

# Innovatie; must en mensenwerk!

*Over het sturen en stimuleren van innovatie*

## Inleiding

*De wereld is in grote mate aan het veranderen door de razendsnelle ontwikkeling van ICT (zoals internet of things en big data), applicaties en technologieën zoals 3D en 4D-printing, sensortechnologie, nanotechnologie, drones, robotica en nieuwe geavanceerde materialen. Smart Industry gaat over het slim combineren van deze technologieën. Als organisaties dit naar hun hand weten te zetten, kunnen zij betere kwaliteit leveren, efficiënter werken en verduurzamen. Hiermee kunnen ze beter concurreren en hun verdienkracht aanzienlijk vergroten. Dat is geen wens maar noodzaak. Een noodzaak om te kunnen overleven op het wereldtoneel. Meer dan ooit tevoren staat innovatie dan ook centraal.*

*Veel directies en managementteams zijn zich niet volledig bewust van de noodzaak om te innoveren en worden vaak gedreven door de dagelijkse operatie. Onderzoek onder een groot aantal ondernemers in uiteenlopende sectoren (zie [www.smartindustry.nl](http://www.smartindustry.nl)) heeft aangetoond dat slechts 14% van de ondernemers zich daadwerkelijk bezighoudt met de kansen en bedreigingen die Smart Industry met zich meebrengt. Dan nog weten veel directeuren niet goed hoe te anticiperen en reageren op nieuwe trends en ontwikkelingen. Bedrijven worstelen nogal eens met het vraagstuk hoe innovatie (beter) van de grond te krijgen in hun organisatie. Innovatie is vooral iets van mensen. Zowel van het management als van onderzoekers, ontwikkelaars en uitvoerenden. Wij delen graag enkele ervaringen uit onze praktijk hoe innovatie te sturen, versnellen en stimuleren.*



## Richting

Het begrip innovatie wordt in vele publicaties gebruikt. Het is maar de vraag of dit begrip eenduidig wordt geïnterpreteerd. Innovaties zijn meer dan 'Willie Wortel'-achtige uitvindingen die worden vastgelegd met octrooien en patenten. Ze liggen dan alleen nog maar op de plank. Je spreekt pas van een innovatie als een idee of concept ook succesvol wordt geïmplementeerd. Innovatie gaat ook niet alleen over technologisch hoogwaardige producten zoals een iPhone. Het kan ook betrekking

hebben op het verbeteren en vernieuwen van processen en werkwijzen, diensten, applicaties of business modellen.

***“Innovaties zijn meer dan Willie Wortel-achtige uitvindingen”***

Vooraf moet worden afgesproken welke doelen je met innovatie voor ogen hebt. Immers, geen bedrijf kan het zich permitteren om te innoveren om het innoveren. Dit maakt innovatie tot een onderdeel van de ondernemingsstrategie. Maar hoe doe je dat? Allereerst moet het management invulling geven aan de vraag waar het bedrijf of de organisatie over bijvoorbeeld vijf jaar wil staan. Dit doe je

door vooruit te kijken en te voorzien welke impact verschillende trends- en ontwikkelingen, de concurrentie en veranderende klantvraag hebben op jouw business. Vervolgens moet de organisatie zich hierin positioneren en een toekomstbestendig business model ontwerpen. Aan de hand van deze 'stip op de horizon', kun je afleiden wat de innovatiedoelstellingen zijn. Moeten producten, diensten, processen of juist het business model vernieuwd worden?

*“Aan de hand van de stip aan de horizon kun je afleiden van de innovatiedoelstellingen zijn”*

Volstaat incrementele innovatie (kleine toevoegingen of verbeteringen) of is er meer radicale innovatie nodig? Wat is de innovatie-ambitie van de organisatie? Wil je de eerste in de markt zijn, snelle volger of wat anders? Welke KPI's gebruik je om te beoordelen in welke mate een innovatie daadwerkelijk succesvol is? Inderdaad, de wereld verandert snel. Je kunt niet al te ver vooruit kijken en alles tot in detail plannen. Daarom pleitten we ervoor om een robuuste strategie te ontwikkelen en innovatiestrategieën continu te herijken. Maar er is wel een duidelijke visie op innovatie nodig om richting te geven aan de innovatie uitdaging. Alleen aan de hand van innovatiedoelen kun je bepalen welke projecten je moet starten, welke kennis en technologie je nodig hebt en hoeveel geld, tijd en menskracht geïnvesteerd moet worden.

Vervolgens is het management aan zet om één of meerdere teams samen te stellen die actief invulling kunnen geven aan de gewenste innovatie. Innovatieteams

moeten de tijd, middelen en tijd ruimte krijgen om met out of the box ideeën te komen, te experimenteren en fouten te maken. Tegelijkertijd zijn er kaders en

*“Vrijheid en ruimte geven, maar wel binnen kaders”*

bependingen in termen van innovatiedoelen, beschikbare tijd, time-to-market, budget en wet- en regelgeving. Vaak zien mensen beperkingen alleen als iets negatiefs, terwijl ze juist ook voor uitdaging zorgen en hierdoor creativiteit en innovatie ontlokken. De opdracht om een efficiencywinst van 2% te behalen levert waarschijnlijk ideeën op voor kleine verbeteringen en aanpassingen waardoor minder materiaal of tijd wordt verspild. De opdracht om een product voor 75% procent minder kosten te vervaardigen, vraagt om veel meer omdenken en leidt tot een grotere mate van vernieuwing. Ook met minder beschikbare tijd en middelen om te innoveren, moeten mensen des te meer improviseren en inventiever zijn.



*Innoveren. Vooral iets van en tussen mensen (Bron: Brainport Development)*

Het is de kunst om de juiste balans te zoeken tussen vrijheid en ruimte enerzijds en kaders anderzijds.

Een innovatieopdracht moet niet onrealistisch zijn of mensen radeloos maken, maar wel voldoende triggeren en tot de benodigde innovatie leiden.

## **Locker**

Naast visie en richting is er dus vrijheid en ruimte nodig om met nieuwe ideeën en manieren van werken te komen. Organisaties moeten innovatieteams daarvoor de nodige autonomie geven. In Nederland zijn we doorgaans gewend te werken in een non-hiërarchische omgeving. Medewerkers krijgen snel vertrouwen van hun leidinggevende en kunnen zelfstandig beslissingen nemen. Daar staat tegenover dat ze bepaalde beloften ook moeten waarmaken. Dat is in Aziatische regio's, maar ook in sommige delen van Duitsland of Frankrijk, helemaal niet zo voor de hand liggend. De baas vertelt wat er moet gebeuren. Daarmee is de baas 'in control' maar worden creativiteit en passie gemakkelijk de kop in gedrukt. Ook is Duitsland sterk proceduregerichtheid. Dat is zeker vaak een kracht voor kwaliteitsborging, maar kan remmend werken op innovatie. Duitsers noemen Nederlanders 'locker' als krachtig onderscheidend kenmerk waarmee zij verwijzen naar minder strakke organisatie, flexibiliteit en creatief vermogen.

## **Samenwerken**

Wie betrek je bij innovatie? Ten eerste de mensen die beschikken over de benodigde inhoudelijke expertise. Denk aan technische know-how, maar ook aan organisatorische of marketingvaardigheden. De meeste innovatieteams zijn multidisciplinair. Hoe radicaler en vernieuwender de gewenste innovatie, hoe meer disciplines je meestal

nodig hebt. Deze zijn niet altijd voorhanden in de eigen organisatie en daarom worden er andere partijen betrokken. Veel vernieuwingen worden gerealiseerd door cross- sectorale samenwerking en partnerships met kennis- en onderzoeksinstellingen.

## ***“Nederlanders zijn gewend te werken in een non-hiërarchische omgeving”***

Selecteer bij de samenstelling van teams de mensen die competent en gemotiveerd en zijn om te innoveren. Innovatieprestaties zijn sterk afhankelijk van de betrokkenheid van de mensen en de energie die ze in projecten stoppen. Zo heeft een producent van hef- en schuifvoertuigen ten behoeve van de landbouwsector uit Zuidoost Brabant de bezetting van zijn productiefaciliteiten kunnen opschalen van 60% naar meer dan 80% door de implementatie van een maatwerk ICT tool. Een deel van de medewerkers, hoofdzakelijk geschoold op de niveaus 3 en 4, heeft meegedacht over de eisen die aan dit systeem moeten worden gesteld en wat de implementatie voor hen betekent in hun dagelijks werk. De DGA (directeur, oprichter eigenaar) heeft zijn strategie en intenties aan alle personeelsleden bekend gemaakt. Van de 45 medewerkers waren er circa 20 bereid hierin mee te denken. Alle werknemers hebben hun werk behouden en dragen bij aan de doelstelling om de productie tussen 2015 en 2020 te verdubbelen.

Omdat innovatieprojecten vaak multidisciplinair zijn en improvisatievermogen vereisen, is het belangrijk dat mensen goed samenwerken. Groepen mensen die willekeurig zijn

samengesteld, zijn zelden teams. In ieder geval niet vanzelf. *'We see a team as a small number of people with complementary skills who are committed to a common purpose, to one another, to performance goals, and to an approach for which they hold themselves mutually accountable'*. Aldus Katzenbach and Smith's definitie in 'The Wisdom of Teams' (1993).

### ***"Samenwerking en teamwork zijn noodzakelijke voorwaarden"***

Pas wanneer mensen in staat zijn vanuit een gemeenschappelijke ambitie individuele – en dus unieke- bijdragen te leveren aan het team op basis van complementaire inhoudelijke kennis en innovatievaardigheden, en daardoor gezamenlijk een gewenst prestatieniveau bereiken, kunnen we daadwerkelijk spreken van een team. En daarmee van teamprestaties. Een innovatie die succesvol wordt geïmplementeerd is zeker zo'n gewenste prestatie. Samenwerking en teamwork zijn daartoe noodzakelijke voorwaarden.

### **Niet meer loslaten**

Interessant is de vraag in welke mate innovatieprojecten gestuurd kunnen worden. Vele innovaties, van werkelijke 'Willie Wortel'-achtige ontdekkingen tot subtiele procesverbeteringen, zijn niet strategisch gepland maar bottom-up tot stand gekomen. Door mensen die plotseling beet hadden en niet meer loslieten. Denk aan de rubberen luchtband van John Dunlop (1888), de ontwikkeling van de rotatiezeefdruktechnologie voor textieldruk –een combinatie van vlakdruk en rouleaudruk- door (enkele medewerkers van) Stork vanaf 1963. Een ander voorbeeld

is het verder uitbouwen van semi-geautomatiseerde pluimveeslachtlijnen vanaf midden jaren '70 wat heeft geleid tot grote commerciële successen voor het huidige Marel Food Systems.

Wij adviseren organisaties om innovatie strategisch te benaderen en te organiseren én om een klimaat te creëren waarin ook 'toevallige' of spontane ideeën ontstaan en tot innovaties worden doorontwikkeld. Het is aan directie en management om de juiste omstandigheden te creëren en het innovatievermogen van hun organisatie te vergroten. Vaak denken mensen dat creativiteit een vaststaand gegeven is. "Je bent creatief of je bent het niet" is een veelgehoorde misvatting. Wetenschappelijk onderzoek heeft echter aangetoond dat innovatievaardigheden wel degelijk ontwikkeld en verbeterd kunnen worden door training.

### ***"Creëer een klimaat waarin 'toevallige' of spontane ideeën kunnen ontstaan"***

Net zo belangrijk is dat leidinggevendenden, collega's, de organisatiecultuur en -structuur innovatief gedrag faciliteren en stimuleren. Innovators, mensen die met ideeën komen en ze weten te realiseren, zijn van grote waarde voor je organisatie en moet je koesteren. Blijf ze stimuleren, kansen bieden en ondersteunen.

### **Besluit**

Smart Industry richt zich op het stimuleren van innovaties en daarmee het uitbouwen van de verdienkracht van bedrijven door mogelijke combinaties van ICT, nieuwe productietechnologieën en cross-sectorale

samenwerking in handen van unieke mensen te brengen. Mensen die in staat zijn daar iets waardevols en relevants mee te doen. Uiteindelijk zijn het de mensen die het verschil maken.



Janne Vereijken en Jos van Erp

December 2015

## Over de auteurs

Met haar onderneming Spring Company ([www.springcompany.nl](http://www.springcompany.nl)) vergroot Janne Vereijken de innovatiekracht van organisaties en begeleidt ze bij de ontwikkeling van nieuwe strategieën. Haar doel is om veerkrachtige organisaties te creëren die in staat zijn om flexibel in te spelen op de kansen en bedreigingen die onze snel veranderende samenleving biedt. Hiervoor begeleidt Janne Vereijken organisaties bij innovatiemanagement: het ontwikkelen en implementeren van innovatiestrategieën, de organisatie van innovatie en het creëren van een innovatieve organisatiecultuur. Op praktisch niveau begeleidt ze teams bij de totstandkoming van innovaties. Van het signaleren van kansen, het genereren van eerste ideeën, het ontwikkelen van business cases tot implementatie. Voor de ontwikkeling van innovatiecompetenties geeft Janne Vereijken uiteenlopende presentaties, workshops, masterclasses en opleidingen. Janne Vereijken zet haar expertise in voor zowel grote organisaties als midden- en kleinbedrijf, profit en non-profit.

Jos van Erp is werkzaam bij ondernemers- organisatie FME ([www.fme.nl](http://www.fme.nl)) . Hij is van daaruit sinds 2011 program director van de Human Capital agenda van topsector HTSM (High Tech Systemen & Materialen) welke wordt uitgevoerd vanuit brancheorganisatie High Tech NL. Binnen die Human Capital Agenda nemen de relatie tussen bedrijven en scholen voor (technisch) beroepsonderwijs alsmede de agenda voor een leven lang leren een belangrijke plaats in. Sinds begin 2015 is hij tevens verantwoordelijk voor de actielijnen New Skills binnen het Smart Industry programma. Jos was van 1988 tot 2008 werkzaam bij technologie concern Stork. In die periode heeft hij zich gespecialiseerd als opleidingskundig adviseur binnen de Metalektro sector en was hij verantwoordelijk voor het ontwerpen van duale leertrajecten voor technici in nauwe samenwerking met opleidingsinstellingen voor regulier dagonderwijs. Jos van Erp publiceert regelmatig over praktijkcases en is als gastdocent verbonden aan de EGC (Ecole de Gestion et de Commerce) in Lille Frankrijk, de Universit  Catholique aldaar, Hogeschool VIVES in Kortrijk en Brugge en de Universit  Catholique de Louvain-la-Neuve, België.



Janne Vereijken en Jos van Erp

