

31VOLTS

Open brief

Tav. Dhr A. Rinnooy Kan

en iedereen met interesse in innovatie in dienstverlening

Utrecht, 08.06.2010

Door: Marcel Zwiars

Afgelopen week heb ik een kort maar interessant gesprek gevoerd met Dhr. Alexander Rinnooy Kan, voorzitter van de SER en volgens de Volkskrant de meest invloedrijke persoon van Nederland in 2009.

Tijdens de laatste Service Design Thinks, georganiseerd door het Service Design Netwerk Nederland, sprak ik met Wietze van der Aa, Director bij Amsterdam Centre for Service Innovation (Universiteit van Amsterdam) over zijn ontmoeting met de heer Rinnooy Kan tijdens de Innovation Lecture 2009. Voor dit evenement schreven wij, 31Volts, het boek 'Innovation is Served'. Alle reden om eens een afspraak te maken met Dhr. Rinnooy Kan.

Dit gesprek was erg interessant maar kort. De dilemma's die wij als Innovators in dienstverlening dagelijks ervaren, kwamen door de tijdsdruk niet echt tot zijn recht. Misschien wilde ik te veel bespreken in een te korte tijd. Daarom is het goed deze dilemma's nog eens uitgebreid te beschrijven. Niet alleen om dit te delen, maar ook om zo zelf nóg beter grip te krijgen op dit specifieke gedachtegoed.

31Volts bestaat nu drie en een half jaar. In deze tijd hebben wij de ontwikkelingen in Nederland als het gaat om innovatie in dienstverlening van zeer dichtbij meegemaakt. Het zijn spannende en heel positieve ontwikkelingen, maar ook is er steeds meer behoefte grip te krijgen op wat het betekent te innoveren in dienstverlening. Met name bij opdrachtgevers. Hoe doe je dit? Welke rol speelt creativiteit en ontwerpen hierin?

Creativiteit

Uit een recent onderzoek van IBM onder 1500 CEO's werd duidelijk dat zij creativiteit als de belangrijkste factor zien voor toekomstig succes. Ik wil niet te diep ingaan op dit onderzoek maar wat opvalt is, en dat is het eerste dilemma, dat creativiteit en de betekenis hiervan nog erg abstract en te algemeen blijft. Niet dat ik op zoek ben naar een definitie, maar het is goed als wij hier beter grip op krijgen. Creativiteit is namelijk erg breed. Breien kan ook erg creatief zijn evenals veel andere hobby's, en niet te vergeten de kunsten met de grote K's. Mijns inziens is het dan ook belangrijk te praten over de eigenschappen van creativiteit en de manier waarop je die kunt inzetten.

Waarom ook ik denk dat creativiteit een belangrijke rol speelt in diensteninnovatie is dat het, mits goed ingezet tot onverwachte oplossingen kan leiden. Een creatieve benadering betekent een andere manier van

31 VOLTS

denken en doen. Maar wat is die manier? Hoe ga je te werk? Waar creativiteit in bepaalde sectoren een vanzelfsprekendheid is, zijn er in commerciële organisaties nog wel drempels weg te nemen om hier goed mee om te leren gaan. Het is de uitdaging om op strategisch niveau de waarde van creativiteit te onderkennen en op praktisch niveau toe te passen.

Tijdens de **Innovation Lecture 2009** kreeg keynote speaker **Jeneanne Rae** de volgende vraag voorgelegd: “Hoe is creativiteit te verenigen met het strategisch inzetten van een proces? Is het proces niet tevens een keurslijf waarin creativiteit helemaal niet kan gedijen?”. Het antwoord hierop was, even in het kort: “Ontwerpen”. In het ontwerpproces heeft creativiteit een belangrijke rol en staat het niet op zichzelf. Creativiteit en creatie zijn onderdelen van ontwerpen, maar er is meer.

Ontwerpen

In het telefoongesprek met Rinnooy Kan kwam ook kort ter sprake dat technologische innovatie iets fundamenteel anders is dan innovatie in dienstverlening. Het punt van Rinnooy Kan is geheel juist. Diensteninnovatie gaat over mensen terwijl het bij technologische- of productinnovatie om ‘dingen’ gaat. Dit verschil is het tweede dilemma. In ontwerpen bestaat dit verschil namelijk niet of nauwelijks. Of je een gebouw ontwerpt waar veel mensen gebruik van maken of een rolstoel, specifiek voor één persoon; het draait altijd om mensen. De conclusie die je daaruit zou kunnen trekken is dat diensteninnovatie een uitgelezen kans biedt voor ontwerpers om in deze branche te werken. Wij zien dit ook terug in de interesse vanuit ontwerpopleidingen aan de Technische Universiteit Delft en Hogescholen.

Er zijn meer goede redenen waarom ik denk dat ontwerpers zich bezig zouden moeten houden met het ontwerpen van diensten. Ontwerpers stellen mensen (gebruikers) te allen tijde centraal. Het zijn mensen voor wie je werkt. Daarnaast zijn ontwerpers ook empathisch en kunnen makkelijk communiceren en goed luisteren. Ongeacht of ze nu praten met een toiletjuffrouw of een minister.

Een andere kwaliteit van ontwerpers is dat hun doel altijd is om waarde te creëren. Een stoel om op te zitten, een jurk om aan te trekken. Het maakt niet zo veel uit wat voor een product het is zolang de gebruiker er maar nut uit haalt. Gelukkig zijn deze eigenschappen niet exclusief voor ontwerpers voorbehouden. **Bruce Nusbaum** schreef hierover in **Businessweek** een aardig artikel: **Is Design Too Important To Be Left Only To Designers?**

Een laatste eigenschap die ik wil benoemen is dat ontwerpers aan de toekomst werken; zij ontwerpen iets wat er tot dat moment nog niet is. Als voorbeeld kun je denken aan een architect die de opdracht heeft een bibliotheek te ontwerpen. Het is niet moeilijk om je te verplaatsen in het eindresultaat, een bibliotheek, terwijl je je nog niet kunt voorstellen hoe deze bibliotheek er precies uit gaat zien. Of welke betekenis deze bibliotheek voor mensen gaat krijgen. Totdat de bibliotheek er daadwerkelijk staat, zijn visualisaties de manier om het verhaal te vertellen.

31 VOLTS

Is diensteninnovatie dus anders dan technologische innovatie? Ja! Maar of het sterk verschilt met ontwerpen? Ik denk het niet. Vandaar ook de internationale interesse in het nieuwe vakgebied service design.

Strategie versus doen

Dit is dilemma nummer drie, mijn grootste persoonlijk uitdaging op dit moment, tevens de aanleiding om contact op te nemen met de heer Rinnooy Kan én om dit onderwerp nu eens goed te beschrijven. Ik zie dat er gekeken wordt hoe diensteninnovatie onze Nederlandse concurrentiepositie kan versterken, een strategische benadering. The Big Picture. Hiervoor is onder andere Exser opgericht. Daarnaast zijn er de bedrijven als de onze die in de praktijk het nut van diensteninnovatie bewijzen. Eenvoudigweg door het te doen. Met direct zichtbaar resultaat: trotse organisaties en gelukkigere klanten/mensen.

Echter; tussen strategie en praktijk is er nog heel veel ruimte om te ondernemen, dingen te doen. Met enkel een strategie gaan we het niet redden. En de bureaus kunnen diensteninnovatie ook niet alléén een vaste plek geven in ons innovatielandschap.

Het boek 'Innovation is Served' is een goed voorbeeld hoe we hier wel vorm aan kunnen geven. Bij onze klanten merk je dat het boek ze helpt om een beter gevoel en begrip te krijgen voor diensteninnovatie, hoe je hiermee om kunt gaan en wat het voor hen oplevert. Het helpt mensen de brug te slaan van het strategisch belang van innovatie in dienstverlening (dat zeker ervaren wordt) naar 'wat ga ik morgen doen'. Er blijven echter nog veel vragen en twijfels over. Wat moeten we doen, welke activiteiten moeten we ontplooiën om diensteninnovatie tot iets vanzelfsprekends te maken?

In de praktijk merken wij dat we niet vaak een opdracht hebben gehad om een nieuwe dienst te ontwerpen. De aanleiding voor een project is veelal een dilemma waarmee een opdrachtgever speelt. De insteek om een project te starten kan een dilemma zijn als: "Kennen wij onze klant eigenlijk wel en hoe laten wij onze diensten beter aansluiten op hun behoeften?" Het blijkt dat deze dilemma's vaak abstract en niet tastbaar zijn. Dit neemt echter niet weg dat je er wel op een praktische en gestructureerde manier mee om kan gaan.

Het is tijd om beter zicht te krijgen op de stap van strategie naar doen. Dat geldt zowel voor onze Nederlandse strategie als voor de strategie van individuele organisaties. Als er iets is waarin geïnvesteerd zou moeten worden, dan is het dit.

Doen, doen en nog eens doen

Tijdens deze Innovation Lecture 2009 sprak Jeneanne Rea over het belang van een 'Do-tank' in plaats van een 'Think-tank'. Dit idee is na de lecture door Maria van de Hoeven, minister van EZ, gepresenteerd als een nieuwe ambitie. Een heel goed plan maar hoe gaan we dit realiseren in diensteninnovatie? Later sprak ik hier over met

31 VOLTS

een aantal ambtenaren van het ministerie van EZ. Men is daar erg actief om zo'n Do-tank op te zetten. Het beste voorbeeld van doeners zijn architecten en ontwerpers. Zij zijn het die model na model, maquette na maquette maken om grip te krijgen op het ontwerp waaraan ze werken. Je zou kunnen zeggen dat het maken van fouten onderdeel van hun proces is. Een model is geen mislukking maar een succes om snel tot het juiste resultaat te komen. Binnen innovatietrajecten, met name in diensteninnovatie, kunnen we hier nog veel van leren. Dit geeft ontwerpers een sterke voorbeeldfunctie.

Als je kijkt naar de faam die Nederlandse architecten en ontwerpers wereldwijd genieten dan denk ik dat we alle kennis en ervaring in huis hebben om heel erg sterk te worden in diensteninnovatie, te beginnen bij service design.

Kortom

Creativiteit en met name ontwerpen zijn cruciaal in innovatie. Gelukkig ontbreekt het in Nederland niet aan talenten. Sterker nog wij lopen hierin ver vooruit. Er liggen enorme kansen om diensteninnovatie een vanzelfsprekende rol te geven in Nederland.

Diensten draaien om mensen. Zowel aan de aanbieder als aan de afnemende kant. Hier bewust mee omgaan is een must. Het lijkt zo vanzelfsprekend, maar in de praktijk werkt het lang niet altijd zo te zijn. Het is niet voldoende om te hopen op een goed begrip van je klant op individueel niveau. In de toekomst wordt het steeds belangrijker om je als organisatie te gaan gedragen als 'mensen'. Op dit onderwerp kom ik binnenkort uitgebreider terug.

Als laatste punt denk ik dat het ons innovatievermogen ten goede komt als we accepteren dat fouten maken zoals bij ontwerpen gangbaar is, belangrijk is in diensteninnovatie. lasten we hopen dat er een situatie ontstaat waarin het maken van fouten een vanzelfsprekend onderdeel wordt van ieder innovatie proces. Het is dé manier om vooruit te komen.