

INHOUD

Inleiding 9

DEEL I: HET MODERNE BEDRIJF 23

Hoofdstuk 1

Respecteer het verleden, bouw aan een nieuwe toekomst:
het moderne bedrijf vormgeven 27

Hoofdstuk 2

Ondernemerschap: de ontbrekende functie 46

Hoofdstuk 3

Een startup state of mind 65

Hoofdstuk 4

Lessen uit *De Lean Startup* 85

Hoofdstuk 5

Een managementsysteem voor innovatie op schaal 115

DEEL II: EEN ROUTEKAART NAAR TRANSFORMATIE 133

Hoofdstuk 6

Fase een: kritieke massa 141

Hoofdstuk 7

Fase twee: Opschalen 179

Hoofdstuk 8

Fase drie: Dieperliggende systemen 212

Hoofdstuk 9

Innovatie-accounting 250

Hoofdstuk 10

Een allesomvattende theorie van ondernemerschap 288

Hoofdstuk 11

Naar een overheidsbeleid dat ondernemersvriendelijk is 299

Epiloog

Een nieuwe maatschappelijke beweging 325

Bijlage 1: Aanvullende bronnen 331

Bijlage 2: Een catalogus van MVP's 337

Over de onderzoeksmethoden 340

Toelichting 342

Dankwoord 343

Noten 349

Register 359

INLEIDING

Een team technici en een groep leidinggevendenden van een van de grootste bedrijven van Amerika kwamen op een zomermiddag bijeen in een klaslokaal, diep weggestopt op hun wijdvertakte managementtrainingslocatie, om te praten over een vijfjarenplan ter waarde van honderden miljoenen voor de ontwikkeling van een nieuwe diesel- en aardgasmotor. Hun doel was de verovering van een nieuwe markt; de opwinding was groot. De motor, genaamd Series x, had brede toepassingen in verschillende bedrijfstakken, van energieopwekking tot locomotiefaandrijving.

Dit was voor iedereen die daar aanwezig was volkomen duidelijk, behalve voor één persoon, die de bijeenkomst bijwoonde zonder specifieke kennis vooraf van motoren, energie of industriële productie en die daarom niets anders kon doen dan een reeks dr. Seuss-achtige vragen stellen.

‘Waar wordt dit ook alweer voor gebruikt? Zit dat in een boot? In een vliegtuig? Overzee of op het land? In een trein?’

De aanwezige managers en technici zullen zich wel hebben afgevraagd: wie is die vent?

Die vent was ik. Het bedrijf was General Electric, een van de oudste, meest eerbiedwaardige organisaties van de vs, met op dat moment een marktkapitalisatie van 220,47 miljard dollar en maar liefst 300 000 werknemers.

Wat deed ik daar bij GE in de zomer van 2012? Ik ben geen manager van het bedrijf; ik heb geen achtergrond op het gebied van energie of gezondheidszorg of in een van de vele industriële branches waar GE actief is.

Ik ben ondernemer.

Bestuursvoorzitter en CEO Jeffrey Immelt en vice-bestuursvoorzitter Beth Comstock van GE hadden me gevraagd die dag naar Crotonville, New York te komen omdat ze geïntrigeerd waren door een idee uit mijn eerste boek, *De Lean Startup*, namelijk dat de principes van *entrepreneurial management* (ondernemersmanagement) konden worden toegepast in elke branche of sector van de economie en bij bedrijven van welke omvang dan ook. Ze wilden dat hun bedrijf volgens deze principes ging werken. Het doel was om GE te laten groeien en wendbaarder te maken, en om ervoor te zorgen dat Immelt bij zijn vertrek een bloeiend bedrijf zou achterlaten.

Die dag keken we met een frisse blik naar het plan voor de Series x-motor en beseften we dat we die veel sneller op de markt konden brengen als we in een paar maanden, in plaats van jaren, een eenvoudiger motor ontwikkelden. Het was de eerste van een hele reeks van dergelijke sessies (over sommige daarvan hoor je later meer).

De dag daarna had ik een op het eerste gezicht heel ander gesprek. Ik sprak met de oprichter en CEO van een extreem snel groeiende technologiestartup van de volgende generatie. Je kunt je geen twee bedrijven voorstellen die meer van elkaar verschillen dan deze twee: het ene oud, het andere nieuw, het ene marktleider in veel van de branches waarin het vertegenwoordigd is, het andere worstelend om voet aan de grond te krijgen. Het ene maakt enorm grote, tastbare producten, het andere ontwikkelt het soort software-infrastructuur waar het internet op drijft. Het ene zit aan de oostkust van de vs, het andere aan de westkust. In het ene dragen managers pakken en in het andere spijkerbroeken met scheuren.

De CEO van dit bedrijf, een vroege volger van *De Lean Startup*, zag zich voor een aantal nieuwe uitdagingen gesteld: hoe konden ze na hun eerste succesvolle innovatie schalen? Hoe konden ze hun werknemers leren om als ondernemers te denken? En bovenal, hoe konden ze nieuwe bronnen van duurzame groei vinden?

Het verbaasde me dat deze twee gesprekken ondanks alle oppervlakkige verschillen opvallend veel overeenkomsten vertoonden. GE wilde – net als veel andere succesvolle bedrijven – de energie van ondernemers gebruiken om de cultuur van het bedrijf nieuw leven in te

blazen, zodat het kon blijven groeien. De startup waar ik die middag was, probeerde uit te vinden hoe het de eigen ondernemerscultuur kon behouden terwijl het groter werd.

In de voorafgaande jaren had ik veel van dit soort momenten beleefd, waarop ik versteld stond van de vergelijkbare uitdagingen bij bedrijven die we normaal gesproken als heel verschillend beschouwen. Door deze gesprekken met leiders en oprichters ben ik me gaan realiseren dat de organisaties van nu – zowel de gevestigde als de nieuwkomers – eigenschappen missen die elke organisatie nodig heeft om in deze nieuwe eeuw te kunnen gedijen: het vermogen snel met nieuwe producten en nieuwe ondernemingsmodellen te experimenteren, het vermogen hun creatiefste mensen goed toe te rusten en het vermogen om steeds weer opnieuw een innovatieproces te initiëren en dat geheel serieus en met verantwoordelijkheidsgevoel aan te sturen, zodat nieuwe bronnen van groei en productiviteit kunnen worden aangeboord. Dat proces, en hoe je de stappen maakt, maakt van ‘falen’ naar ‘gedijen’, in welk bedrijf of in welke organisatie dan ook, is waar het in dit boek om gaat.

WIE BEN IK?

Mijn aanwezigheid bij die bijeenkomst in Crotonville lag niet erg voor de hand en was eerlijk gezegd nogal onverwacht. In de eerste jaren van mijn loopbaan ben ik opgeleid als software-engineer, en later werd ik ondernemer. Als je een beeld hebt van een stereotiepe technologie-ondernemer in zijn jonge jaren, ploeterend in de kelder van zijn ouders, dan ben ik dat. Mijn eerste pogingen als ondernemer tijdens de dot-com-bubbel werden jammerlijke mislukkingen. Mijn eerste gepubliceerde schrijfsel, het sprankelende werk *The Black Art of Java Game Programming* uit 1996, is als mijn informatie nog klopt tweedehands te koop op Amazon voor \$ 0,99. Geen van deze projecten leek op dat moment een voorbode van een toekomst als pleitbezorger van een nieuw managementsysteem.

Toen ik echter naar Silicon Valley verhuisde, begon ik patronen te zien – van de oorzaken van zowel successen als mislukkingen. En gaandeweg formuleerde ik een model voor het serieuzer aanpakken van ondernemerschap. Vervolgens ging ik daarover schrijven, vanaf

2008 online, en daarna in de vorm van een boek, *De Lean Startup*, dat uitkwam in 2011. Wat er daarna gebeurde overtrof mijn stoutste verwachtingen. De Lean Startup-beweging werd een wereldwijd fenomeen. Meer dan een miljoen mensen van over de hele wereld lazen het boek. De kans is groot dat er ergens in de buurt een plaatselijke Lean Startup-groep actief is, waar ter wereld je je ook bevindt.¹ Duizenden oprichters, investeerders en anderen uit het startup-ecosysteem omarmden de ideeën en werkwijzen van Lean Startup.

In het boek deed ik een claim die op dat moment nogal drastisch leek. Ik stelde dat een startup moet worden opgevat als ‘een menselijk instituut dat is opgezet om onder extreem onzekere omstandigheden een nieuw product of een nieuwe dienst te ontwikkelen’. Deze definitie was bewust erg algemeen, en zei niets over de omvang of de vorm van de organisatie (bedrijf, non-profitinstelling of anders), of de bedrijfstak of sector waar het deel van uitmaakt. Volgens deze ruime definitie kan iedereen – welke functie hij ook bekleedt – onverwacht in het diepe van het ondernemerschap worden gegooid, waarmee de context van zijn werk hoogst onzeker wordt. Ik beweerde dat je overal ondernemers vindt, in kleine bedrijven, grote, logge organisaties, gezondheidszorginstellingen en scholen, en zelfs bij grote overheidsinstellingen. Je vindt ze overal waar mensen de eervolle, maar vaak miskende taak hebben een nieuw idee te testen, een betere werkwijze te ontwikkelen of nieuwe klanten te bedienen door een product of dienst naar nieuwe markten te brengen.

In de zes jaar sinds *De Lean Startup* is uitgekomen, hebben de verschillende organisaties die de bijbehorende methoden hebben ingevoerd deze claim keer op keer bevestigd. Ik heb de kans gehad de hele wereld over te reizen en met bedrijven te werken van elke voorstelbare omvang. Drie oprichters die aan een nieuwe app werken? Check. Kleine bedrijven? Check. Religieuze non-profitorganisaties? Zeker. Middelgrote industriële bedrijven? Check. Extreem snelgroeïende tech-startups voordat ze de beurs op gaan? Uiteraard. Enorme overheidsbureaucratieën? Check. Enkele van de grootste en langzaamste multinationals ter wereld? Zeker wel. Al deze uiteenlopende organisaties kunnen de Lean Startup-methodiek gebruiken om effectiever te werken en hun vooruitgang te versnellen.

ONTBREKENDE EIGENSCHAPPEN OPBOUWEN

Deze omzwervingen brachten me uiteindelijk naar die vergaderzaal bij GE. Het succes van de Series X-motor heeft, samen met een aantal vergelijkbare pilotprojecten, tot iets buitengewoons geleid. GE en ik vormden een samenwerkingsverband om een programma te ontwikkelen dat FastWorks² werd genoemd en dat een grote culturele en managementverandering voorstond. Gedurende een periode van meerdere jaren trainden we duizenden leiders uit alle geledingen van het bedrijf. Ik heb zelf meer dan honderd projectteams gecoacht, die elke functie, regio en bedrijfseenheid van het bedrijf omvatten. Binnen GE werden alle CEO's en topmanagers getraind in ondernemersachtige werkwijzen, en interne functies zijn ingrijpend veranderd zodat ze innovatie niet langer in de weg staan maar juist faciliteren.

Maar tot mijn verbazing ontdekte ik dat ook startups behoefte hadden aan dit soort training en transformatiewerk. Net als veel van mijn collega's in Silicon Valley was ik gaandeweg mijn loopbaan tot de overtuiging gekomen dat mensen in grote bedrijven wezenlijk anders zijn dan creatieve, disruptieve ondernemers zoals wij.³ Dat organisaties die een bepaalde omvang hebben bereikt, langzaam maar zeker van binnenuit afsterven. Ze stoppen met innoveren. De creatiefste mensen kiezen ervoor om weg te gaan. Grote bedrijven worden onvermijdelijk rigide en bureaucratisch, en krijgen te maken met bedrijfspolitiek.

Deze opvatting schept een vreemde paradox, een soort cognitieve dissonantie waar iedereen die streeft naar snelgroeiend ondernemerschap mee te maken krijgt. Omdat ik met honderden ondernemers heb gewerkt, ben ik eraan gewend geraakt om te vragen:

'Als je zo'n hekel hebt aan grote bedrijven, waarom probeer je er dan een te worden?'

Vaak staan ze dan met hun mond vol tanden, omdat ze denken dat het bedrijf dat zij proberen op te bouwen anders zal zijn. Dat zal niet worden afgeremd door eindeloze vergaderingen en bemoeizuchtige middenmanagers. Het blijft dynamisch, fris, een eeuwigdurende startup. Maar hoe vaak ontstaat zo'n ideale organisatie ook echt?

De afgelopen jaren hebben oprichters en CEO's die al vroeg de Lean Startup-methode hebben overgenomen contact met me gezocht. In eerste instantie waren ze enthousiast over de aspecten van Lean Start-

up die betrekking hebben op een snelle start, zoals het *minimaal levensvatbare product* en de *pivot*. Maar ze hielden zich minder bezig met de aspecten die, eerlijk gezegd, wat saaiër waren: de operationele structuur en de boekhouding. Nu hun bedrijven waren opgeschaald naar honderden, duizenden of, in sommige gevallen, tienduizenden werknemers, realiseerden ze zich dat ze een manier moesten vinden om hun ondernemersmanier van werken vast te houden, ook als ze traditionele managementtools introduceerden, meer voorspellingen deden en volgens een traditioneel organisatieschema gingen werken. Ik heb bij tientallen fantastische bedrijven met eigen ogen gezien dat werknemers die deel uitmaken van een traditionele organisatiestructuur en dito beloningssysteem, het daarbij horende bureaucratische gedrag gaan vertonen. Het is een onvermijdelijk gevolg van de manier waarop die systemen zijn ontworpen.

Wat deze oprichters wilden weten was: kunnen we Lean Startup-technieken gebruiken om te voorkomen dat onze organisaties lethargisch en bureaucratisch worden als ze groeien? Dankzij het werk dat ik heb gedaan met grotere organisaties kon ik hun vertellen dat het antwoord hierop ja is.

Dat is de reden waarom ik de afgelopen vijf jaar een dubbelleven heb geleid. Ik heb heel wat dagen gehad waarop ik 's morgens een afspraak had met de leider van een grote organisatie, een marktleider, en ik vervolgens 's middags aan het werk was met startups, van enorme groeisuksesverhalen uit Silicon Valley tot piepkleine, hoopvolle projecten in de *seed*-fase. De vragen die me worden gesteld zijn verbazingwekkend consequent:

Hoe kan ik de mensen die voor me werken stimuleren om meer als ondernemers te gaan denken?

Hoe kan ik nieuwe producten maken voor nieuwe markten zonder mijn bestaande klanten kwijt te raken?

Hoe houd ik mensen die werken als ondernemers verantwoordelijk zonder dat ik mijn kernactiviteiten in gevaar breng?

Hoe kan ik een high-performancecultuur creëren die de bestaande business en nieuwe bronnen van groei met elkaar in evenwicht houdt?

Als je dit boek leest, heb je je deze vragen waarschijnlijk ook gesteld met betrekking tot je eigen organisatie.

Terwijl ik leerde van de bedrijven waar ik mee werkte, ontwikkelde ik een nieuw overzicht van principes die je kunt toepassen na de opstartfase, in het bijzonder bij gevestigde en zelfs grootschalige ondernemingen.

- Het gaat erom hoe traditioneel management en wat ik *entrepreneurial management* noem, kunnen samenwerken.
- Het gaat erom wat startups naast lean werken nog meer kunnen doen – als ze in de problemen komen door snelle groei en uitbreiding.
- Het gaat erom hoe een proces van organisatietransformatie eruit moet zien om tot een leanere, beter herhaalbare manier van werken te komen.

Ik heb deze nieuwe aanpak getest en verfijnd met duizenden managers en oprichters. Ik heb met hen in de loopgraven gezeten, nieuwe producten gelanceerd, nieuwe bedrijven opgericht, IT-systemen heruitgevonden, financiële processen ge-audit, HR-werkwijzen en salesstrategieën heroverwogen – noem maar op. Ik heb samengewerkt met leiders uit elke denkbare functiegroep: van logistiek tot de juridische afdeling tot R&D. En ik heb in een enorme variëteit aan branches gewerkt: diepzeeboringen, elektronica, auto-industrie, mode, gezondheidszorg, leger en onderwijs, om er maar een paar te noemen.

De nieuwe aanpak is niet alleen gebaseerd op mijn eigen werk met bedrijven, maar ook op de gezamenlijke wijsheid van een hele beweging van gelijkgestemde leiders. Er wordt gebruikgemaakt van casestudy's en kennis uit allerlei bronnen: iconische multinationals, zoals GE en Toyota; gevestigde technologiepioniers zoals Amazon, Intuit en Facebook; de nieuwste generatie hypergroei-startups zoals Twilio, Dropbox en Airbnb; en talloze nieuwe startups waar je (nog) nooit van gehoord hebt. Misschien nog verbazingwekkender is het feit dat ook gebruik is gemaakt van het werk van vernieuwers die onderdelen van de oudste en meest bureaucratische instellingen ter wereld hebben hervormd – waaronder de Amerikaanse federale overheid.

Visionaire leiders uit elke bedrijfstak zien de nieuwe mogelijkheden, die het beste van ‘algemeen management’ combineren met de nieuwe discipline van het ‘entrepreneurial management’.

Tijdens mijn samenwerking met deze leiders heb ik gezien dat ondernemerschap het potentieel heeft om het managementdenken van de eenentwintigste eeuw nieuw leven in te blazen. Het is meer dan de manier waarop mensen in een bepaalde bedrijfstak werken – of willen werken. Het is wat ik de startup-methode noem.

DE VIJF PRINCIPES ACHTER DE STARTUP-METHODE

De startup-methode combineert de degelijkheid van algemeen management met de creatieve aard van startups. Het is een systeem dat bruikbaar is voor elke organisatie die bewust wil innoveren, los van omvang, leeftijd of missie van de organisatie.

Denk maar eens terug aan de definitie van een startup die ik hiervoor heb gegeven. Omdat het bij ondernemerschap altijd gaat om het opbouwen van organisaties, gaat het noodzakelijkerwijs ook om management. Volgens de startup-methode is ondernemerschap een managementdiscipline, een nieuw kader voor het organiseren, evalueren en toewijzen van middelen voor het werk van een bedrijf. Het is een filosofie die het ouderwetse sjabloon dat momenteel zoveel bedrijven in de weg zit, vervangt door een nieuwe blauwdruk van een werkwijze voor moderne bedrijven die duurzame groei willen genereren door middel van voortdurende innovatie. Anders dan het huidige managementsysteem, dat gebonden is aan plannings- en voorspellingen, werkt de startup-methode volgens een systeem dat snelheid en onzekerheid omarmt en daar zelfs goed in gedijt.

De vijf belangrijkste principes achter de filosofie van de startup-methode zijn:

1. **VOORTDURENDE INNOVATIE:** Te veel leiders zijn op zoek naar die ene doorslaggevende innovatie. Voor langetermijngroei is echter iets anders nodig: een methode om herhaaldelijk nieuwe doorbraken te vinden door gebruik te maken van de creativiteit en het talent die op elk niveau van de organisatie aanwezig zijn.
2. **STARTUP ALS ATOMAIERE WERKEENHEID:** Om cycli van voortdurende innovatie tot stand te brengen en nieuwe bronnen van groei te