

Het 'DNA' van innovatievermogen

Innovatievermogen is niet iets waar je mee geboren moet zijn. Je kunt je er ook in bekwamen – door iedere dag opnieuw doelbewust en consequent vijf doorslaggevende 'ontdekkingsvaardigheden' toe te passen.

Hoe kan ik de innoverende mensen vinden die mijn organisatie nodig heeft? En hoe kan ik zelf innovatiever worden? Dat zijn de vragen waar topmanagers mee worstelen zodra zij beseffen dat innovatievermogen het 'elixir' is van succes in de markt. Voor de meeste mensen is het helaas een raadsel waarom de een creatiever is dan de ander. Daarom zijn we misschien ook wel zo onder de indruk van visionaire ondernemers als Steve Jobs van Apple, Jeff Bezos van Amazon, Pierre Omidyar van eBay en A.G. Lafley van Procter & Gamble. Hoe lukt het die mensen toch om met al die werkelijk baanbrekende ideeën op de proppen te komen? Als we in hun hoofden konden kijken, wat zouden we dan wellicht te weten kunnen komen over de oorsprong van innovatie?

Wij hebben daar gedurende zes jaar onderzoek naar gedaan. We wilden achterhalen hoe uitzonderlijk innovatieve ondernemingen aan hun creatieve – en vaak wezenlijk vernieuwende – bedrijfsstrategieën komen. Daarvoor moesten we innovatieve ondernemers als het ware onder een microscoop leggen en onderzoeken wanneer en hoe zij op de ideeën kwamen waarmee zij hun ondernemingen hebben opgebouwd. We wilden bovendien vooral leren begrijpen in welke opzichten zij verschilden van andere topmanagers en ondernemers: je kunt een franchisenemer bij McDonald's een ondernemer noemen, maar een onderneming als Amazon opbouwen vraagt om volstrekt andere vaardigheden. Voor ons onderzoek hebben we de gewoonten van 25 innovatieve ondernemers in kaart gebracht. Ook hebben we gesproken met ruim drieduizend hooggeplaatste managers, en ook met vijfhonderd mensen die een innovatieve onderneming waren gestart of een nieuw product hadden uitgevonden. Tot onze verrassing bleken topmanagers bij de

meeste ondernemingen niet van mening te zijn dat zij persoonlijk strategische innovaties moesten bedenken. Zij moesten er, vonden zij, vooral voor zorgen dat het innovatieproces optimaal verliep. De topmanagers bij de meest innovatieve ondernemingen, daarentegen – slechts vijftien procent in ons onderzoek – delegeren het creatieve werk niet. Dat doen ze zelf.

Maar hoe dan? Op grond van ons onderzoek hebben we vijf 'ontdekkingsvaardigheden' geïnventariseerd waarmee de meest creatieve topmanagers zich onderscheiden: associëren, vragen, observeren, experimenteren en netwerken. We constateerden dat innovatieve ondernemers (die ook de ceo zijn van hun bedrijf) vijftig procent meer tijd aan deze ontdekkingsactiviteiten besteden dan de ceo's die geen innovaties op hun conto hebben staan. Samen vormen deze vaardigheden het 'DNA', als het ware, van hun persoonlijke innovatievermogen. En er is goed nieuws: als je het van nature niet hebt, kun je het ontwikkelen.

Wat maakt iemand met innovatievermogen zo anders?

Innovatieve ondernemers hebben een soort creatieve intelligentie die hen in staat stelt ontdekkingen te doen. Deze vorm van intelligentie verschilt echter van andere soorten intelligentie (conform de theorie van Howard Gardner dat er verscheidene soorten intelligentie bestaan.) Het gaat hierbij niet alleen om het cognitief vermogen dat je hebt als je bij uitstek een beroep doet op je rechter hersenhelft. Bij mensen met innovatievermogen worden de beide hersenhelften geactiveerd als zij de

J.H. Dyer is professor in strategie aan de Brigham Young University in Provo (Utah) en adjunct-professor aan Wharton business school (universiteit van Pennsylvania), H.B. Gregersen is professor in leiderschap aan Insead in Abu Dhabi (UAE) en Fontainebleau (Frankrijk), en C.M. Christensen is professor in business administration aan de Harvard Business School in Boston.

Als je het innovatie-'DNA' niet van nature hebt, kun je het ontwikkelen

1. De auteurs kunnen worden bereikt via jdyer@byu.edu, hal.gregersen@insead.edu resp. cchristensen@hbs.edu.

vijf ontdekkingsvaardigheden inzetten om nieuwe ideeën te ontwikkelen.

Toen we ons afvroegen hoe deze vaardigheden in elkaar grijpen, bedachten we dat het nuttig zou kunnen zijn om de vergelijking met DNA te trekken. Associëren is als de ruggegraatstructuur van de dubbele helix van het DNA. Rond die ruggegraat draaien vier actiepatronen (vragen, observeren, experimenteren en netwerken) die tot nieuwe inzichten leiden. En net zoals het DNA van ieder mens uniek is, bleken ook de bij uitstek innovatieve ondernemers in ons onderzoek te beschikken over een uniek innovatie-DNA waarmee zij baanbrekende zakelijke concepten bedachten.

Stel u voor dat u een identieke tweelingbroer heeft, met precies dezelfde hersenen en aangeboren talenten als u zelf. U krijgt allebei een week de tijd om een creatief nieuw idee voor een nieuwe onderneming te bedenken. U gaat daar in die week in uw eentje op zitten broeden in uw kamer. Uw tweelingbroer, daarentegen, 1) praat met tien mensen over het nieuwe bedrijf, onder meer met een technicus, een musicus, een huisvader en een ontwerper, 2) bezoekt drie innovatieve startende bedrijven om te bekijken wat zij doen, 3) verkent vijf producten die pas zijn uitgekomen op de markt, 4) laat vijf mensen een prototype zien dat hij heeft ontwikkeld, en 5) stelt zich bij deze netwerkende, observerende en experimenterende activiteiten minstens tien keer per dag vragen in de trant van 'Als ik dit nu eens probeerde?' en 'Waarom doe jij dat dat?' Wie van u beiden komt, denkt u, met het meest innovatieve (en praktische) idee op de proppen?

Uit onderzoek naar identieke tweelingen die bij de geboorte van elkaar gescheiden zijn, is gebleken dat ons creatief denkvermogen voor een derde genetisch is bepaald, maar voor het overige het resultaat is van leren – een bepaalde vaardigheid eerst leren begrijpen, dan toepassen, experimenteren, en uiteindelijk vertrouwen krijgen in je eigen creativiteit. Dat is precies hoe de innovatieve ondernemers uit ons onderzoek hun innovatievermogen verkregen en aanscherpten.

We gaan die vaardigheden nu nader bekijken.

1° ontdekkingsvaardigheid: associëren

Associëren betekent dat je allerlei ongerelateerde vragen, problemen of ideeën uit allerlei verschillende terreinen met elkaar in verband weet te brengen. Dit is een cruciaal aspect van het DNA van het innovatievermogen. De ondernemer Frans Johansson heeft dit ooit het 'Medici-effect' ge-

noemd. Hij doelde daarmee op de uitbarsting aan creativiteit die plaatsvond in Florence toen De' Medici mensen uit allerlei verschillende disciplines – beeldhouwers, wetenschappers, dichters, filosofen, schilders en architecten – bij elkaar brachten. Doordat deze mensen met elkaar in contact kwamen, ontstonden er allerlei nieuwe ideeën op de raakvlakken van hun vakgebieden die gezamenlijk de aanzet gaven tot de Renaissance, één van de meest inventieve perioden in de geschiedenis.

Om te kunnen begrijpen hoe dit associëren werkt, moeten we iets van de werking van de hersenen weten. Neem bijvoorbeeld een woord of concept als 'theater'. Dat wordt in de hersenen niet opgeslagen als in een woordenboek, waar je het onder de letter 'T' vindt, maar geassocieerd met uiteenlopende ervaringen die we in ons leven hebben opgedaan. Sommige daarvan liggen voor de hand (zoals 'West End' of 'pauze'), andere zijn minder evident ('zenuwen', misschien, als gevolg van een mislukte toneelvoorstelling die je vroeger op school hebt meegemaakt). Hoe gevarieerder onze ervaring en kennis is, des te meer verbanden de hersenen kunnen leggen. Nieuwe ervaringen leiden tot nieuwe associaties – en sommige mensen krijgen daardoor weer nieuwe ideeën. Vandaar ook de observatie die Steve Jobs vaker heeft gemaakt: 'creativiteit is dingen met elkaar in verband brengen.'

De meest innovatieve ondernemingen ter wereld bloeien doordat zij gebruik maken van de uiteenlopende associaties van hun oprichters, topmanagers en medewerkers. Pierre Omidyar, bijvoorbeeld, richtte in 1996 eBay op nadat hij drie volstrekt los van elkaar staande dingen met elkaar in verband had gebracht: 1) hij was gegrepen door de gedachte om efficiëntere markten te creëren nadat hij medio jaren negentig buiten de beursgang van een populair internetbedrijf was gehouden; 2) zijn verloofde zocht naarstig naar nieuwe stukken voor haar verzameling Pez-dispensers² maar wist niet waar ze die kon vinden; en 3) de rubriekadvertenties in de lokale media boden voor haar geen oplossing. Ook Steve Jobs weet het ene na het andere idee te bedenken omdat hij zich al zijn hele leven lang verdiept in allerlei nieuwe dingen die niets met elkaar te maken hebben – kalligrafie, meditatie in een Indiase ashram, de fijne details van een Mercedes-Benz.

Associëren is een soort geestelijke spier: hij wordt sterker doordat je ook de andere ontdekkingsvaardigheden gebruikt. Door dat te doen, bouw je aan je vermogen om ideeën te ontwikkelen waarmee nieuwe combinaties kunnen worden gemaakt.

2. Plastic buisje voor snoepjes met een beweegbare doseerkop in de vorm van, bijvoorbeeld, het hoofd van een bekende stripfiguur (noot v. vert.).

Figuur 1. Alfabetisch overzicht van innovatieve ondernemers uit ons onderzoek

Sam Allen Scancafe.com	Aaron Garrity Xango	Herb Kelleher Southwest Airlines	Peter Thiel PayPal
Marc Benioff Salesforce.com	Diane Green VMWare	Mike Lazaridis Research In Motion	Mark Wattles Hollywood Video
Jeff Bezos Amazon.com	Eliot Jacobsen RocketFuel	Spencer Moffat Fast Arch of Utah	Corey Wride Movie Mouth
Mike Collins Big Idea Group	Josh James Omniture	David Neeleman Jetblue; Morris Air	Niklas Zennström Skype
Scott Cook Intuit	Chris Johnson Terra Nova	Pierre Omidyar eBay	
Michael Dell Dell Computer	Jeff Jones NxLight; Campus Pipeline	John Pestana Omniture	

Naarmate de mensen uit ons onderzoek vaker probeerden om nieuwe kennis te begrijpen, te categoriseren en vast te leggen, konden hun hersenen gemakkelijker en consequenter associaties maken en vastleggen en in nieuwe combinaties met elkaar in verband brengen.

2^e ontdekkingsvaardigheid: vragen

Ruim vijftig jaar geleden beschreef Peter Drucker al hoe belangrijk provocerende vragen kunnen zijn. 'De werkelijk belangrijke en lastige uitdaging is niet om de juiste antwoorden te vinden, maar de juiste vraag', aldus Drucker destijds. Werkelijk innovatieve mensen stellen voortdurend vragen waarmee de heersende mening ter discussie wordt gesteld. 'Het onvraagbare vragen', noemt Ratan Tata, topman van Tata Group, dat. Meg Whitman, de voormalige ceo van eBay, heeft nauw samengewerkt met diverse innovatieve ondernemers, onder wie de oprichters van eBay, PayPal en Skype. 'Het geeft hun een kick om tegen de status quo aan te schoppen', vertelde zij ons, 'want daar hebben ze een bloedhekel aan. Dus steken ze er ongelooflijk veel tijd in om na te denken hoe ze de wereld zouden kunnen veranderen. En als ze brainstormen, dan vragen ze vaak: 'Wat zou er gebeuren als we dit of dat deden?'

De meeste innovatieve ondernemers die wij hebben geïnterviewd, konden zich nog precies herinneren welke vragen zij zich stelden toen zij de inspiratie kregen voor hun nieuwe onderneming. Michael Dell bijvoorbeeld. Hij vertelde ons dat hij zijn idee voor Dell Computer kreeg toen hij zich afvroeg waarom een computer vijf keer zoveel zou moeten kosten als de som van de onderdelen. 'Ik haalde computers uit elkaar ... en zag dat zeshonderd dollar aan onderdelen voor drieduizend

dollar over de toonbank gingen.' Toen hij nadacht over deze vraag, kwam hij uit op zijn revolutionaire businessmodel.

Innovatieve ondernemers hanteren de volgende methoden om zinvolle vragen te formuleren:

Vraag 'waarom?' en 'waarom niet?' en 'wat als?'

De meeste managers vragen zich vooral af hoe zij de bestaande processen – de status quo – iets kunnen verbeteren ('Hoe kunnen we meer dingetjes verkopen in Taiwan?'). Innovatieve ondernemers, daarentegen, zijn veel meer geneigd om gangbare veronderstellingen ter discussie te stellen ('Als we het dingetje half zo klein of half zo zwaar maken, wat betekent dat dan voor de waardepropositie ervan?'). Marc Benioff, oprichter van Salesforce.com, een online leverancier van programmatuur voor verkooporganisaties, voelde allerlei vragen opkomen toen hij zag hoe Amazon en eBay – twee ondernemingen waar alles draaide om dienstverlening via internet – aan de weg timmerden. 'Waarom laden en vernieuwen wij programma's nog steeds zoals we altijd hebben gedaan, als we het nu ook via internet kunnen doen?' vroeg hij zich af. Deze fundamentele vraag leidde tot de oprichting van Salesforce.com.

Bekijk tegenpolen

Roger Martin schrijft in zijn boek *The Opposable Mind* (Het tegenovergestelde denken) dat innovatieve denkers 'het vermogen hebben om tegelijkertijd twee volstrekt tegenovergestelde ideeën in ogenschouw te nemen'. En, legt hij uit, 'daar raken ze niet van in paniek, en ze kiezen ook niet simpelweg voor het één of het ander, maar ze weten tot een synthese te komen die superieur is aan zowel het ene als het andere idee.'

Innovatieve ondernemers spelen graag de advocaat van de duivel. ‘Leren heeft voor mij altijd ingehouden dat ik me verzet tegen wat ik te horen krijg; ik neem een tegenovergestelde positie in en dwing anderen om hun standpunt ook werkelijk te bewijzen’, vertelde Pierre Omidyar ons. ‘Ik herinner me, hoe ongelooflijk irritant de andere kinderen mij altijd vonden als ik dit deed.’ Probeer je een volstrekt andere mogelijkheid dan die, welke je al hebt, voor te stellen. Als je jezelf daartoe dwingt, of dat van anderen vraagt, dan kun je tot werkelijk oorspronkelijke inzichten komen.

Juich beperkingen toe

De meeste mensen beperken hun denken alleen als ze in de situatie, waarin ze zitten, tegen grenzen aan lopen. Er moeten bijvoorbeeld schaarse middelen worden verdeeld in de onderneming. Of de technologie kan niet alles wat je zou willen. Het is dan ook contra-intuïtief dat juist de bij uitstek interessante vragen beperkingen opleggen en ons stimuleren om opmerkelijke inzichten te ontwikkelen. (Eén van Google’s negen innovatieprincipes luidt dan ook: ‘creativiteit houdt van beperkingen.’) Om een creatieve discussie aan te zwengelen over groeikansen, stelde één innovatieve directeur in ons onderzoek de volgende vraag: ‘Stel nou eens dat de wet ons zou verbieden om aan onze klanten te verkopen? Hoe zouden we dan volgend jaar ons geld verdienen?’ Dit leidde tot een verhelderende verkenning over de mogelijkheden voor die onderneming om nieuwe klanten te vinden en te

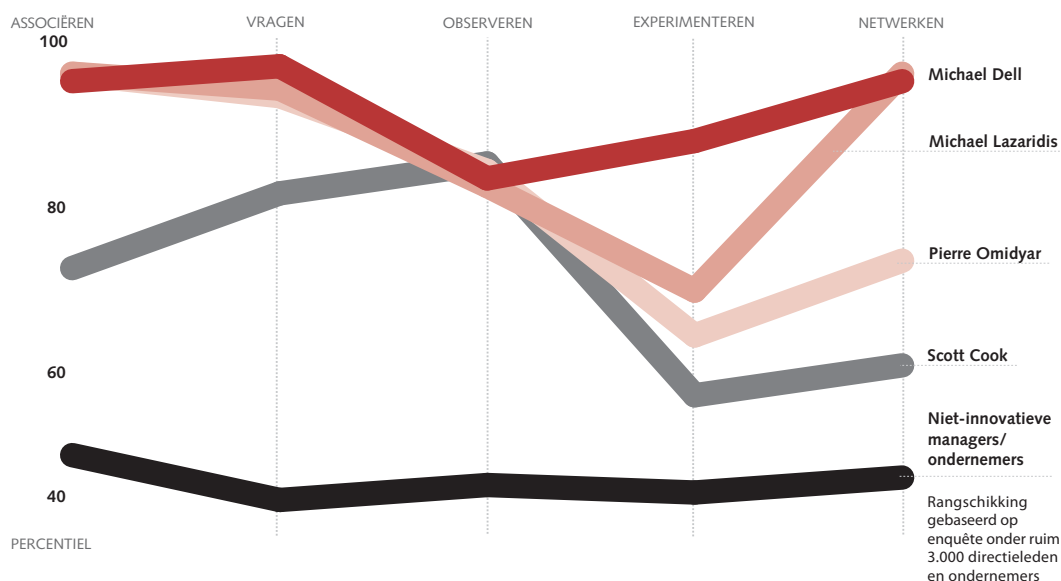
bedienen. Een andere innovatieve ceo moedigt zijn managers aan om reeds gemaakte kosten ter discussie te stellen door zichzelf vragen te stellen als deze: ‘Stel nou dat je die medewerker nog niet had aangenomen, dat apparaat nog niet had geïnstalleerd, dat proces nog niet had ingevoerd, dat bedrijf nog niet had gekocht, deze strategie nog niet had gelanceerd? Zou je het dan nog steeds hetzelfde doen?’

3° ontdekkingsvaardigheid: observeren

Topmanagers met een ontdekkersmentaliteit ontwikkelen ongewone zakelijke concepten door zich te verdiepen in veel voorkomende verschijnselen, en dan vooral hoe mogelijke klanten zich opstellen. Zij observeren mensen zoals antropologen en sociale wetenschappers doen.

Scott Cook, de oprichter van Intuit, kwam door twee observaties op zijn idee voor het financiële-softwareprogramma Quicken. Om te beginnen zag hij hoeveel moeite zijn vrouw had om hun financiën bij te houden. ‘De verrassingen die tot nieuwe zakelijke ideeën leiden, krijg je vaak door te observeren hoe andere mensen werken en hun dagelijkse dingen doen’, legde Cook uit. ‘Je ziet iets en vraagt je af: “Waarom doen ze dat? Dat is vreemd.”’ Vervolgens liet een vriend hem informeel de Apple Lisa zien nog voordat die was uitgebracht op de markt. Toen hij het hoofdkantoor van Apple verliet, reed Cook meteen naar het dichtstbijzijnde restaurant om alles op te schrijven wat hem aan de Lisa was opgevallen. Zijn waarnemingen leverden hem cruciale inzichten op. Zo

Figuur 2. Scores van enkele innovatieve topondernemers op de vijf vaardigheden



beseftte hij bijvoorbeeld dat de toepassingen van het programma er grafisch precies hetzelfde uit moesten zien als de bestaande dingen die mensen al gebruikten (cheques, bijvoorbeeld). Dan zou het een uiterst gebruiksvriendelijk programma worden. Met andere woorden: Cook zocht naar een oplossing voor het probleem van zijn vrouw en had in het eerste jaar meteen de helft van de markt voor financiële software in handen.

Innoverende mensen zijn zorgvuldig, doelbewust en consequent gespist op de fijne details van gedrag – in de activiteiten van klanten, leveranciers en andere ondernemingen – om zo inzichten op te doen voor nieuwe manieren van werken. Ratan Tata liet zich inspireren tot de ontwikkeling van de goedkoopste auto ter wereld doordat hij in het Indiase straatbeeld zag hoe complete gezinnen zich met één enkele scooter moesten behelpen. Na een productontwikkelingsproces van jaren lanceerde Tata Group in 2009 de Nano, een auto voor 2.500 dollar gebouwd volgens een modulaire productiemethode die het hele distributiestelsel voor auto's in India wezenlijk zou kunnen veranderen. Observeerders bedienen zich van allerlei methoden om anders dan op de gebruikelijke manier naar de wereld te kijken. Akio Toyoda hanteert vaak de *genchi genbutsu*-filosofie van Toyota – 'ga naar de plek en kijk er met eigen ogen naar'. Veelvuldige, directe observatie is bij Toyota een onlosmakelijk bestanddeel van de cultuur.

4^e ontdekkingsvaardigheid: experimenteren

Bij experimenteren denken we onwillekeurig meteen aan wetenschappers in witte jassen, of aan grote uitvinders als Thomas Edison. Net als wetenschappers werken innovatieve ondernemers nieuwe ideeën uit in prototypen en proefprojecten. (Edison zei hierover: 'Ik heb niet gefaald. Ik heb gewoon tienduizend benaderingen gevonden die niet werken.') De wereld is hun laboratorium. In tegenstelling tot de waarnemer, die de wereld heel zorgvuldig observeert, ontwikkelt iemand die experimenteert interactieve ervaringen en probeert onorthodoxe reacties uit te lokken om te zien wat voor inzichten die kunnen bieden.

De innovatieve ondernemers die wij hebben geïnterviewd, waren allemaal betrokken bij de één of andere vorm van experimenteren. Ze dachten bijvoorbeeld diep na over (voor hen) nieuwe onderwerpen (Michael Lazaridis als scholier bijvoorbeeld over de relativiteitstheorie), knutselden (Jeff Bezos haalde als peuter zijn bedje uit elkaar en Steve Jobs

demonteerde een Sony Walkman) of gingen helemaal op in een nieuwe omgeving (Howard Shultz, de oprichter van Starbucks, bezocht tijdens een reis door Italië het ene na het andere koffietentje). Experimenteren is een wezenlijk aspect bij alles wat zij doen in hun rol van topmanager van een innoverende onderneming. De internetboekhandel van Bezos ging na het eerste succes niet op de lauweren rusten maar ontwikkelde zich tot een complete discountwinkel op internet, met een uitgebreid assortiment variërend van speelgoed tot televisietoestellen en huishoudelijke apparatuur. De e-booklezer Kindle is een experiment waarmee Amazon zich nu van online winkel ook ontwikkelt tot vernieuwende elektronicafabrikant. Voor Bezos is experimenteren dermate van levensbelang dat hij er bij Amazon een vast bestanddeel van de bedrijfsvoering van heeft gemaakt. 'Ik stimuleer onze mensen om doodlopende straatjes in te gaan en te experimenteren', zegt hij. 'Als het ons lukt om experimenteren te decentraliseren in onze organisatie, zodat we heel veel dingen kunnen uitproberen zonder dat het al teveel kost, krijgen we veel meer innovatie.'

Ook Scott Cook onderstreept hoe belangrijk het is om een cultuur op te bouwen waarin experimenteren wordt aangemoedigd. 'Onze cultuur biedt ons de ruimte om veel fouten te maken waar we lessen uit trekken', vertelde hij ons. 'Dat is het verschil tussen een innovatiecultuur en een gewone bedrijfscultuur.'

Eén van de meest effectieve experimenten die een vernieuwer kan doen, is om in het buitenland te gaan wonen en werken. Uit ons onderzoek bleek dat hoe groter het aantal landen waar iemand heeft gewoond, des te groter ook de kans dat hij of zij die ervaring weet te vertalen in innovatieve producten, processen of bedrijven. We hebben zelfs geconstateerd dat als een manager ook maar één enkele keer een post in het buitenland doet voordat hij ceo wordt, de onderneming al betere financiële resultaten boekt dan een onderneming die geleid wordt door een ceo die deze ervaring niet heeft. Gemiddeld ligt de marktprestatie zeven procent hoger. A.G. Lafley van P&G, bijvoorbeeld, studeerde een tijdje geschiedenis in Frankrijk en was bedrijfsleider van winkels op Amerikaanse legerbases in Japan. Later keerde hij terug naar Japan om van daaruit de activiteiten van P&G in heel Azië te leiden. Vervolgens werd hij ceo van P&G. Hij heeft als eerste man van één van de meest innovatieve ondernemingen ter wereld veel gehad aan deze uiteenlopende ervaringen.

3. Bedoeld is het jaarlijkse World Economic Forum in het Zwitserse Davos (noot v. vert.).

Stuur een signaal de ruimte in

Waarom vragen, observeren, experimenteren en netwerken innovatieve mensen meer dan de gemiddelde topmanager? Toen we hen vroegen waarom ze dit deden, kwamen daar twee algemene thema's uit: 1) Ze hebben een onweersaanbare drang om de status quo te veranderen, en 2) ze nemen geregeld risico om die verandering ook tot stand te brengen. Gedurende ons hele onderzoek viel het ons iedere keer weer op dat de vernieuwers die we spraken allemaal soortgelijke uitdrukkingen gebruikten om hun motieven te omschrijven. Jeff Bezos wil 'geschiedenis schrijven', Steve Jobs wil 'een signaal de ruimte in sturen', medeoprichter Niklas Zennström van Skype wil 'baanbrekend zijn, maar dan om de wereld te verbeteren'. Deze vernieuwers moeten niets hebben van het algemene cognitieve vooroordeel dat we kennen als het vooroordeel van de status quo – de neiging om de voorkeur te geven aan de bestaande situatie boven eventuele alternatieven.

Als je besluit om verandering tot stand te willen brengen, wordt het veel gemakkelijker om risico te nemen en fouten te maken. Voor de meeste innovatieve ondernemers uit ons onderzoek zijn fouten helemaal niets om je voor te schamen; integendeel, dat is in hun ogen een volstrekt normale kostenpost voor een onderneming. 'Als de mensen die Amazon.com leiden niet zo af en toe een grote fout maken', legde Bezos uit, 'dan doen wij het niet goed voor onze aandeelhouders want dan gaan we niet tot het uiterste.' Met andere woorden, vernieuwers vertrouwen op hun 'moed om te innoveren' – een actieve neiging om zich te verzetten tegen de status quo en een onverbiddelijke bereidheid om risico te nemen – om ideeën om te zetten in iets onweersaanbaars in de praktijk.

5° ontdekkingsvaardigheid: netwerken

De vernieuwer steekt er tijd en energie in om via een netwerk van contacten nieuwe ideeën op te doen en die uit te proberen. Zo ontwikkelt hij een volstrekt nieuwe kijk op de dingen. De meeste topmanagers netwerken om aan middelen te komen, om zichzelf of hun onderneming te promoten, of

om een volgende stap in hun carrière te bewerkstelligen. Innovatieve ondernemers, daarentegen, doen alles wat zij maar kunnen om mensen met verschillende soorten ideeën en manieren van kijken te ontmoeten, om

zo hun eigen kennisgebied te verbreden. Met dat doel voor ogen proberen zij doelbewust andere landen te bezoeken en mensen van allerlei slag te ontmoeten.

Ze gaan ook naar conferenties als Technology, Entertainment, and Design (TED), Davos,³ en het Aspen Ideas Festival. Daar komen kunstenaars, ondernemers, academici, politici, avonturiers, wetenschappers en denkers van over de hele wereld bij elkaar en presenteren er hun allernieuwste ideeën, passies en projecten. Michael Lazaridis, de oprichter van Research In Motion, vertelt dat hij op het idee voor de allereerste BlackBerry kwam toen hij in 1987 deelnam aan een conferentie. Eén van de sprekers beschreef er een draadloos systeem voor gegevensuitwisseling dat ontwikkeld was voor

Coca-Cola (zodat de frisdrankautomaten automatisch een signaal afgaven als ze moesten worden bijgevuld). 'Toen viel mijn kwartje', herinnert Lazaridis zich. 'Ik moest opeens weer denken aan die leraar op mijn middelbare school die tegen ons zei: 'Staar je niet blind op computers. De echte doorbraak komt straks van degene die draadloze technologie en computers met elkaar combineert.' David Neeleman kwam op cruciale ideeën voor JetBlue – zoals satelliet-tv in iedere stoel en vanuit huis je ticket boeken – door op conferenties en waar dan ook te netwerken.

De wetenschapper Kent Bowen, een van de grondleggers van CPS technologies (fabrikant van een innovatief keramisch composiet), hing bij zijn startende bedrijf in iedere kamer de volgende uitspraak aan de wand: 'Veel van onze lastigste problemen kunnen we alleen oplossen met inzichten van buiten onze industrie en ons eigen vakgebied. We moeten uit alle macht inzichten en nieuwe ontwikkelingen van anderen integreren in ons werk en daar trots op zijn.' Wetenschappers van CPS hebben allerlei ingewikkelde problemen opgelost door te praten met experts uit andere disciplines. Iemand bij Polaroid met diepgaande technische kennis van film wist hoe het keramische composiet sterker kon worden gemaakt. Experts die alles afwisten van het invriezen van sperma konden vertellen hoe tijdens het invriezen kon worden voorkomen dat er zich ijskristallen vormden; deze techniek paste CPS met verbijsterende resultaten toe in zijn productieproces.

**Trek iedere dag een kwartier
of een half uur uit om vragen
op te schrijven die de status
quo in de onderneming ter
discussie stellen**

Oefenen, oefenen en nog eens oefenen

Innovatieve mensen die de bovengenoemde ontdekkingsvaardigheden toepassen, worden daar een ander mens van. Ze krijgen steeds meer vertrouwen in hun creativiteit. A.G. Lafley beschouwt innovatie als de belangrijkste taak voor iedere leider – ongeacht de plek die de persoon in kwestie bezet in het organogram. Maar wat nu, als u uzelf of uw teamgenoten – en dit geldt voor de meeste topmanagers – geen al te groot innovatievermogen toedicht?

Sommige mensen zijn van nature innovatief. Maar innovatievermogen kan ook al doende worden ontwikkeld en versterkt. We kunnen niet genoeg benadrukken hoe belangrijk het is om continu te blijven oefenen in de benaderingen die we hier beschrijven, net zo lang totdat ze een tweede natuur zijn geworden. Dat betekent: maak tijd vrij voor u en uw team om actief te werken aan het ontwikkelen van meer creatieve ideeën.

Vooraf vragen is iets wat geoefend moet worden. Vragen als 'waarom?' en 'waarom niet?' kunnen de vonk zijn die de overige ontdekkingsvaardigheden in gang doen zetten. Stel vragen die zowel belemmeringen opleggen als wegnemen; dat helpt om een probleem of kans vanuit een andere invalshoek te bekijken. Neem iedere dag een kwartier of een half uur om tien nieuwe vragen op te schrijven waarmee u de status quo in uw onderneming of bedrijfstak ter discussie stelt. 'Een populaire vraag ziet iedereen al aankomen', vertelde Michael Dell ons. 'In plaats daarvan stel ik graag de vragen die men niet van me verwacht. Dat is een pesterijtje, maar ik vind het leuk om vragen te bedenken waar niemand nog echt het antwoord op heeft.'

Scherp uw waarnemingsvermogen aan door te observeren hoe bepaalde klanten een product of dienst in hun alledaagse leefomgeving ervaren. Observeer een dag lang zorgvuldig wat voor 'taken' klanten gedaan proberen te krijgen. Probeer niet te oordelen over wat u ziet: doe gewoon alsof u een vlieg tegen de muur bent en kijk zo onbevooroordeeld mogelijk naar wat u ziet. Scott Cook raadt de waarnemers bij Intuit aan om te vragen: 'Wat is er anders dan je verwachtte?' Volg het voorbeeld van Richard Branson en wen u aan om continu

aantekeningen te maken, waar u ook maar gaat of staat. Of doe als Jeff Bezos: 'Ik maak foto's van echt waardevolle innovaties', vertelde hij ons. 'Daar stikt het van.'

Om als persoon én als organisatie meer te experimenteren, is het belangrijk om zowel het werk als het leven in het algemeen te benaderen vanuit een hypothesen toetsende mentaliteit. Ga naar seminars of cursussen voor hoger management over onderwerpen waar u niet in thuis bent. Ontleed een product of proces dat u intrigeert. Lees boeken waarin, naar verluidt, nieuwe trends worden gesignaleerd. Bent u onderweg, neem dan de kans om te leren van andere manieren van leven en lokale gewoonten. Destilleer nieuwe hypothesen uit de kennis die u opdoet en probeer die uit terwijl u nieuwe producten of processen probeert te vinden. Zoek mogelijkheden om de organisatie op alle niveaus veelvuldig kleine experimenten te laten doen. Erken openlijk dat leren van fouten waardevol is, en een grote bijdrage kan leveren aan het opbouwen van een innovatieve cultuur.

Verbeter uw netwerkvaardigheden: neem contact op met de vijf meest creatieve mensen die u kent en vraag hun wat zij doen om hun creatief denkvermogen te stimuleren. U kunt hun ook vragen of zij wellicht uw creatieve mentor willen zijn. Nog een tip: organiseer geregeld een lunch waarin u enkele nieuwe mensen ontmoet uit verschillende beroepen, ondernemingen, sectoren of landen. Laat hen vertellen over hun innovatieve ideeën en vraag hun om reacties op die van u.

Innovatief ondernemerschap is geen aangeboren kwaliteit maar iets waar je in de praktijk aan werkt. De slogan van Apple, 'Think Different', is weliswaar inspirerend maar vertelt niet het hele verhaal. Wij constateren op grond van ons onderzoek dat vernieuwers alleen anders kunnen denken door zich in hun dagelijkse praktijk ook voortdurend anders op te stellen. Door het 'DNA' van het innovatievermogen te doorgronden, te versterken en te modelleren, kunnen ondernemingen manieren vinden om met meer succes bij iedereen de creatieve vonk te laten overspringen.

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'The Innovator's DNA', by Jeffrey H. Dyer, Hal B. Gregersen, and Clayton M. Christensen, in the December 2009 issue of the Harvard Business Review, vol. 87, issue 12, pp. 60-67. Copyright © 2009 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved. This translation, Copyright © 2009 by the President and Fellows of Harvard College. Vertaling: Raymond Gijzen.