

NON ZERO RATIO ONTWIKKELT METHODE VOOR INNOVATIEMANAGEMENT

‘Logica werkt beter dan brainstormsessies’

Bij innovatie is logica belangrijker dan creativiteit. Dat is de stelling van Piet Holbrouck van Non Zero Ratio. Hij ontwikkelde een methodologie die naar verluidt op elk terrein toepasbaar is. Op basis van die methode concludeert hij dat het anti-tabaksbeleid aan herziening toe is. En wel omdat agressieve preventiecampagnes roken juist dodelijker maken. ROELAND BYL, FOTOGRAFIE KRIS VAN EXEL

Europa heeft zich in 2000 voorgenomen tegen 2020 de belangrijkste kenniseconomie van de wereld te worden. Innovatie is het sleutelwoord. Als lemmingen loopt daardoor iedereen achter de heilige graal van innovatie aan. Expertise is het vanzelfsprekende sleutelbegrip. Jammer, vindt Piet Holbrouck. In zijn visie is expertise de vijand van innovatie. “Weten hoe iets hoort te zijn, is vaak een van de oorzaken waarom innovatieprocessen vastlopen. De kern van innovatie zit in het managen van onzekerheid en het vermogen om problemen op te lossen”, zegt hij.

Fysicus en consultant Holbrouck ontwikkelde door de jaren heen een eigen methodologie om de innovatiedrang in juiste banen te leiden. Centraal in zijn aanpak staan logica en de focus op *problem solving*. Die – o ironie – expertise probeert hij de jongste jaren te vermarkten met zijn bedrijf Non Zero Ratio. “Ik vergelijk het graag met een timmerman”, zegt hij. “Die heeft toch ook het juiste materiaal nodig om zijn werk te kunnen doen?” Tot op heden vervult Holbrouck zijn missionarisdrang voornamelijk met consultingopdrachten, maar deze zomer hoopt hij ook de bijbel over zijn methodologie te publiceren.

Ruimtevaartperspectief

Voor hij in 2007 met zijn bedrijf Non Zero Ratio begon, was Holbrouck de algemeen directeur van het innovatiebedrijf Verhaert, een referentie in de Europese ruimtevaart. Steunend op zijn ervaringen bij het bedrijf dat satellieten ontwikkelt, raakte hij in de ban van innovatiemanagement en het belang van problem solving bij innovatieprocessen. Eind 2001 besloot hij weg te gaan bij Verhaert en zich toe te leggen op de ontwikkeling en verspreiding van een methodologie van problem solving bij innovatiemanagement. “Rechten kan je studeren, maar er bestaat geen vak ‘problemen oplossen’ op school”, zegt Piet Holbrouck.

De mosterd voor zijn concept haalde de ex-directeur van Verhaert voor een stuk bij de Israëliëse managementboekenschrijver Elyahu Goldratt. Holbrouck verruimde de bevindingen van Goldratt met eigen inzichten en ervaringen. De techniek bestaat erin je bedenkingen te structureren in tekstballonnen en volgens hun causale verbanden te rangschikken. “Het is als rekenen”, zegt hij. “Met hoofdrekenen bots je snel op beperkingen, terwijl een vermenigvuldiging op papier complexere berekeningen mogelijk maakt. Bij innovatiemanagement laat het externaliseren van de infor-

matie toe makkelijker een causaal verband te zien. Door je gedachten in tekstballonnen te ordenen, kun je ze terugbrengen tot voorstellingen en aannames waarover je kunt discussiëren.”

Volgens Holbrouck is daarom bij het managen van het innovatieproces logica belangrijker dan creativiteit. Met de methodologie van Non Zero Ratio kom je tot stellingen waar iedereen het mee eens is. Dat definieert Holbrouck als het normale denken. “Als je die normen onder de loep neemt en systematisch ter discussie stelt, dan creëer je openheid voor afwijkende opinies. Dat werkt beter dan brainstormsessies. Daar staan die algemeen aanvaarde normen het creatieve denkproces vaak in de weg.”

Verskillende cases

De aanpak van Holbrouck vindt zijn oorsprong in wiskunde en logica. Als een van de elementen uit zijn methode verneemt hij de segmentatietheorie. Daarbij zitten partiële oplossingen voor een probleem elkaar in de weg. In het mobiliteitsvraagstuk bijvoorbeeld zijn de wagen en de trein allebei slechts deeloplossingen. Ze lossen het fileprobleem niet op en tegelijk zijn ze elkaars concurrent. Bij de vraag naar waar je dan moet innoveren, dreigt een beleidsma-



PREVENTIECAMPAGNES MAKEN ROKEN DODELIJKER

"Als je mijn methode toepast op de gezondheidszorg, ontdek je dat het preventiebeleid een andere insteek behoeft. Preventie speelt vaak in op afschrikking, zoals bij antirookcampagnes. Uiteindelijk leidt dat tot extra slachtoffers. Dat is te wijten aan het welbekende placebo-effect. Iemand geneest hoewel hij alleen maar een neppil krijgt toegediend. Welnu, dat effect werkt in twee richtingen. Een waarschuwing als 'roken is schadelijk voor uw gezondheid' kan een negatief placebo-effect uitlokken. Voor mensen die niet kunnen stoppen met roken, versterken de preventiecampagnes de verwachting op longkanker en bijgevolg zou logischerwijze ook

PIET HOLBROUCK
"De kern van innovatie zit in het managen van onzekerheid en het vermogen om problemen op te lossen."

het aantal dodelijke longkankers onder rokers stijgen."

"Welnu, ik ben in de wetenschappelijke literatuur gedoken en botste op een lijvig rapport waaruit blijkt dat in de jaren tachtig roken in de rokersgroep dodelijker was dan in de jaren vijftig. En dat terwijl in de jaren vijftig de sigaretten nog geen filters hadden."

"Een goede preventiecampagne kijkt dus naar twee mogelijke effecten: hoe groot is de gedragsverandering aan de ene kant, en aan de andere kant de kans dat de campagne het gevaar vergroot binnen de risicogroep. Het logische alternatief is dat je overstapt naar campagnes zonder afschrikking. Je praat dan eerder over duurdere sigaretten en sportpromotie. Het komt erop aan de gedragsverandering te maximaliseren en het placebo-effect te minimaliseren. Naar het tweede deel wordt meestal onvoldoende gekeken."

ker in de segmentatieval te trappen. De ene expert pleit voor de trein, de andere voor de auto. "Mijn methodiek helpt om daar uit te breken", zegt Holbrouck. "In mijn aanpak moet je zoals in de wiskundige limietenleer eerst op zoek naar de ideale oplossing. Je vraagt je dus af wat van elk segment de voor- of nadelen zijn. Voor een wagen pleit bijvoorbeeld dat je vertrekt wanneer je wil, en van waar je wil. De nadelen zijn: je mag niet gedronken hebben, je kunt niet onderweg werken, fysieke beperkingen zijn uitgesloten. Dat doe je voor alle segmenten. Je voegt vervolgens alle voordelen van alle segmenten samen en sluit alle nadelen uit. Dan heb je de ideale wereld. Het spreekt voor zich dat die vandaag niet

realiseerbaar is, maar je kunt met dat proces de kiem zaaien van het transformatieproces. Het komt erop neer dat je eerst een visie ontwikkelt en daarna het pad ernaartoe zoekt. Veel bedrijven doen dat vandaag niet."

"Bij het mobiliteitsprobleem kom je dan uit bij een soort automatisch transport als ideaal vervoersmiddel. Zodra je die ideale oplossing hebt gedefinieerd, kun je de pijnpunten identificeren die moeten worden verholpen. Op basis daarvan kun je stellen dat het misschien nuttiger is om alle wagens van een intelligente cruisecontrol te voorzien om de doorvoer te verbeteren dan miljarden te investeren in infrastructuurwerken als het BAM-tracé. Dat lijkt op het eerste

gezicht absurd, maar die oplossing heeft wel het potentieel om de segmentatieproblematiek op te lossen. Wagens worden dan een soort treinen en in die nieuwe oplossing ligt een rol voor het openbaar vervoer weggelegd."

Het afgelopen decennium heeft Holbrouck in hoofdzaak consultingopdrachten uitgevoerd in innovatie- en managementprojecten. Nu heeft hij de draad weer opgenomen en wil hij de methodologie onder de brede aandacht brengen. "In essentie brengt mijn toolbox innovatie op een hoger niveau. Het is eigenlijk een verruiming die rekening houdt met de beperking van ons denken. Dat werkt overal: in het bedrijfsleven maar ook bij de overheid." ©