

Niet machines, maar mensen innoveren

SAMENVATTING

Innovatie

Bedrijven die 'sociaal innovatief' bezig zijn - op een nieuwe manier werken en managen - zijn vernieuwender en presteren beter, blijkt uit onderzoek.

VOLLEDIGE TEKST:

In *The Spy Who Loved Me* gaat James Bond op zoek naar de *Liparus*, een supertanker die naar verluidt onderzeeërs van de radar kan doen verdwijnen. De tanker ligt diep op de bodem en als de duikboot van Bond het schip nadert, opent de boeg en wordt de onderzeeër opgeslokt. Het is het eureka-moment van Chris Raijmakers; de oplossing waarnaar hij en zijn collega's van Strukton Civiel naarstig op zoek zijn.

De verkeerstunnel die ze op dat moment in Zuid-Korea bouwen, ligt zo diep dat een toegangsschacht die ze normaal gebruiken voor werkzaamheden en controle, niet mogelijk blijkt. Waarom enteren we in het geval van calamiteiten de tunnel niet à la James Bond met behulp van een duikboot, stelt Raijmakers voor.

Hij zal door menig baas zijn uitgelachen, maar bij Strukton nemen ze zijn idee serieus: korte tijd later wordt de *Aurora* gedoopt in Zuid-Korea. Ook voor het onderhoud van leidingen en kabels in de Noordzee wordt de duikboot in de toekomst ingezet.

De duikboot van Strukton is een pareltje in het innovatiedebat. Nederland is in vergelijking met andere Europese landen een goede middenmoter als het gaat om innovatie, maar dreigt achterop te raken. In 2012 realiseerde volgens de TNO-publicatie *De staat van Nederland innovatieland* 40 procent van de bedrijven in de industrie en 20 procent van de bedrijven in de dienstensector een of meer technologische innovaties.

Het aandeel innovatieve bedrijven in Nederland groeit echter niet zoals in de Verenigde Staten, Duitsland, Finland, Zwitserland en Zweden. Op de ranglijst voor de meest concurrerende economieën ter wereld van het World Economic Forum daalde Nederland in september van de vijfde naar de achtste plaats.

Dat bedrijven sinds 2009 systematisch minder investeren in ICT en research & development, is slechts een deel van de verklaring blijkt uit een onderzoek van onderzoeksbureau Panteia en de Rotterdam School of Management onder 1.500 bedrijven in verschillende topsectoren. Het rapport, dat deze week verscheen, stelt dat driekwart van het innovatiesucces wordt bepaald door mensen en slechts een kwart door machines. De bedrijven in de topsectoren die sociaal innovatief bezig zijn - dat wil zeggen op een nieuwe manier werken, organiseren en managen - zagen het aantal innovaties verviervoudigen en de bedrijfsprestaties stijgen.

Henk Volberda, hoogleraar aan de Rotterdam School of Management en hoofdonderzoeker van het rapport, noemt het innovatie 3.0: „Bedrijven dachten ooit dat vernieuwing vanzelf kwam als ze maar voldoende geld in dure technologie staken. Daarna volgde het inzicht dat je ook kansen moet zien en erop in moet spelen. Nu weten we dat investeren in mensen, organisatie en leiderschap cruciaal is voor het innoverend vermogen

van organisaties. Pas als bedrijfsprocessen op orde zijn en het personeel de ruimte krijgt om vernieuwingen uit te voeren, kunnen bedrijven snel innoveren."

Vrij voelen om mee te denken

Zo kon het idee voor de duikboot van Strukton alleen ontstaan in een bedrijfscultuur waar mensen zich vrij voelen mee te denken over oplossingen voor problemen die buiten hun dagelijkse werkterrein vallen en waar managers het vertrouwen, de tijd en de ruimte geven een idee nader te onderzoeken. „We nemen elke idee, hoe futuristisch ook, serieus", zegt Peter van Westendorp, die destijds projectleider was in Zuid-Korea. „Elk idee kan zich ontwikkelen tot iets wat haalbaar is. Voor hetzelfde project heeft een technisch adviseur een Star Wars-achtige robot bedacht die door zijn poten om de betonnen kolos heen te klemmen de tunnel over de zeebodem kon slepen."

Toch ziet Volberda het vaak anders: bedrijven die mensen controleren, afrekenen op prestaties en managers die onder druk van aandeelhouders sturen op korte termijnresultaten als winstgevendheid, marktaandeel en efficiency. Met zo'n instelling komt er niets van innoveren, want de gemiddelde tijd waarin een innovatie zich terugverdient is vijf jaar. Volberda: „Familiebedrijven zijn niet voor niets zo vernieuwend: zij managen voor de volgende generatie, niet voor het volgende kwartaal."

De bedrijven die deelnamen aan het onderzoek scoren voor 'sociale innovatie' gemiddeld een drie op een schaal van één tot zeven. Er valt dus nog een wereld te winnen als zij zich gaan richten op de 'zachte kant' van innoveren. Ze kunnen gaan werken met zelfsturende of multidisciplinaire teams zodat mensen een hoge mate van autonomie hebben en over de grenzen van hun eigen afdeling kijken, zegt Volberda. Ook loont het om samen met externe onderzoekers en partners te innoveren. Waarom het wiel uitvinden als een ander dat al heeft gedaan?

'Connect + develop' noemt Procter & Gamble zijn innovatiestrategie die op dit principe is gebaseerd. Een voorbeeld van een product dat op deze manier tot stand kwam is Pringles Prints - chips met daarop teksten en prints. „Voorheen had het minimaal twee jaar gekost om de techniek te ontwikkelen om met inkt op chips te kunnen drukken", zegt een onderzoeker in een studieverlag. „Nu vonden we in ons netwerk een bakkerij in Bologna, gerund door een professor die prints op koekjes en cakes drukte. Binnen een jaar en tegen een fractie van de kosten was Pringles Print op de markt."

In Finland financiert de overheid 30 procent van de innovatiekosten als een bedrijf gaat samenwerken met een kennisinstituut. Dat zou in Nederland ook moeten gebeuren, vindt Volberda. Hij vindt dat het huidige innovatiebeleid van de overheid te eenzijdig is gericht op de 'harde' kant van innovatie, namelijk investeren in technologische innovaties als research & development en patenten.

Maar kán de overheid sociale innovatie wel stimuleren? Een bedrijf vertellen hoe het zijn organisatie moet managen, kan niet, erkent Volberda. Maar de overheid kan wel stimuleren dat ondernemers via online kanalen of ondernemersplatforms 'best practices' over sociale innovatie delen. En ze kan ook innovatiepremie's uitdelen aan bedrijven die vakopleidingen opzetten of veel doen aan talentontwikkeling. Of stimulerend fiscaal beleid opzetten voor mkb'ers die samenwerken met kennisinstellingen. „Managers gingen ook niet vanzelf investeren in research & development, daar was ook een fiscale stimulans voor nodig. Innovatie is cruciaal voor de concurrentiepositie van Nederland en de toekomstige welvaart. Het is te makkelijk om dat over te laten aan het bedrijfsleven alleen."

We nemen elk idee, hoe futuristisch ook, serieus

Van Westendorp, Strukton

DSM Geen kortetermijndoelen meer

Koninklijke DSM transformeerde de afgelopen tien jaar van bulkchemiefabrikant tot biochemiebedrijf dat hoogwaardige producten en grondstoffen maakt voor de auto-industrie, voedingsmiddelenfabrikanten en de gezondheidssector.

Een radicale koerswijziging was nooit mogelijk geweest door alleen te investeren in technologie en onderzoek en ontwikkeling, zegt Chief Innovation Officer Rob van Leen. „Technologie vormt de kern van de vernieuwing, maar het gaat pas werken als je mensen en de organisatie aanpast." Hij vertelt dat sinds 2005

de 'mindset' van de hele organisatie moest veranderen: van intern naar extern gericht. Mensen van buiten werden aangenomen met diverse specialisaties en andere vaardigheden. De eerste innovatiecentra openden en er werd geïnvesteerd in samenwerkingen met andere ondernemingen en kennisinstituten. Het credo van DSM: Proudly found elsewhere. Het maakt niet uit waar het idee vandaan komt, als het maar bijdraagt aan het resultaat.

De koerswijziging vereist ook lef van het management, want innovatie betaalt zich niet meteen terug. Bij DSM werden vanaf 2005 de doelstellingen aangepast om te voorkomen dat de vernieuwingsdrang verslapt. Van Leen: „Je kunt niet per jaar bekijken of het wel goed gaat met het bedrijf en hoeveel geld je in innovatie wilt steken, dan weet je zeker dat er niets van de grond komt.”

Movares Goed plan? Meteen doen

Bij advies- en ingenieursbureau Movares bepalen de medewerkers welke innovaties het bedrijf doorvoert en hoe dat gebeurt. Iedereen met een vernieuwend idee krijgt de kans zijn dagelijkse werkzaamheden stil te leggen en in een innovatiestudio fulltime aan zijn idee te werken. „Ik zie het als een soort sabbatical”, zegt bestuursvoorzitter Johan van den Elzen. „Elders gaan mensen naar een klooster of ijsjes verkopen in de Sahara, bij ons duiken ze een periode de studio in.” Hij vertelt dat alle medewerkers tot vijf jaar terug 32 innovatie-uren tot hun beschikking hadden. Het bleek een sluitpost: externe opdrachtgevers en facturabele uren gingen altijd voor en zo bleven veel ideeën volgens Van den Elzen op de plank liggen.

Vooraf een plan van aanpak of een begroting indienen hoeven de medewerkers niet. Managen gaat over vertrouwen. „Als je mensen vrijheid geeft, komen ze met initiatieven. „Als je eerst drie versies moet maken van een plan van aanpak is de energie al weg voordat je begonnen bent.”

De werkwijze vraagt een andere manier van leidinggeven, maar Movares krijgt er genoeg voor terug. In vergelijking met vijf jaar geleden is het aantal innovaties met factor vier toegenomen. Die komen ook sneller tot stand. „Mensen hebben geen ballast, na drie maanden is er vaak al een prototype.”