

‘Voorsprong voor bedrijven die de toekomst creëren’

In een wereld waarin bijna alles te kopiëren is, concurreren organisaties meer en meer op bedrijfscultuur en vaardigheden van medewerkers, vertelt CEO Bram Schot van Audi. In zijn visie komen die vaardigheden het best tot hun recht als medewerkers ruimte krijgen om te experimenteren, aangemoedigd door de leiding.



Veranderingen zijn van alle tijden, weet CEO Bram Schot van Audi, maar de impact van veranderingen op bedrijven is nu groter dan ooit. Dat heeft volgens hem verschillende oorzaken. “Om te beginnen hebben producten en strategieën een steeds kortere levenscyclus. Daarnaast concurreren bedrijven minder op producten en service en meer op businessmodellen en businessconcepten.” Dat vraagt een andere benadering van onder meer planning en strategie, zegt hij. “Traditionele strategische planningsprocessen leiden nog slechts zelden tot echt nieuwe inzichten. Bedrijven moeten daarom ontsnappen aan wat ze van oudsher gewend zijn. Anders bestaat het risico dat ze gevangen blijven in een systeem waarin alleen



incrementele veranderingen mogelijk zijn. Op zich kan dat nog steeds prima zijn, maar dan leg je je er wel bij neer dat je geen gamechanger bent. Ook is het dan maar de vraag of je in de toekomst een rol van betekenis kunt blijven spelen.”

VOORSTELLINGSVERMOGEN

Veel bedrijven hebben moeite om hun toekomst gestalte te geven, stelt Schot vast. “De oorzaak is niet dat ze de toekomst niet kunnen voorspellen, maar dat ze de toekomst niet weten te creëren. We leven in een bijzondere tijd. Niet eerder was er zo’n klein gat tussen wat we ons kunnen voorstellen en wat we daadwerkelijk kunnen realiseren. Bedrijven die willen innoveren ➤



kunnen de gewenste toekomst als vertrekpunt nemen en vanaf dat punt terugwerken. De enige beperking is hun voorstellingsvermogen.”

Met andere woorden: bedrijven die de huidige situatie als vertrekpunt nemen staan direct op achterstand. “Zij zitten vast aan hun erfenis en dat versmalt hun blik op wat mogelijk zou kunnen zijn en ze beperken zo hun innovatiekracht.” Schot wil met Audi zélf de toekomst kunnen creëren. Dat betekent in de eerste plaats heel alert zijn op veranderingen in de buitenwereld, legt hij uit. Vragen stellen is een manier om daar grip op te krijgen.

“Zijn wij de benchmark voor onze concurrenten? Hebben onze projecten echt of nog steeds toegevoegde waarde? Komen de kernpunten van onze strategie terug in de prioriteiten voor korte en middellange termijn? Welke prestatie-indicatoren gebruiken we om onze vooruitgang te meten? Is onze visie op de toekomst anders dan die van onze concurrenten? Wat dicteert onze acties – is dat wat onze concurrenten doen of is dat onze eigen visie op de toekomst? Kiezen we voor groei of voor efficiency? Bepalen wij de regels van het spel in de markt? Zetten wij de standaard; bepalen wij de snelheid? Wat is onze propositie? Hebben we een concurrentievoordeel en kunnen we dat verdedigen?” Het is een greep uit een reeks vragen, aldus Schot. Op al die vragen wil hij een goed antwoord kunnen geven. Lukt dat niet? Dan is dat een rode vlag, een helder signaal om “met gevoel voor urgentie” te zorgen voor verbetering.

ICOON

Een mooi voorbeeld van verbeelding van de toekomst is de Audi Aicon, een conceptauto die de voordelen van individueel transport van deur tot deur combineert met de luxe van een eersteklas vlucht. Schot: “Met één

blik in het interieur is duidelijk hoe rijden in de toekomst eruit kan zien. Geen stuur, geen pedalen of andere instrumenten. Een zelfrijdende, elektrische auto kortom, waarin passagiers zelf kiezen hoe ze de reistijd doorbrengen: met werken, een gesprek of gewoon ontspannen.” Voor Schot is de Aicon een voorbeeld van hoe een bedrijf zelf de toekomst kan creëren. Het bedenken van innovatieve concepten als de Aicon vraagt een andere manier van leidinggeven, denkt hij. Bij Audi, waar wereldwijd bijna 92.000 mensen werken en dat in 2018 wereldwijd ruim 1,8 miljoen nieuwe auto's verkocht en een omzet boekte van 59 miljard euro, maar net zo goed in andere organisaties die een transformatie doormaken.





Schot somt eerst op wat volgens hem cruciaal is bij een transformatie. “Plaats het managen van processen boven het managen van de organisatiestructuur. Kies dus voor een horizontale in plaats van een verticale aanpak. Maak inhoud belangrijker dan de vorm. Geef de voorkeur aan snelheid boven volledigheid en, in het verlengde daarvan, streef naar optimaliseren in plaats van naar perfectie. Verder zijn best practices relevant, maar uiteindelijk gaat het om de next practices. De beste manier om die in de vingers te krijgen is wanneer je als organisatie inzichten weet te creëren in plaats van alleen maar de trends te volgen.”

DE MAN IN DE ARENA

Enthousiasmeren en inspireren zijn kernwoorden van de leiderschapsstijl die past bij organisaties in transformatie die voorop willen blijven lopen. CEO's moeten vooral de energie en het enthousiasme van medewerkers aanwakken en veel minder sturen op gedragsveranderingen, vindt Schot. De puur hiërarchische rol van de CEO verdwijnt, als het aan hem ligt. Het gaat in de organisatie om de mensen die het echte werk doen. Hij citeert, uit het hoofd, een beroemde passage uit een toespraak die de Amerikaanse president Theodore Roosevelt in 1910 hield in Parijs. Over de man in de arena die de eer toekomt, “zijn gezicht besmeurd met stof, zweet en bloed”. Niet de criticus of degene die aanwijst hoe de sterke man struikelt of wat de doener beter had kunnen doen. Want de man in de arena toont tenminste moed, ook als dat leidt tot falen. Die man “weet het beste hoe de triomf van een grote prestatie smaakt”.

Het betekent in de praktijk bij Audi dat mensen de ruimte krijgen om te experimenteren. Of, zoals Schot het verwoordt: “Play, play, play in plaats





van plan, plan, plan: minder denken, maar meer doen en proberen." Hij wil ook medewerkers zo inspireren, dat zij risico's durven nemen, vanuit de overtuiging dat dit leerzaam is. Voor henzelf en voor de organisatie. "Ik geloof in het presenteren van kansen en mogelijkheden. Die energie wil ik overdragen en ook het vertrouwen uitstralen dat nieuwsgierig zijn en experimenteren lonen. Het is belangrijk om successen, hoe klein die ook mogen zijn, te vieren. Samen. Dat verbindt, en verbinden werkt volgens mij veel beter dan corrigeren." Nieuwe leiders zijn volgens hem mensen die beschikken over "voices of opportunity", die mogelijkheden zien die verder reiken dan het voor de hand liggende. "De toekomst is aan de kampioenen van het onconventionele, die het onmogelijke van gisteren morgen mogelijk maken."

Tegelijkertijd legt Schot de lat hoog voor zijn medewerkers. "Ik betaal mijn

mensen niet om hun best te doen; dat vind ik normaal. Ik betaal hen om resultaat te boeken. Hoewel, ik? Eigenlijk zijn het onze klanten die het salaris betalen. Echte toegevoegde waarde wordt immers gecreëerd in de markt. Ik hou van een simpele, directe aanpak en van doelstellingen waarbij mensen op hun tenen moeten staan om ze te bereiken. Als ze daarvoor moeten worstelen, dan komt dat het resultaat uiteindelijk ten goede. Hoe mensen omgaan met onzekerheid maakt echt een verschil. Niemand is gevangene van de omstandigheden. Je kunt jezelf bevrijden, door de keuzes die je maakt. Ik raad leidinggevendenden aan om uit hun kantoor te stappen en te communiceren met mensen, hen figuurlijk aan te raken en goed naar hen te luisteren."

CONCURRENTIEVOORDELEN

"Bijna alles is tegenwoordig te



Bram Schot

‘We investeren de komende vijf jaar veertig miljard euro in onderzoek en ontwikkeling’

kopiëren”, legt Schot uit. “De enige concurrentievoordelen die je als organisatie echt kunt verdedigen zijn de juiste cultuur en competente medewerkers. Dat is doorslaggevend. Je kunt als organisatie niet wachten tot mensen in de bus stappen en aanpakken. Ze zitten al in de bus of blijven bij de bushalte staan. Als je als organisatie zorgt voor de juiste mensen op de juiste plekken in de bus, dan kunnen zij samen uitvinden hoe de bus moet worden bereden. Een geweldige strategie is waardeloos als je de juiste mensen mist om die uit te voeren.”

Het vraagt van een CEO de moed om moeilijke beslissingen te nemen als dat voor de organisatie beter is, weet hij. Heel praktisch betekent dat onder meer “overbodige functies, activiteiten en processen elimineren”, aldus Schot. “Het kan verder nodig zijn om rollen en verantwoordelijkheden

opnieuw te definiëren, om alleen tijd te besteden aan de belangrijkste zaken, om cruciale functies te versterken, de talenten op de belangrijkste projecten te zetten, scorecards aan te passen, enzovoort, enzovoort.”

Zijn collega-CEO's bij andere ondernemingen raadt hij aan, als ze dat niet al hebben gedaan, om hiërarchie en formele autoriteit anders te bekijken. “Geef traditionele autoriteit op waar die niet nodig is. Zet daarnaast in op diversiteit als hefboom voor een nieuw soort leiderschap en voor innovatieve ideeën. Hou je als CEO bezig met een zo breed mogelijk spectrum aan ervaringen en inzichten van je medewerkers. En heb vooral veel lol.”

ONDERZOEK EN ONTWIKKELING

Met de eerdergenoemde Aicon onderstreept Audi het belang van innovatie, kernachtig verwoord in de slogan ‘voorsprong door techniek’. “Onze groei wordt door innovatie gedreven”, stelt Schot. De komende vijf jaar investeert Audi daarom veertig miljard euro in onderzoek en ontwikkeling. Dat gebeurt vanuit een duidelijke visie en strategie, zodat de keuzes die Audi maakt ook succesvol kunnen zijn.

“Ik hou ervan om grote en disruptieve ideeën te zoeken die kunnen evolueren in nieuwe businessmodellen die bijdragen aan onze winst.” Een concrete wens voor de organisatie zelf is dat die optimaal kan profiteren van de collectieve intelligentie van alle 92.000 medewerkers. “Als Audi geaggregeerd zou weten wat nu al verspreid over de organisatie aan kennis aanwezig is, dan zou dat ons enorm helpen. Mijn streven is om die collectieve intelligentie zichtbaar en bruikbaar te maken. Dat levert ons echt concurrentievoordeel op.” ◀



deel online