

Blijvend innovatiesucces is tienkamp



Wat is nu hét geheim van die Nederlandse organisaties die zich doorlopend weten te vernieuwen? Op die vraag zochten Dany Jacobs, lector Cultuur en Economie aan ArtEZ Hogeschool voor de Kunsten en de Hogeschool Arnhem Nijmegen (HAN) en Hendrik Sniijders een antwoord. In opdracht van de Stichting Management Studies diepten zij de succesfactoren op van 22 organisaties die hun succes keer op keer weten vol te houden. Van de Gemeente Dordrecht en de Efteling, Albert Heijn en Hema tot DSM en Philips werden de innovatiefactoren

onderzocht. Jacobs en Sniijders vonden de rode draad in het beeld van een organisatie met twee rechterhanden die op tien punten scoort. Dany Jacobs: "Innovatiesucces is een tienkamp. Een tienkamp win je door te werken aan je zwakke punten, want daar boek je de meeste winst."

Dany Jacobs vertelt over het onderzoek. "Wij hebben gekeken naar de rol van managers bij herhaald innovatiesucces. Niet de TomTom's van Nederland, omdat hun succes gebaseerd is op één type product, maar die organisaties die zich continu hebben weten aan te passen. We hebben daarbij een brede selectie van 22 cases gemaakt en hanteerden een simpele definitie van innovatie. Die definitie luidde: 'Innovatie is iets nieuws dat gerealiseerd wordt met, hopelijk, een toegevoegde waarde.' Belangrijk is enerzijds dat het gerealiseerd wordt, want anders is het geen innovatie maar slechts een vinding. En anderzijds is er de vraag of de waarde herkend wordt door de markt. Innovaties hoeven namelijk niet per definitie succesvol te zijn." Jacobs en Sniijders keken daarbij naar zowel product-, transactie- als procesinnovaties. Dany Jacobs: "Het gaat dus niet alleen om aanpassingen aan producten en diensten of geheel nieuwe concepten, maar ook om innovaties in marketing of verkoop en nieuwe organisatievormen, zoals sociotechniek of re-engineering."

22 cases

In het onderzoek van Jacobs en Sniijders werden de volgende organisaties betrokken waarbij bij ieder van hen diepgaande interviews met leidinggevendenden hoog in de organisatie gevoerd werden: Achmea, ASML, Albert Heijn, Gemeente Amsterdam, Siemens Nederland, Ten Cate, Joop van den Ende's Stage Entertainment, Gemeente Dordrecht, Hema, De Efteling, Philips, Unilever, Shell, Rabobank, Mexx, Kunsthal, DSM, Groninger Museum, diergeneeskundeproducent Intervet, onderzoeksbureau Effectory, ICT-bedrijf Koning & Hartman en reclamebureau KesselsKramer.

In vrijwel alle gevallen gaat het om herhaald succes, omdat de desbetreffende organisaties doorlopend kleine vernieuwingen weten toe te passen. Jacobs: "99 procent van alle innovaties is gelukkig marginaal en niet radicaal. Een radicaal andere innovatie zou eenvoudigweg te ver van de mensen af staan en daardoor zelden succesvol kunnen zijn. De filosoof Wittgenstein zei ooit dat als paarden ineens konden praten, wij hun taal toch niet zouden kunnen begrijpen."

Innovatie als tienkamp

De meest succesvolle organisaties blijken over de volgende tien eigenschappen te beschikken: 1) ze hebben ten eerste een helder strategisch profiel waaraan innovatie verbonden is 2) ze zijn maatschappijgericht 3) ze zijn klantgericht 4) tonen ambitie en durf 5) zorgen voor doorontwikkeling van innovaties 6) ze leren van reële getallen die ertoe doen 7) ze nemen de beste mensen aan 8) ze hebben aandacht voor ambiance en een open cultuur 9) het zijn organisaties met sterke netwerken 10) en tenslotte hebben ze focus en commitment.

Dany Jacobs: “De organisaties die herhaald innovatiesucces weten te bewerkstelligen zijn in feite tienkampers. Ze beheersen dus niet één of twee, maar tien onderdelen goed. Daar doorlopend aan werken, levert hen een innovatieroutine op. Je kunt succesvol innoveren dus leren.” Het thema leiderschap kwam niet uit de gesprekken naar voren. Jacobs: “Het beeld van de sterke leider is eerder een hinderpaal. Veel belangrijker is het dat organisaties innoveren in hun structuren en processen verankeren en iedereen daarin een rol geven.”

Ambidexter

De meest ideale innovatieve organisatie, aldus Dany Jacobs, is een ambidextere organisatie. “Letterlijk betekent dat ook een organisatie met twee rechterhanden. Het zijn organisaties die goed zijn in het exploreren van nieuwe innovaties én het exploiteren van bestaande. Ze hebben oog voor de samenleving én voor de klant. Ze durven risico’s te nemen én letten op de centen. Het is een en-en organisatie, niet of-of. Deze tienkamplijst viel niet verder in te dikken, dit zijn de punten die Nederlands meest succesvol innoverende organisaties kenmerken.”