

# Succesvoller zijn dan de concurrent? Durf te falen!

We lopen liever niet te koop met onze fouten. Deze angst is funest voor vernieuwing, vinden bedrijven als Spotify. 'We proberen sneller te falen dan anderen.'

Pim de Morree & Joost Minnaar

**I**n de zoektocht naar vernieuwende organisaties hebben wij als Corporate Rebels het afgelopen jaar veel bedrijven gezien die menen een unieke organisatiestructuur te hebben — compleet met hippe namen voor teams en afdelingen. Vervolgens kopiëren andere bedrijven deze aanpak weer en volgt soms zelfs een hype.

Het succes na dat kopiëren blijft voor veel bedrijven echter uit. Want alleen verandering van organisatiestructuur is onvoldoende om succesvol te veranderen: de unieke kracht van een organisatie zit vaak toch echt in heel andere dingen.

Een aantal weken geleden bezochten we het hoofdkantoor, in Stockholm, van muziekstreamingdienst Spotify. Het alweer tien jaar oude Zweedse bedrijf wordt wereldwijd geroemd om zijn vernieuwende manier van werken. De loftuizingen liegen er niet om. Er zouden tienduizenden sollicitaties per maand binnenstromen, de werknemers blijven lang in dienst en werken enthousiast aan uitbreiding van het succes. De werkwijze met zelfsturende ontwikkelteams, 'squads', die weer opgaan in 'tribes' (zie kader), en vrijblijvende ideeënuitswisseling in 'guilds' (gildes), wordt wereldwijd overgenomen. Wat is het voordeel van deze bijzondere manier van werken?

Een van de aspecten die duidelijk naar voren kwamen in gesprekken met Spotify-werknemers is de bereidheid om te experimenteren en fouten te maken. Want, zo geloven ze bij Spotify, de enige manier om beter te worden is door nieuwe dingen te proberen, en na het eventuele falen daarvan te leren.

Hoewel veel organisaties dit zullen beamen, zijn er maar weinige die dit in de praktijk brengen. De gevierde uitspraken van Albert Einstein ('Iemand die nooit een fout maakt, heeft nooit iets nieuws geprobeerd') en Thomas Edison ('Ik heb nooit een fout gemaakt, ik heb alleen 10.000 manieren gevonden die niet werken') zijn alom bekend, maar behalve

dat ze in kekke berichtjes op Facebook, Twitter en LinkedIn verschijnen, lijken ze zelden toegepast te worden.

Ook bij Spotify doet zo'n mooie quote de ronde, namelijk die van oprichter en ceo Daniel Ek: 'We proberen sneller te falen dan anderen.' Maar hoe zorg je er nu voor dat het niet alleen bij woorden blijft? Experimenteren, fouten maken en er beter uit komen: een vast recept is er niet, maar iedereen kan er wel wat van maken.

Om ervoor te zorgen dat mensen durven te falen, is de eerste stap het creëren van een veilige omgeving. Dat doen ze bij Spotify door gemaakte fouten juist bekend te maken. Zo verschijnen er op het interne blog van Spotify regelmatig verhalen van werknemers die hun fouten toegeven en uitvoerig beschrijven. Blogs met titels als 'Vier het maken van fouten' en 'Hoe we onszelf in de voet schoten' moeten anderen behoeden voor dezelfde miskleunen en aanzetten tot het bedenken van betere methoden en producten.

Op deze manier is bijvoorbeeld een sterke verbetering van de zoekfunctie in Spotify gerealiseerd door een squad.

Maar het blijft niet bij een enkel blog. Sommige Spotify-teams werken met zogeheten 'fail walls', muren waarop de laatst gemaakte fouten zichtbaar gemaakt worden. Daarnaast zijn er teamsessies, waarin de belangrijkste fouten worden besproken. Tijdens deze 'faalsessies' is het niet de bedoeling een schuldige aan te wijzen, maar juist om te leren van wat er is misgegaan en ervoor te zorgen dat fouten niet twee keer worden gemaakt.

Ook andere organisaties maken gebruik van dergelijke methodes om een veilige omgeving te creëren. Zo organiseerde de Belgische bank KBC begin dit jaar het Ga op je Bek Festival, waar medewerkers hun grootste faalverhalen deelden. Vergelijkbare concepten zijn

Lees verder op pagina 8

## Leerproces

**De enige manier om beter te worden is door nieuwe dingen te proberen en, na het eventuele falen, daarvan te leren**

**Daniel Ek (33) is medeoprichter en ceo van streamingmuziekdienst Spotify.**



## Tip 1

Er moet een veilige werkomgeving zijn, zodat mensen zich geheel vrij voelen om nieuwe ideeën uit te werken en fouten durven maken.

## No-blamecultuur

Huntsman is een Amerikaanse fabrikant van chemische producten. In een van de fabrieken in Noordoost-Engeland zat vroeger een grote, rode knop op de muur. Wanneer deze werd ingedrukt, stroomden er chemicaliën uit de fabriek in de lokale rivier. Op een dag drukte een steigerbouwer in de fabriek per ongeluk de rode knop in door er met een paal tegenaan te stoten. Het steigerbouwbedrijf ontsloeg hem op staande voet. Toen de Huntsman-directie erachter kwam, eiste ze dat de steigerbouwer weer werd aangenomen en in de fabriek terugkwam. Ze besloten zelfs een feest te geven om de fout publiekelijk te vieren. Niemand had gezien dat de man de rode knop had ingedrukt, maar hij had wel de verantwoordelijkheid genomen om naar de controlekamer te gaan om de mensen daar te informeren. Daardoor kon de fout in dertig minuten worden hersteld, in plaats van in 24 uur. De milieuschade bleef beperkt en er volgde geen boete. Het feest was een duidelijke boodschap aan de organisatie: Huntsman heeft een 'no-blamecultuur'.





Vervolg van pagina 6

Church of Fail en 'fuck-up nights', allemaal evenementen die erop gericht zijn om werknemers hun fouten te laten delen en van elkaars fouten te leren.

Door deze methodes is bijvoorbeeld de sollicitatieprocedure aangepast. Voorheen werden kandidaten geselecteerd op basis van hun vaardigheden en pas veel later werd er gekeken of ze wel in de bedrijfscultuur passen. Soms bleken sollicitanten helemaal niet in het bedrijf te passen, maar was het sollicitatieproces al dermate ver gevorderd dat afwijzen moeilijk was. Nu is een toetsing aan de hand van de bedrijfscultuur het eerste wat Spotify doet bij sollicitanten. Misschien een kleine aanpassing, maar wel effectief.

Wanneer de veilige omgeving er eenmaal is, volgt het uitproberen van nieuwe ideeën. Bij Spotify hebben ze een hekel aan gestandaardiseerd werken, juist omdat het de creativiteit en innovatie tegenwerkt. Daarom stimuleert het bedrijf dat medewerkers gaan experimenteren. Zo hebben ze onder andere een zogenoemde 'hack time' ingesteld. Als medewerker mag je 10% van je tijd besteden aan het uitwerken van ideeën. Je bent volledig vrij in waar je aan werkt. Daarnaast vindt nog twee keer per jaar de Spotify Hack Week plaats, een week

waarin door honderden werknemers gewerkt wordt aan het bedenken en uitvoeren van nieuwe ideeën.

Andere organisaties hebben ook zo hun eigen manieren gevonden om experimenteren aan te moedigen. Het Britse mediaconcern UKTV moedigt experimenteren aan door ieder kwartaal de medewerkers hun ideeën te laten presenteren. De beste ideeën worden beloond met een budget en ondersteuning om het uit te voeren. Tegenwoordig is bij veel organisaties ook de hackathon steeds populairder aan het worden. Daarbij komen softwareprogrammeurs, websiteontwikkelaars en minder voor de hand liggende professionals als verkopers bijeen om nieuwe ideeën te verzinnen.

Maar op het hoogtepunt van trends begint vaak ook het verval. Hoe groter

### Tip 3

**Moedig medewerkers aan om te experimenteren met nieuwe ideeën. Maak een deel van de werktijd vrij voor experimenten.**

*'Ik heb nooit een fout gemaakt, ik heb alleen 10.000 manieren gevonden die niet werken.'*

### Tip 2

**Tijdens 'faalsessies' is het niet de bedoeling een schuldige aan te wijzen, maar juist om te leren van wat er is misgegaan.**

**Experimenteren**  
**Hoe groter en**  
**volwassener de**  
**organisatie, hoe**  
**groter de kans dat**  
**het experimenteren**  
**verdwijnt**

en volwassener de organisatie, hoe groter de kans dat het experimenteren verdwijnt. Zo werken de medewerkers bij Google nog maar een beperkte tijd aan hun eigen projecten, aldus oud-hr-directeur Laszlo Bock. Sinds in 2011 Larry Page het roer overnam, is er namelijk meer 'focus aangebracht in de innovatiestrategie'. Ook bij Spotify begint men te merken dat er steeds meer druk van externe partijen komt om fouten onder het tapijt te vegen.

Het is een ontwikkeling die het onderscheidend vermogen van deze organisaties kan aantasten. De vraag is dus of deze bedrijven in staat zijn hun unieke karakter te behouden, of dat ze over een aantal jaren voorbij worden gestreefd door start-ups die wel weer durven te experimenteren en fouten te maken.

**Thomas Alva Edison (1847-1931) was uitvinder, en oprichter van General Electric.**

## Wat zijn squads en tribes?

**In feite is 'squad' een hippe term voor 'zelfsturend team'. Bij Spotify is zo'n team verantwoordelijk voor een klein onderdeel van de totale dienstverlening, streaming audio.**

→ Een squad bestaat uit niet meer dan 12 mensen. Het team mag zelfstandig besluiten om kleine updates uit te voeren. De squads gaan op hun beurt weer op in tribes, min of meer 'afdelingen'.



→ Een tribe is niet groter dan 150 mensen, het maximale aantal waarbij men elkaar in de groep herkent.

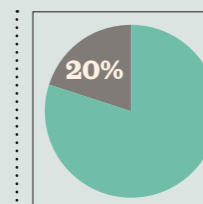


→ Maar bij Spotify wordt een aantal van 40 als ideaal beschouwd.



## Google-time

De bekendste variant van het aanmoedigen van experimenteren is Googles '20% time'. Bij de beursgang van Google in 2004 schreven oprichters Larry Page en Sergey Brin het volgende: 'We moedigen onze werknemers aan om, naast hun re-



guliere projecten, 20% van hun tijd te besteden aan zaken waarvan ze denken dat Google het meest profiteert.' Werk-

nemers worden aangemoedigd creatief te zijn, met nieuwe ideeën te komen en ze vervolgens uit te voeren.

Deze regel heeft Google geen windeieren gelegd. Enkele van de bekendste resultaten zijn producten als Gmail en Google AdSense.