

## Paul Sloane: “Bedrijven roepen om innovatie, maar snijden in de middelen”



Paul Sloane is een van de bekendste schrijvers en adviseurs in Engeland op het gebied van innovatie en lateraal denken. Socialeinnovatie.nu volgt [Sloane op Twitter](#) en greep zijn frequente innovatie berichten aan om hem te interviewen over hoe het Britse bedrijfsleven zich uit de crisis innoveert. Of niet.

We bellen Sloane op zijn huisadres in Camberley, een voorstad van Londen waar hij zich als hoofd van de innovatie unit van de Britse stichting voor kwaliteitszorg BQF, voorbereidt op een ontmoeting met Lord Drayson, de Britse minister van innovatie. Als Nederlandse bedrijven moeite hebben om te blijven innoveren in tijden van crisis, hoe vergaat het dan het Britse bedrijfsleven?

Sloane: ‘Hier in Engeland is duidelijk sprake van een paradox bij bedrijven als het om innovatie gaat. De leiders die ik spreek zijn er duidelijk van doordrongen dat innoveren een kritische vaardigheid is om aan de recessie te ontsnappen. Aan de andere kant snijden ze in de middelen die nodig zijn om te kunnen innoveren. Iedereen in Londen werkt momenteel twaalf uur per dag om de zaak draaiende te houden, maar voor innovatie moet je tijd, geld en mensen vrijmaken. Dat wordt te vaak gezien als een luxe die men zich momenteel niet kan veroorloven.

Sociale Innovatie (SI): “Waar ligt de nadruk bij de meeste bedrijven dan op?”

Sloane: “Heel duidelijk op kostenbesparing en efficiency verbetering. Op dat wat we nu doen net even iets beter doen. Daar ontkom je met de crisis niet aan, maar het leidt slechts tot incrementele verbeteringen. De beste bedrijven weten echter dat je moet snijden in kosten en innoveren tegelijk. Het grote gevecht is dus om leiders ervan te overtuigen dat je er niet mee weg komt om te zeggen dat je geen tijd hebt om nieuwe dingen te proberen.”

SI: “Dat besef moet bij de leiders beginnen?”

Sloane: “Absoluut. Die moeten een visie op verandering hebben met hun ogen op de horizon gericht. Als je dat niet hebt, ben je geen leider, maar een manager. Vervolgens moet je de krachten van je mensen mobiliseren. Niet door ze te vertellen wat ze moeten doen, maar door ze te vragen met ideeën te komen om naar dat punt toe te werken. Creëer dan ook de cultuur waarbinnen mensen daarmee aan de slag kunnen gaan. Bijvoorbeeld, door te stellen dat iedereen binnen zijn baan twee functies heeft, namelijk je werk doen én je bezighouden met innoveren. Die cultuuromslagen zijn lastig, zeker als de organisatie gewend is om risico’s te mijden, omdat je voor innoveren juist risico’s moet nemen. Je weet namelijk nooit wat eruit komt. Succes is op voorhand niet verzekerd. Mislukking is echter wel op voorhand verzekerd als je het niet doet.”

SI: “Wat zijn de succesvolle, innovatieve bedrijven in Engeland?”

Sloane: “Los van talrijke, kleine bedrijfjes die een niche weten te vinden ondanks de crisis ken ik de nodige klanten die het goed doen. Een bedrijf als Reckitt Benckiser, bekend van schoonmaakmiddelen als Cilit Bang, blijft het goed doen. Hetzelfde geldt voor Nokia, Virgin, BMW. Natuurlijk hebben zij ook te maken met vraaguitval, maar ze redden zich er met innovaties uit. Echter, juist succesvolle bedrijven moeten oppassen voor de grootste innovatievalkuil.”

SI: “En wat is die valkuil?”

Sloane: “Verblind worden door je eigen succes. Het is het dilemma van de innovator dat het echt moeilijk is voor zeer succesvolle bedrijven om echt innovatief te zijn omdat hun succes hen blind maakt voor nieuwe dingen. Een voorbeeld. Succesvolle bedrijven luisteren naar hun klanten. Dat klinkt toch als een goede aanpak, nietwaar? En die klant zegt: ik vind het

echt goed wat jullie maken, dus als je dat wat beter en sneller kunt doen. Wat makkelijker in het gebruik, lichter, meer kleuren of wat extra functies toevoegen.

Maar tevreden klanten zeggen niet tegen je: 'we willen een compleet andere manier om dingen te doen.' Eigenlijk moet je zelf bereid zijn om je eigen meest succesvolle producten overbodig te maken voordat iemand anders dat doet. Kannibaliseer je eigen topproducten."

SI: "Hoe pak je zoiets aan?"

Sloane: "Ik stel bedrijven bijvoorbeeld voor om brainstormsessies te organiseren rondom het thema 'Wie draaide onze business de nek om?' Stel je voor dat er iemand ooit jouw core business om zeep helpt, uit welke ondenkbare hoek zou dat dan kunnen komen?"

Telecombedrijven waren zo druk met het verbeteren van hun diensten dat niemand in de gaten had dat er een Skype zou komen die telefoneren via internet mogelijk maakte."

SI: "Laatste vraag: u heeft binnenkort een ontmoeting met de minister. Wat doet de Britse regering om innovatie mogelijk te maken?"

Sloane: "Er zijn overal koortsachtige initiatieven. Maar, de Britse overheid heeft nog heel erg het idee dat innovatie gelijk staat aan meer investeren in R&D. Als we maar mee in wetenschap en onderzoek pompen, dan komt het wel goed. Maar, de grote winst is te behalen in anders denken, anders kijken en anders samenwerken, vooral in open innovatie. Daar zit de toekomst."