

Innoveren moet je doen

TNO, de Baak en MKB-ondernemers in dialoog: 'Structuur bevordert de vrijheid'

Ilse Engwirda

<KADER, rechts naast de hoofdtekst>

Kenniscafé: Langzaam denken

De Baak en TNO ICT organiseerden op 15 november jl samen een kenniscafé waar MKB-ers een dialoog voerden aan de hand van de stelling: Innoveren moet je doen. In een café-achtige setting bespraken de deelnemers in een klein groepje aan een tafel het thema. De belangrijkste resultaten daarvan legden ze vast op het tafelkleed. Om te voorkomen dat mensen door elkaar heen praatten mocht alleen de persoon met het zogenaamde talking object (een poppetje) in de hand het woord voeren. Bij een nieuwe ronde wisselde iedereen van tafel, behalve één vaste persoon per tafel die fungeerde als stamgast. Die lichtte zijn nieuwe gasten in over het eerdere verloop van de dialoog aan de hand van het tafelkleed. De nieuwe groep bouwde daarop voort, tot het weer tijd was voor een nieuwe ronde. Na drie rondes vertelde iedere stamgast wat zich aan zijn tafel had afgespeeld en werd de oogst aan inzichten gedeeld en verder besproken.

Christiaan Stam, gespreksleider en programmamanager over deze werkvorm: 'Tijdens een kenniscafé gaan we niet in discussie, we zoeken de dialoog. Dialoog is een vorm van langzaam denken, gericht op diepgang. Om tot een dialoog te komen hanteren we een aantal principes, zoals het stellen van krachtige vragen, op elkaar voortbouwen en het opschorten van je oordeel.'

<hoofdartikel>

Wie wordt er niet moe van het buzz-woord innovatie? We weten allemaal dat Nederland meer moet innoveren om de economische groei echt in gang te zetten. 'Iedereen praat erover, met aan de top van de praatpyramide het innovatieplatform onder leiding van premier Balkenende. We moeten niet praten maar doen', aldus Raymond Eilander, programmamanager bij de Baak. Bij het woord innovatie denken we vooral aan ingewikkelde technologieën, die ontwikkeld worden door wetenschappers en speciale afdelingen van multinationals. Een ver-van-mijn-bed-show dus voor de meeste mensen in het bedrijfsleven. Toch komen tachtig procent van de innovaties voort uit het MKB. TNO levert daar een bijdrage aan met een bijzonder project. Eilander: 'Ze innoveren echt in de praktijk, met de laarzen in de modder zeg maar. Dat was voor ons reden om TNO uit te nodigen voor dit kenniscafé'. Waar dan wel vooral werd gepraat overigens.

ICT Challenge

'Innoveren, dat moet je gewoon doen', is het motto waarmee Raymond Pijpers van TNO probeert Nederlandse bedrijven te ondersteunen bij hun innovaties. Om te laten zien dat iedereen kan innoveren, en nog binnen korte tijd ook, introduceerde TNO dit jaar de ICT Challenge.

De ICT Challenge houdt in dat een bedrijf uit het MKB bij TNO kan aankloppen met een ingewikkeld ICT-probleem dat om innovatie vraagt. TNO stuurt dan op maandagochtend

een groep experts naar dat bedrijf om te inventariseren wat het probleem precies is. Deze groep committeert zich aan een weekje stevig doorwerken, en presenteert op vrijdagmiddag om twee uur de oplossing van het probleem. Zo hielp TNO een aluminium groothandel om haar voorraden en levertijden terug te brengen door een online systeem te ontwerpen waar klanten rechtstreeks bestellingen konden plaatsen. Een andere klant is Championship, een bedrijf dat tijdregistratie verzorgt bij grote hardloopevenementen door alle lopers van een eigen chip in hun veters te voorzien. Voor dit bedrijf bedacht TNO een systeem om innovatie structureel onderdeel te maken van het bedrijfsbeleid.

Durf en teamgeest

Als innovatie vooral een kwestie van doen is, waarom gebeurt het dan zo weinig? Het gebrekkige innovatieklimaat van Nederland lijkt eerder te wijten aan culturele aspecten dan aan een achterblijvend R&D-budget. Hoogleraar strategisch management Henk Volberda van de Erasmus Universiteit in Rotterdam presenteerde eerder deze maand de resultaten van een onderzoek uitgevoerd onder 9.000 Nederlandse bedrijven. Hij concludeerde dat de meest innovatieve bedrijven zich vooral onderscheidden door hun cultuur. Het management stond open voor nieuwe ideeën, er was een platte organisatie en er werd veel gewerkt in steeds wisselende teams van hoog opgeleide mensen. Pijpers: 'Ik kom dat steeds tegen, zowel in de literatuur als in de praktijk: het gaat om durf, teamgeest en vrijheid van werken. De kennis is er meestal wel, maar of innovaties van de grond komen hangt af van de cultuur.'

Professor Lisa Bunt, hoogleraar management en organisatie betoogde onlangs in zijn afscheidsrede dat innovatie ook wordt bevorderd door het bedrijf leefbaarder te maken voor de medewerkers. 'Onderling vertrouwen en communicatie, terug naar de menselijke maat' noemt hij belangrijke factoren die bijdragen aan een innovatief klimaat in een organisatie.

Hamvraag

De hamvraag is dan natuurlijk: hoe creëer je dan een cultuur waarin innoveren bij het normale bedrijfsproces hoort? Dat roept bij de deelnemers aan het kenniscafé de vraag op of innoveren vanzelf gaat of dat je dat zou moeten sturen. De dialoog van de aanwezige MKB-ondernemers brengt twee verschillende manieren van kijken aan het licht, die elkaar niet hoeven uit te sluiten.

Aan de ene kant kun je je richten op doelgerichte innovatie, door precies vast te leggen welk probleem moet worden opgelost, door wie en wanneer. De prikkel om tot innovatie te komen is dan in eerste instantie vooral bedrijfsmatig. Een van de aanwezigen vertelde hoe haar bedrijf plotseling werd geconfronteerd met sterk teruglopende omzet. Daarom introduceerde het bedrijf een innovatieteam dat daar oplossingen voor moest bedenken. De procedures, het tijdspad en het doel (meer omzet) lagen vast. Binnen die structuur had het team alle vrijheid om de gekste ideeën te verzinnen en in gang te zetten. Het management had wel de randvoorwaarden gecreëerd en invloed uitgeoefend op het proces, maar liet het team daarna los.

Autonoom proces

Een andere manier van kijken naar innovatie is de opvatting dat innovatie een autonoom, natuurlijk proces is dat je alleen maar de kans hoeft te geven. Eilander: 'Wie kent er niet

het voorbeeld van de gele post-it briefjes, die ontstonden omdat er een nieuwe toepassing werd gevonden voor slecht plakkende lijm. Die innovatie was een toevalstreffer, maar had niet kunnen ontstaan als niet iemand bedacht dat je iets leuks kon doen met die slecht plakkende lijm.’ Kijk je er zo naar, dan is innovatie vooral iets dat mensen opzoeken vanuit hun persoonlijke motivatie, vanuit nieuwsgierigheid en creativiteit. Wil je dat organiseren dan moet je vooral de innovatieve talenten opzoeken en de ruimte geven.

Na afloop van de dialoog waren de meeste deelnemers het erover eens dat het creëren van een innovatieve bedrijfsomgeving inhoudt dat je aansluit bij de natuurlijke behoefte aan innovatie die de meeste medewerkers zullen hebben. Met nadruk op de meeste: niet iedereen is in voor innovatie, en dat is ook helemaal niet nodig. Een innovatieve bedrijfsomgeving roept het beeld op van een speeltuin. Om de innovatie een kans te geven en in goede banen te leiden is het echter wel heel hard nodig om structuur aan te brengen in het proces van die innovatieve mensen. Oftewel: een afgerasterde speeltuin met vaste openingstijden. Een verrassende conclusie, waar de meeste aanwezigen het over eens werden: Structuur en vrijheid zijn een schijnbare tegenstelling. Wie een duidelijke structuur creëert voor innovatie bevordert de vrijheid van het denken.

Innovatie overkomt je niet

Innovatie is dus niet iets dat je zomaar overkomt. Pijpers vat het als volgt samen: ‘Je kunt wel degelijk aan werken aan innovatie. Door een goede structuur op te zetten, door teams samen te stellen met een goede mix van mensen. Die mensen moet je vervolgens zo goed mogelijk motiveren en faciliteren.’ Dat is vooralsnog geen gemakkelijke opgave, maar wel een zinvolle uitdaging.