet, Pieter Hoenderken van het Internet Huis. Hij vertelde dat koeien om deze reden een halsband dragen met een tracker erop, die op basis van 2G de locatie uitzendt. Maar toen we een halsband voorstelden aan de fokker, was zijn antwoord vrij duidelijk:

“Ewout, mijn ambacht is alpaca’s fokken en je maakt een denkfout. Deze beesten worden gebruikt voor de wol. En als je die beesten een halsband om doet die de hele tijd heen en weer schuift, dan is die wol onbruikbaar. Plus... En nog belangrijker, een dief knipt die halsband natuurlijk meteen af. Dan ligt die halsband in het weiland uit te zenden, maar is de alpaca al weg.”

Donut

Terug naar de tekentafel dus. Na lang verkennen hebben we contact gezocht met iemand die alles weet van de binnenkant van zo’n beest, een dierenarts. Zij hielp ons fantastisch op weg, want het blijkt dat een alpaca een spijsverteringsstelsel heeft waarbij er een maag is met een boven-ingang en een boven-uitgang. Als je daar iets “zwaars” in schiet, landt het op de bodem, maar gaat er niet meer uit.

Na een bezoek aan de Universiteit van Wageningen bleek dat je een soort donut in de maag kunt laten schieten. Daar heeft de alpaca helemaal geen last van, maar daarmee kan wel

de locatie van het beest worden verzonden. Het leek ons perfect en ook de fokker was blij. Maar hij plaatste direct ook een kanttekening: als ik op de bank zit, met mijn benen omhoog voor de televisie, wil ik wel een bericht krijgen op het moment dat een van mijn alpaca's met 120 kilometer per uur richting Duitsland gaan. Hij vroeg ons een app te creëren. Een logisch verzoek, vond ik. Helaas waren op dat moment alle vakmensen die apps kunnen bouwen binnen T-Mobile volgeboekt. Niemand had binnen afzienbare tijd de ruimte een app te bouwen.

Dus ging onze exploratie door en zochten we contact met appbouwers uit Zuid-Afrika. Bij het bedrijf Polymorph werken fantastische ambachtslieden die aanboden voor een laag bedrag een app te bouwen. Echter wel met een eis: in Zuid-Afrika worden veel neushoorns en olifanten gestroopt. Ze wilden weten of dit wellicht ook een manier kon zijn om de rangers te helpen bij het beschermen van deze prachtige beesten. In andere woorden: werkt dit ook voor olifanten en neushoorns? Ik belde meteen weer

met de dierenarts. Wat bleek: ze hebben een vergelijkbaar spijsverteringssysteem!

Dit voorbeeld geeft prachtig weer waar een werkgemeenschap toe kan leiden. Van het beveiligen van alpaca's in Nederland tot het redden van neushoorns en olifanten in Zuid-Afrika.

6.0 NAWOORD 2.0 (SCHRIJF MEE)

Het is me duidelijk geworden dat een boek schrijven een eenzaam schaakproces is. Veel te eenzaam als je het mij vraagt. Daarnaast is schrijven ook echt niet mijn ambacht. Laat staan het vormgeven van een boek. Daarom ben ik er ook trots op dat dit boek d.m.v. jammen tot stand is gekomen. En waar normaal boeken nog wel eens door ghostwriters worden rechtgetrokken, is dat natuurlijk 100% het tegenovergestelde van de methodologie die ik hier verkondig. Yvonne Brok heeft mijn eerste gedachtenkronkels leesbaar gemaakt. Daarna heeft Hedde Meima zijn schrijftechnische coaching erop los gelaten en Fabian Sapthu nog zijn vingers blauw getikt om de inmiddels leesbare gedachtekronkels, te smeden tot het boek wat nu voor je ligt. Het eerste concept is het werk van ambachtsvrouw en andersdenker Celis Jansen. Een concept waar later door Fabian weer op door ge-jammed is. Fabian is de held die naast schrijven ook kwam met de jam van het doorgeefboek. Daarover later meer. Zo zie je maar hoeveel ambacht er nodig is

voordat een letter gedrukt is. Ambachtsmensen zijn het!

Daarnaast hebben velen me geholpen, door te reflecteren, ervaring te delen; kortom door met me te jammen. Evert Jan Karel, Pieter de Brouwers, Bart Terpstra, Michiel Huisken, Afzal Mangal, Bas Schopman, Ben Smit, Edzard Braam, Viola Rijnsdorp, Michiel van Veen, Johan ten Dolle, Boris van Beek, Sebastian Korteweg, Kathleen Loods en Jochem van Berne. Grote dank ook naar de taal- en schrijftechnisch toevan naar Jeroen Stekelenburg.

Het resultaat van de jam in deze werkgemeenschap, deze samenwerkende ambachten ligt hier voor je. Hoe nu verder? Dat is de vraag. Dat is ook mijn vraag aan jou.

Vernieuwing is een continu proces. Continu in flux, continu in transitie.

Stilstand is achteruitgang en rust roest. Dus ik zoek naar collaboratie, naar samenwerking. Het

gedachtegoed moet verder worden verspreid. Dit was druk 1.0, een begin. Een baseline.

Ik heb getracht op basis van mijn ervaringen het zeil te hijsen en het zeegat uit te varen. Maar ik wil graag samen zoeken naar de koers. De koers naar een nieuwe innovatieaanpak. Een innovatieland waar we elkaar opzoeken, waarin we samenwerken, waar we de klant betrekken. Waarin we open staan voor buiten en actief onze kennis en inzichten delen.

Om dit gedachtegoed verder te brengen zoek ik naar ambachtsmensen met een visie op samenwerking en innovatie, die willen meeschrijven en dit gedachtegoed verder willen brengen. Daarom is dit boek niet een “traditioneel boek” het is een doorgeefboek. Ik hoop heel erg dat je de lege pagina’s die hierna volgen zou willen vullen met jouw ideeën, je ervaring in een innovatietraject of een voorbeeld van een samenwerking die heeft geleid tot iets van een vernieuwing. Vul dit gedachtengoed aan. Maar daarna volgt nog een belangrijke stap; geef dit boek door aan iemand waarvan jij denkt dat hij

of zij dit boek moet lezen. En motiveer hen ook een toevoeging te schrijven.

Ik verzamel alle toevoegingen, samen brengen we die uit in een volgende druk.

In dit jaar hoop ik mensen te interviewen, podcasts op te nemen. Nieuwe voorbeelden en ervaringen te kunnen noteren. Alles om samen te leren hoe een alternatieve innovatieaanpak eruit zou kunnen zien.

Corporate Jamming; omdat de toekomst altijd de beste kansen bewaart voor hen die haar, samen, onbevreesd tegemoet treden.

Let's jam!

Ewout Karel

7.0 LET'S JAM

We lezen heel graag je reactie.

Scan onderstaande QR-code of [klik hier](#) en deel je reactie door voluit te schrijven over je ideeën, ervaringen en reflecties op het voorgaande.



En vergeet ook niet deze PDF door te geven.

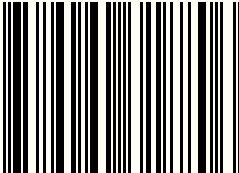
Uitgeverij:
In the making
Spaarndammerdijk
254, 1013ZW, Amsterdam

Innoveren. We willen het allemaal. Maar door de opgetrokken muren van KPI's, bedrijfsplannen, risicomijding en hiërarchische verantwoording van een bedrijf; behalen we de werkelijke potentie van innovatie vaker niet, dan wel. Een gemiste kans. In Corporate Jamming 1.0 beschrijft Ewout Karel aan de hand van zijn eigen ervaringen (o.a. als de Innovatiemanager van T-Mobile) waarom en hoe, we de muren van organisaties moeten doorbreken. Zodat er meer geëxploreerd kan worden. Zodat corporates en start-ups elkaar kunnen ontmoeten. En hun vakmensen samen kunnen werken en dromen. Door te 'Jammen' zoals musici zeggen. Met als beoogd resultaat een veel effectiever en kwalitatiever klimaat voor innovatie.



Ewout Karel is de Innovatie Manager van T-Mobile, Innovatie Director bij Chateau Amsterdam, enthousiasteling, passionaris, botenbouwer (K-D-S.nl), chef-kok (Cuisine Culinaire Amsterdam) en een trotse vader. Hij praat graag, vaak en veel over innovatie (en nu heeft hij er ook nog 'ns een boek over geschreven).

ISBN 978-90-90-31880-6



9 789090 318806

corporatejamming.nl