

Inhoud

Inleiding 7

1. Gewoon innoveren 11

2. Gewoon versnellen 24

3. Gewoon beginnen 52

4. Gewoon experimenteren 85

5. Gewoon volhouden 123

Praktijkcase: Swinkels Family Brewers 140

En nu? 146

Dankwoord 147

Bronnen 149

Noten 153

1

Gewoon innoveren

INNOVEREN, WAAROM ZOU JE?

Organisaties vinden het vanzelfsprekend dat ze met hun tijd mee moeten gaan. Ze zien de wereld om zich heen veranderen en vragen zich af hoe ze daar op een goede en zinvolle manier op kunnen inspelen. Nieuwe technologieën bieden bijvoorbeeld kansen om nieuwe producten of diensten te ontwikkelen, processen te automatiseren, of bij te dragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Het is als organisatie alleen best lastig om te bepalen waar je wel en niet in moet investeren. Als het gaat om nieuwe technologieën, heb je behoorlijk wat kennis nodig om de impact ervan over tien jaar goed te kunnen inschatten, als dat al mogelijk is.

Ook de manier waarop je dingen doet, verandert. Je wilt bijvoorbeeld graag meegaan in de digitale wereld om dingen slimmer en handiger aan te pakken. Of je ziet als ondernemer dat je business-model verandert, bijvoorbeeld doordat mensen steeds meer online kopen, en je wilt daarop inspelen. Of je klanten vragen steeds meer om maatwerk in plaats van massaproductie en je moet je productieproces anders inrichten. Organisaties worden uitgedaagd om zichzelf opnieuw uit te vinden en hun organisatie anders in te richten en te managen.

Ik vroeg in mijn podcast *Innovatie Wasstraat* aan een aantal experts waarom zij innoveren. Dit waren hun reacties:

Lisette Oosterbroek, VP Organizational Development & Change bij KPN:

'We bestaan natuurlijk al meer dan honderdvijftig jaar. De reden dat wij nog steeds bestaan en niet zijn overgenomen, is dat we in staat zijn geweest om onszelf constant opnieuw uit te vinden.'

Alexandre Janssen, voormalig hoofd innovatie bij Deloitte:

'Ons doel toen wij begonnen met een aparte innovatieafdeling was om Deloitte te vernieuwen en ervoor te zorgen dat het bedrijf relevant blijft in de toekomst. Onze CEO was er absoluut van overtuigd dat als we dit niet zouden doen, het ooit het eind van Deloitte zou betekenen.'

Anke Abbenhuis-Swinkels, innovatieversneller bij Royal Swinkels Family Brewers:

'Mijn persoonlijke drijfveer om te innoveren is dat ik heel graag wil dat wij over driehonderd jaar nog steeds bestaan. Wij zijn natuurlijk een familiebedrijf. Ik ben zelf van de zevende generatie, de volgende generatie staat klaar. De vraag is hoe de toekomst eruitziet en of wij daar als familie iets mee kunnen. Kunnen we vernieuwen? Ik zou het geweldig vinden als we met een aantal nieuwe innovaties komen waar wij nog generaties mee verder kunnen.'

Greet Prins, voorzitter raad van bestuur zorgorganisatie Philadelphia:

'Wij willen zo veel mogelijk cliënten zelfstandig kunnen laten leven met zo min mogelijk ondersteuning, want zij willen zo graag een onderdeel zijn van de maatschappij. Waar dat niet kan, willen we ervoor zorgen dat ze een zo comfortabel mogelijk leven hebben. Dus alles wat je kunt vinden, aanpassen of ontwikkelen om de cliënt meer zelfstandig en zelfredzaam in het leven te laten staan, is voor ons grote winst.'

Johan de Jager, gemeentesecretaris gemeente Bodegraven-Reeuwijk:

'Als je ziet dat de wereld om je heen verandert, wordt het tijd om na te denken: hoe moeten we onze manier van organiseren veranderen? We

werken misschien al wel een eeuw op dezelfde manier. We proberen dat nu meer los te laten om het nieuwe te ontdekken. Het is voor mij niet alleen maar een simpel organisatievraagstuk. Waar het uiteindelijk om gaat is: hoe verandert de samenleving? Wat betekent dat voor ons? En wat is de opgave die wij daarin voor de komende generaties hebben?’

Lucien Engelen, voormalig directeur van REshape Center

Radboudumc:

‘Onze missie is om overbodig te worden. We hebben te maken met een verdubbeling van de zorgvraag en met minder budget. Als ik dat nou heel tastbaar maak voor mijn collega’s, dan zeg ik: “Vanochtend had je zes patiënten op je poli, maar over een aantal jaar heb je er twaalf, met vier collega’s minder.” “Ja,” zeggen ze dan, “dat kan niet.” Dus we moeten op een of andere manier slimme dingen gaan doen.’

Harm Jans, Business Lead bij bol.com:

‘Ik wil bewijzen dat een organisatie nog steeds effectief, innovatief en doortastend kan zijn, ook terwijl die groter wordt.’

Organisaties willen door te innoveren dus hun bestaansrecht veiligstellen en ook in de toekomst relevant werk blijven doen en waarde toevoegen. Dat geldt zowel voor de overheid als voor het bedrijfsleven. Ze willen niet afwachten, maar gaan nu al aan de slag om voorbereid te zijn op de vragen van morgen. Ze innoveren om aansluiting te vinden bij de vragen die er liggen en waar ze zo goed mogelijk antwoord op willen geven. Ze willen blijven leren en flexibel zijn om zich snel aan te kunnen passen aan nieuwe omstandigheden als het nodig is.

INNOVATIE ALS TREND

In organisatieland komen veel trends voorbij die daarop inspelen – denk aan lean, agile en zelforganiserende teams. Maar innoveren

om het innoveren is niet zo'n goed idee. Denk bijvoorbeeld aan de recente discussie rondom blockchain: dat wordt gepresenteerd als een belangrijke nieuwe technologie, maar het is lang niet altijd even duidelijk welk probleem het oplost.¹ Zelforganiserende teams zijn op dit moment ook erg populair, maar als je ze invoert zonder goede reden, is de kans groot dat het mislukt. Jan de Leede, universitair

De ergste innovatie-jeukwoorden

Via Twitter vroeg ik wat de ergste innovatie-jeukwoorden zijn, geïnspireerd op het werk van Japke-d. Bouma.² Hier vind je het overzicht in de innovatie-jeukwoordenbingo. Aan deze woorden maak ik mezelf ook schuldig, volgens sommigen van jullie alleen al door een boek over innovatie te schrijven.

Innovatie-jeukwoordenbingo

INNOVATIE	KLANT-REIS	EXPONENTIEEL	VAN BUITEN NAAR BINNEN	SYSTEEM- EN LEEFWERELD	VIERDE INDUSTRIËLE REVOLUTIE
OMDENKEN	DISRUPTIE	AGILE	BLOCKCHAIN	KANTELEN	OUT-OF-THE-BOX
STIP OP DE HORIZON	DIGITALE TRANSFORMATIE	DE NIEUWE UBER	UIT JE COMFORT-ZONE	BROED-PLAATS	DE BEDOELING
COMMUNITY	ON-BOARDING	CO-CREATIE	USE-CASE	EVIDENCE BASED	ONGOING PROCESS
TRIPLE HELIX	CROSS-SECTORAAL DENKEN	SMART	LEAN START-UP	KLANT CENTRAAL	ALLE NEUZEN DEZELFDE KANT OP
KODAK-MOMENT	UITROLLEN	ARTIFICIAL INTELLIGENCE	TERUG NAAR DE BASIS	OPGAVE-GERICHT WERKEN	STILSTAND IS ACHTER-UITGANG

docent Human Resource Management aan de Universiteit Twente, zegt hierover: 'De principes van samenwerken zijn best oud. Groepen kunnen als team goed samenwerken als ze bijvoorbeeld hetzelfde doel nastreven, of als ze elkaar nodig hebben voor de taak die ze uitvoeren. In de hype richting zelfsturing werd ik benaderd door een organisatie die de bezorgers van dagbladen in teams ging zetten. Toen zei ik: "Dat werk is zo individueel, heb je daar een team voor nodig?" Het antwoord was nee. Ze hebben het dus ook niet lang volgehouden. Als je de basis eronder snapt, dan kun je dit soort nieuwe concepten veel beter toepassen.'

Stefan Heusinkveld van de Vrije Universiteit Amsterdam doet onderzoek naar populaire managementideeën. Hij zegt: 'Tussen organisaties die er wel of niet aan meedoen, zie je weinig verschillen in prestaties. Vaak belooft een managementidee gouden bergen, zoals dat je innovatiever wordt of dat de prestaties verbeteren, maar die effecten haal je er nauwelijks uit.'

WAT IS INNOVATIE?

Eerlijk gezegd heb ik zelf niet zoveel met definities. Ik herinner me eindeloze discussies over de betekenis van het woord 'innovatie' en wat innoveren nou precies is. Allerlei populaire woorden vliegen dan over tafel, zoals incrementele en disruptieve innovatie, technologische en sociale innovatie, startups, *scale-ups* en *unicorns*, *funnels*, klantreizen, horizonnen en minimaal levensvatbare producten. Verschillende werkwijzen, zoals lean startup en design thinking, gebruiken allemaal hun eigen jargon. Het wordt er eerlijk gezegd voor niemand duidelijker op.

Het maakt het niet makkelijker dat innovatie als modewoord een containerbegrip is geworden. Alles is innovatie. In managementboeken worden diverse definities gehanteerd, maar de perfecte definitie voor innovatie lijkt niet te bestaan. Wanneer je het woordenboek openslaat, lees je in de grote Van Dale dat innovatie de

Innovatie is iets nieuws doen om vooruit te komen

invoering van een nieuwigheid is. Bij innoveren voer je vernieuwingen in om vooruit te komen. Volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek, dat onderzoek doet naar innovatie, gaat het over alle activiteiten die gericht zijn op vernieuwing in een bedrijf.³ Innovatie-expert Scott Anthony stelt in zijn *The Little Black Book of Innovation* dat innovatie wil zeggen: iets anders doen wat waarde creëert.⁴ Hij legt hiermee in vijf woorden de essentie van innoveren uit.

Innovatie draait dus altijd om iets nieuws wat waarde creëert. Ik heb deze betekenissen samengevoegd. In dit boek heb ik de essentie van innovatie samengevat in zeven woorden: 'Iets nieuws doen om vooruit te komen.'

Iets nieuws betekent iets anders doen dan je voorheen deed. Je vervangt het oude door iets nieuws. Innovatie is iets wat je moet dóén. Het is een activiteit die je onderneemt waarmee je bijvoorbeeld de organisatie vernieuwt en vooruithelpt. Vooruitkomen betekent dat je verder komt. Voor mij betekent innoveren daarmee ook dat het waarde toevoegt, anders zou het achteruitgang zijn.

GEEN NIEUWE BESTAANSREDEN

Moet je om innovatief te zijn altijd de complete bestaansreden van je bedrijf omgooien? Gelukkig niet. Je hoeft niet per se een nieuw hightechproduct te maken dat voorziet in een nieuwe klantbehoefte. Digitalisering verandert de reden waarom een bedrijf bestaat

meestal niet. Je kunt dankzij technologie klanten bijvoorbeeld beter digitaal bedienen.

Voor de meeste bedrijven gaat digitale transformatie dus niet over het bedenken van een nieuwe waardepropositie of een nieuw businessmodel. De sleutel tot succes is een focus op klantbehoeften en hoe je daar als organisatie snel op kunt inspelen. Als je digitale tools gebruikt om beter te voldoen aan de behoeften van klanten dan een disruptieve nieuwkomer, kun je nog steeds blijven voortbestaan. Je kunt bekende uitdagingen dankzij technologie op een nieuwe manier oplossen, bijvoorbeeld door bedrijfsprocessen te verbeteren.

Digitale technologie is al jaren niet meer alleen het feestje van ICT, maar heeft invloed op de hele organisatie. Zo heeft containerbedrijf Maersk dankzij digitalisering bekende uitdagingen zoals gebrek aan transparantie, hoge kosten van verzending en inefficiëntie in internationale toeleveringsketens overwonnen. Door deze verschuiving kan Maersk zijn klanten beter van dienst zijn. Maar Maersk is niet omgevormd tot een IT-bedrijf zoals Google. Het biedt nog steeds een verzendservice, alleen is die nu dankzij digitale technologie meer gestroomlijnd en transparant. Een ander voorbeeld: een luchtvaartmaatschappij gebruikte digitale technologie om haar kernactiviteiten aanzienlijk te verbeteren: operaties, boekingen, planning en klanten-service. Haar bestaansreden is hiermee niet veranderd: ze blijft een passagiersluchtvaartmaatschappij die zitplaatsen verkoopt in vliegtuigen naar veel verschillende bestemmingen. Ze is nu alleen veel efficiënter en gebruiksvriendelijker door het gebruik van digitale hulpmiddelen.⁵

INNOVATIE VAN HOE JE WERKT

In discussies over innovatie gaat veel aandacht naar nieuwe technologieën. Dat is niet zo vreemd, want technologische innovatie is de grote aanjager van vernieuwing. Vernieuwing in materialen, appara-

ten en software maakt dingen mogelijk die eerder onmogelijk waren.⁶ Zo kun je producten wereldwijd via internet verkopen in plaats van bij een lokale winkel. Je hoeft als organisatie niet per se meer naar de bank om geld te lenen wanneer je een nieuw product wilt ontwikkelen; je kunt ook via crowdfunding geld ophalen van mensen zoals jij en ik. Zo heb ik laatst de ontwikkeling van een nieuwe telefoon gefinancierd via het crowdfundplatform Indiegogo.⁷ Ik heb de Light Phone – die speciaal ontworpen is om zo weinig mogelijk te gebruiken – al betaald voordat de telefoon echt bestond. Toen er voldoende geld was opgehaald, zijn de bedenkers de telefoon echt gaan maken en produceren. Als beloning kreeg ik de telefoon als eerste opgestuurd, voordat hij te koop was voor anderen.

Zelf ben ik betrokken bij een programma waarin we kleine ondernemers helpen om productiever te worden dankzij de inzet van nieuwe technologieën. Zo kan een bakker zijn personeel efficiënter inplannen door de planning mede te baseren op de weersverwachting. Een webshopeigenaar kan beter voorspellen wat de vraag van klanten is en daardoor beter inkopen, omdat hij verkoopdata uit het verleden combineert met feestdagen, vakanties en het weer. En een schoonmaakbedrijf kan op basis van zijn huidige klantenbestand voorspellen wie zijn ideale klant is en gericht nieuwe klanten werven.⁸ In de zorg ontstaan ook nieuwe mogelijkheden. Artsen kunnen beter voorspellen welke behandeling aanslaat bij een patiënt met behulp van data-analyses en chirurgen kunnen met een operatiebot heel precieze operaties op afstand uitvoeren.

Zo'n nieuwe technologie alleen is echter niet voldoende. Uit de jaarlijkse innovatiemonitor van de Erasmus Universiteit Rotterdam blijkt dat een technologie heel veel potentieel kan hebben, maar dat dat niet betekent dat die ook direct uit de verf komt. Keer op keer blijkt dat innovators vooral succesvol zijn wanneer ze technologische innovatie combineren met bredere veranderingen, bijvoorbeeld in de manier waarop ze leidinggeven, personeel aansturen of het werk organiseren.⁹

Bij de introductie van een technologie richten we ons vaak op de belofte wat het gaat opleveren. Maar het is ook belangrijk om aandacht te hebben voor de mensen die het gaan gebruiken, want zij moeten vaak anders gaan werken. Marleen Huysman, hoogleraar Knowledge and Organization aan de School of Business and Economics van de VU Amsterdam, doet onderzoek naar de manier waarop digitale innovaties organisaties veranderen. Chirurgen werken bijvoorbeeld anders met een operatierobot en dat heeft gevolgen voor het werk in de operatiekamer. In *NRC Handelsblad*¹⁰ vertelde Huysman wat ze ontdekte: 'We zagen dat de coördinatie tussen de teamleden in de operatiekamer totaal verandert. Bij een operatie zonder robot staat de chirurg aan de operatietafel, dicht bij de assistenten. Bij een operatie met een robot zit de chirurg in een hoek van de operatiekamer en kijkt naar een scherm. Hij is ondergedompeld in een virtuele wereld. De robot is groot en staat in het midden van de kamer. Omdat de chirurg zo opgaat in wat hij op zijn scherm ziet, hoort hij een waarschuwend geluid van een assistent bijvoorbeeld minder goed. Iets anders is dat de communicatie met de assistenten traditioneel vaak impliciet, via gebaren of lichaamstaal, gebeurde. De robot maakt de afstand tussen chirurg en assistenten groter, waardoor de communicatie explicieter wordt. Dan moet de chirurg bijvoorbeeld zeggen wat er moet gebeuren. Hij moet op een nieuwe manier leren communiceren met de assistenten die aan de operatietafel staan. De assistenten op hun beurt krijgen belangrijkere taken dan voorheen. Ineens moeten ze bijvoorbeeld helpen om de armen van de robot beter in de patiënt te plaatsen, of een patiënt openknippen, taken waarvoor de assistent niet is opgeleid. Dit zijn allemaal veranderingen in de organisatie van een operatieteam waarover niet is nagedacht bij de introductie van de operatierobot.'