

De innovatietienkamp: tien nieuwe geboden voor succesvolle innovatie

Dany Jacobs is hoogleraar Industriële ontwikkeling en innovatiebeleid bij de Universiteit van Amsterdam en lector Kunst, cultuur en economie bij de hogescholen ArteZ en HAN in Arnhem. Hendrik Snijders is zelfstandig onderzoeker en daarnaast afstudeercoach strategie en innovatie bij de Rijksuniversiteit Groningen.¹

Over innovatie en het succes daarvan hangt een waas van onvoorspelbaarheid. Toch blijkt succes bij innovatie wel degelijk te organiseren. Wij onderzochten 22 organisaties die herhaaldelijk succesvol waren bij innovatie en ontdekten tot onze verrassing een succesformule: de innovatietienkamp.

Twee jaar geleden vroeg de Stichting Management Studies (SMS) ons een onderzoeksvoorstel in te dienen over de rol van managers bij innovatie. In reactie daarop stelden wij voor organisaties te bestuderen die herhaaldelijk succesvol zijn geweest bij innovatie. Wij vonden immers dat in de literatuur daarover meestal te snel conclusies worden getrokken op basis van leuke innovatiecases, waarbij niet helder is of het succes het gevolg was van toeval dan wel een slimme aanpak. Bij organisaties die regelmatig succes hebben met innovatie kunnen we

er daarentegen van uitgaan dat er wel degelijk een managementsysteem achter zit.

Wij kregen de opdracht en selecteerden in overleg met de begeleidingscommissie 22 cases. Die cases hielden we zo gevarieerd mogelijk: zowel industriële als diensten-

organisaties, zowel commerciële als meer culturele organisaties. Naast 'usual suspects' zoals Unilever, ASML, DSM en Philips hadden we in onze steekproef dan ook organisaties als Intervet, HEMA, de Efteling, KesselsKramer, de Kunsthal en Stage Entertainment. De begeleidingscommissie drong er op aan ook enkele cases uit de publieke sector mee te nemen. Dat werden uiteindelijk de gemeentes Amsterdam en Dordrecht, die als erg innovatief bekend staan.

Al deze cases zijn uitgebreid onderzocht. Vervolgens hebben we zo goed mogelijk proberen te begrijpen wat gemeenschappelijk was aan deze cases en wat

niet. Voor ons was het wellicht wat minder verrassend dan voor anderen dat bijna niemand van onze gesprekspartners het over technologie had. Sommigen legden meer de nadruk op structuur, anderen op cultuur. Anderen hadden het dan weer over leiderschap, maar daar zagen wij een valkuil. Niemand vermeldde spontaan routine, terwijl onze werkhypothese was dat bij organisaties die niet een keer, maar geregeld succes hadden bij innovatie er toch sprake moest zijn van een soort innovatieroutine. Toen we vervolgens bij de gesprekken routine ter sprake brachten, werkte dit als een soort 'eye-opener', die gelijk tot associaties en ideeën ter verbetering van die routine leidde.

Drie mentale hinderpalen

Teveel inzetten op leiderschap en het beschouwen van innovatie en routine als contradictie zien we dan ook als mentale hinderpalen om aan succes van innovatie te kunnen werken. Een andere hinderpaal is het verabsoluteren van innovatie. Innovatie betreft in de meeste gevallen immers eerder het doorontwikkelen van iets bestaands dan het bedenken van iets totaal nieuws. Met name omdat dit zulke hardnekkige hinderpalen zijn, willen we daar even bij stil staan vooraleer we tot onze succesformule komen.

Mentale hinderpaal 1: verabsolutering van innovatie

De eerste mentale hinderpaal komt erop neer dat men alleen de meer radicale innovatie ziet als 'echte' innovatie. Vaak ligt daarbij ook nog de nadruk op technische productinnovatie. Daarmee dreigt men de vele mogelijkheden voor doorontwikkeling van succesnummers niet of niet volledig te be-

Teveel inzetten op leiderschap en het beschouwen van innovatie en routine als contradictie zien we als mentale hinderpalen om aan succes van innovatie te kunnen werken

1. Dit artikel is gebaseerd op *Innovatieroutine. Hoe managers herhaalde innovatie kunnen stimuleren*, Van Gorcum, 2008. Studie in opdracht van de Stichting Management Studies.

2. Dit is even een versimpeling omwille van de lees-

nuten. Negenennegentig procent van de feitelijk voorkomende innovatie is incrementele innovatie, doorontwikkeling dus. Om het brede spectrum van kleine tot grote technische en niet-technische innovaties in beeld te brengen, definiëren wij innovatie eenvoudig als iets nieuws dat gerealiseerd wordt met een (hopelijk) toegevoegde waarde. Succes maakt geen deel uit van de definitie. In principe kunnen innovaties slagen of mislukken. Die toegevoegde waarde hoeft dus niet heel groot te zijn, zolang ze er maar is, blijkens acceptatie door de markt.² Als er helemaal geen toegevoegde waarde is, mislukt de innovatie.

Incrementele innovatie slaat ook de brug tussen exploratie en exploitatie. Natuurlijk blijft het onderscheid tussen incrementele en meer radicale innovatie relevant, maar zelfs radicale innovatie vindt meestal plaats via meer behapbare stappen.

Mentale hinderpaal 2: innovatie en routine als onverenigbaar zien

Alle door ons onderzochte organisaties beschikten over een soort innovatieroutine, maar slechts weinigen waren zich daarvan bewust. Tijdens de interviews werkte die bewustwording meestal als een soort aha-erlebnis die gelijk tot nieuwe ideeën leidde. Helemaal nieuw is het concept van innovatieroutine natuurlijk niet. Volgens Nelson en Winter, die het begrip organisatieroutine verankerd hebben in de evolutionaire economie, stelde ook de bekende innovatie-econoom Joseph Schumpeter in 'Capitalism, Socialism and Democracy' (1950) dat in de twintigste eeuw de grote ondernemingen 'innovatie hadden geroutiniseerd'.³ En in sectoren als de mode, de auto- en de farmaceutische industrie weet men al langer dat volgens een bepaald ritme continu nieuwe producten in 'de pijplijn' terecht moeten komen.

Grotere organisaties kunnen niet zonder routines. Er kunnen innovatieroutines bestaan, maar routines kunnen innovatie natuurlijk ook moeilijk, zoniet onmogelijk maken. Op het niveau van individuen hebben Ohly c.s. aangetoond dat sterke werkrouines niet tegengesteld hoeven te zijn aan creativiteit en innovatie.⁴ Een gevoel van controle over het eigen werk biedt immers ruimte om over de vernieuwing ervan na te denken. In de eindfase van ons onderzoek verscheen nog het boek 'Game-Changer', mede geschreven door de voorzitter en CEO van Procter & Gamble, waarin eveneens het idee van innovatie als routine centraal staat.⁵ Het idee lijkt dus in de lucht te hangen.

Terwijl we met de innovatieliteratuur bezig waren, werden we getroffen door een passage bij Mintzberg over de innovatieve organisatie, ook wel adhocratie genoemd. Volgens Mintzberg vereist 'sophisticated' innovatie een bijzondere organisatievorm die experts vanuit verschillende disciplines in staat stelt samen te smelten tot soepel functionerende ad-hoc teams. De prijs hiervan is evenwel een aanzienlijke mate van ontwrichting, zoniet chaos en verspilling; de innovatieve organisatie ontleent zijn effectiviteit zodoende aan zijn inefficiëntie, aldus Mintzberg.⁶ Meestal zijn dergelijke adhocratieën jonge organisaties of jonge onderdelen van grotere organisaties. Want, zo stelt Mintzberg vast, en nu wordt het interessant: 'Alle soorten van krachten leiden ertoe dat de innovatieve organisatie gaat bureaucratiseren naarmate ze ouder wordt. (...) Als de organisatie ouder wordt, verwerft ze een reputatie met de dingen waar ze goed in is. Dat moedigt haar aan om bepaalde activiteiten te gaan herhalen, wat ook bepaalde medewerkers goed uitkomt, omdat die wellicht meer stabiliteit in hun werk verwelkomen naarmate ze ouder worden. Op deze wijze wordt de (...) adhocratie steeds meer gedreven in de richting van een professionele bureaucratie om de activiteiten waar ze het beste in is te perfectioneren, misschien zelfs in de richting van een machinebureaucratie om één enkele uitvinding te exploiteren. De organisatie overleeft, maar de configuratie sterft.'⁷

Volgens ons beschrijft Mintzberg hier vrij precies wat wij bedoelen met repetitieve innovatoren, organisaties die bij herhaling succesvol zijn bij innovatie. Mintzberg ziet dit als een tragische ontwikkeling, maar dat hoeft niet het geval te zijn. Het is niet per se fout als organisaties hun succesvolle innovatiewijzen standaardiseren. Daarmee worden ze meer behoudend dan ze aanvankelijk waren, maar niet noodzakelijk ten koste van hun innovatievermogen.⁸ De innovaties die eruit voortkomen, zijn wellicht ook meer incrementeel dan radicaal, maar dat hoeft op zich geen probleem te zijn.

Dergelijke organisaties roepen in de regel nog wel van tijd tot tijd projectteams in het leven die functioneren op een wijze die meer lijkt op wat ze aanvankelijk vooral deden. Mintzberg heeft het in dit verband over een variant op de innovatieve organisatie die hij de 'tijdelijke' adhocratie noemt. Hierbij worden specialisten uit verschillende organisaties samengebracht in een projectteam dat na verloop van tijd weer wordt ontbonden.

baarheid. Correcter is het te spreken over de relevante selectieomgeving. Die is niet steeds een markt. Het kan ook bijvoorbeeld een subsidiërende instantie of een jury zijn. Zie verder Dany Jacobs (2007), *Adding Values*, Arnhem: ArtEZ-Press.

3. R. Nelson & S. Winter (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge Mass.: Belknap Press at Harvard University Press. p. 133.

4. S. Ohly, S. Sonnentag & F. Plunke (2006), *Routinization, work characteristics and their relationship with creative and proactive behaviors*, *Journal of Organizational Behavior*, 27 (3).

5. A. Lafley & R. Charan (2008), *The Game-Changer*, New York: Crown.

6. H. Mintzberg (1989), *Mintzberg on Management. Inside Our Strange World of Organizations*, New York: Free Press, p. 196 en 199.

7. Deze en de volgende twee alinea's zijn ontleend aan Mintzberg 1989 (zie vorige noot): p. 208-209.

8. Vanuit een soortgelijke logica stellen Nonaka en Takeuchi de 'hypertextorganisatie' voor als nieuwe organisatievorm voor de kennisscreënde organisatie. Daarbij wordt de traditionele bureaucratische hiërarchie aangevuld met de flexibele structuur die gericht is op het managen van innovatieve projectteams. I. Nonaka & H. Takeuchi (1995), *The Knowledge-Creating Company*, Oxford: Oxford University Press, p. 166-171.

In termen van Mintzbergs organisatietypes (zie figuur 1) denken wij dus dat het voor steeds meer organisaties de uitdaging wordt om een 'open professionele bureaucratie' te worden. Ofwel, een combinatie van een creatieve leercultuur bij de innovatieafdeling met een heldere organisatorische structuur die ondermeer betrouwbare cijfers

Het wordt voor steeds meer organisaties de uitdaging om een 'open professionele bureaucratie' te worden

levert, waardoor de leercultuur ondersteund en meer gefocust wordt. De toevoeging 'open' heeft met het door Chesbrough geïnitieerde begrip 'open innovatie'

te maken.⁹ Professionele bureaucratieën die blijven innoveren zijn tegenwoordig meer open organisaties dan vroeger. We komen daarop terug wanneer we het bij de innovatietienkamp over netwerken hebben.

Mentale hinderpaal 3: innovatie is afhankelijk van leiderschap

Innovatie wordt ook dikwijls gezien als iets mythisch dat bestaat bij de gratie van visionaire leiders. We ontmoetten in ons onderzoek inderdaad een aantal gedreven leiders die innovatie een versnelling wisten te geven, zoals Rattan Chadha van MEXX en Joop van de Ende van Stage Entertainment. Herhaling van hun succes loopt evenwel gevaar als innovatie van deze leiders afhankelijk blijft. Visionaire leiders zijn belangrijk bij de totstandbrenging van een innovatieve cultuur, maar ze moeten ervoor zorgen dat die cultuur structureel verankerd wordt in de organisatie en dus niet van henzelf afhankelijk blijft.

We hebben tijdens ons onderzoek mooie organisaties onderzocht en interessante mensen ontmoet. Vaak stimulerende persoonlijkheden, maar... geen genieën, geen Einsteins of Picasso's. Wel heel gedreven mensen die anderen in beweging wisten te brengen. Dat Amsterdam en Dordrecht zich nu als relatief innovatieve gemeenten onderschei-

den, is bijvoorbeeld terug te voeren op initiatieven van sterke gemeentesecretarissen. De opbloei van het Groninger Museum en de transformatie van TenCate kunnen niet los gezien worden van de managers die daarbij aan het roer stonden. Maar deze transformaties vallen eerder onder de noemer verander- dan innovatiemanagement. In al deze voorbeelden zien we dat leiders, na hun initiërende werk, hun eigen aandeel in de innovatie terugdringen en de nadruk leggen op structuren en processen: door ervoor te zorgen dat innovatie systematisch op de agenda komt in de tredmolens van de organisatie, door gefocuste management-informatiesystemen tot stand te brengen, en door broedplaatsen voor innovatie in te richten.

Innovatiemanagement heeft veel raakvlakken met ondernemerschap. Maar er is ook een verschil. Bij innovatiemanagement cijfert de manager na enige tijd de eigen inhoudelijke inbreng weg, terwijl bij ondernemerschap de inbreng van de ondernemer niet alleen cruciaal is maar ook duidelijk zichtbaar aanwezig blijft. Als leiders uitblinken in zowel innovatie als ondernemerschap ligt de derde mentale blokkade op de loer: innovatie is afhankelijk van gedreven leiderschap. Uit de vorige alinea vloeit de stelling voort dat de beste leiders zich onzichtbaar maken, zij dragen er vooral toe bij dat er een cultuur van ambitie ontstaat en verankerd wordt.¹⁰ Want wat gebeurt er als mensen als Chadha en Van den Ende het toneel verlaten? Bij MEXX, waar Chadha nu helemaal weg is, hebben we het gevoel dat de Schwung en ambitie er inderdaad wat uit zijn; Joop van den Ende heeft als commissaris en eigenaar nog slechts beperkt afstand van Stage Entertainment genomen.

De innovatietienkamp

Ondanks de variëteit van onze cases kwam na de nodige vergelijking en eliminatie een patroon naar boven dat in sterke mate bij alle cases aanwezig was. Dat leidde uiteindelijk tot wat we de

9. H. Chesbrough (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston: Harvard Business School Press.

10. Deze stelling wordt mooi verwoord door J. Collins in *Good to Great* (2001), New York: HarperBusiness.

Figuur 1. Mintzbergs belangrijkste organisatietypes

omgeving complex	stabiel, voorspelbaar professionele bureaucratie	dynamisch, onvoorspelbaar Adhocratie
simpel	machinebureaucratie	innovatieve organisatie simpele structuur ondernemende organisatie

innovatietienkamp zijn gaan noemen. Het gaat om tien disciplines die deze organisaties alle in sterke mate beheersen. Als u daar ook in slaagt, is succes zo goed als verzekerd! Innovatiesucces is dus veel meer maakbaar dan men meestal denkt. Het is zelfs mogelijk op één van de disciplines iets minder te scoren, zolang die relatieve zwakte maar gecompenseerd wordt met bijzondere sterktes in de andere disciplines. Zoals bij de Olympische tienkamp wordt het met twee zwakke disciplines echter al zorgelijk.

We kunnen ons inbeelden dat verschillende van de disciplines u bekend voorkomen, hopelijk zelfs als het gaat om uw eigen organisatie. Om welke disciplines gaat het? We formuleren ze als tien nieuwe geboden.

1. Vertrek vanuit een *strategisch concept*, gebouwd op een *sterk bedrijfsmodel*. Daarbij is essentieel dat innovatie noodzakelijk is om uw strategie te realiseren. Vernieuw vooral op de terreinen waar u al goed in bent en verdere groeimogelijkheden ziet en niet op uw zwakke terreinen. Begrijp heel goed waar uw reputatie ligt, waarvoor men naar u toe komt. En begrijp ook heel goed uw waardeketen: waar verdient u eigenlijk uw geld mee? Als u uw concept kunt versterken met een sterk beeldmerk, doe dat dan en houdt u daar ook aan. Hier is wel een belangrijke nuancering op zijn plaats: verken ook geregeld nieuwe gebieden of op zijn minst de belendende percelen. Anders gaat u zichzelf en op den duur ook uw publiek vervelen. Dat brengt ons op het volgende punt.

2. Wees *maatschappijgericht*. Heb een open oog voor wat zich in de wereld afspeelt. Ga op reis, surf op internet, nodig gekke trendwatchers uit, kijk naar ontwikkelingen buiten uw sector en doe er uw voordeel mee. De maatschappij wordt immers steeds dynamischer en daardoor onzekerder. De vraag is uiteindelijk: wie kan daar het beste mee omgaan. Probeer dus te anticiperen.

3. Wees *klantgericht*. Iets dichterbij huis en bij vandaag dan het vorige punt: leer van uw klanten, vooral ook over wat hen heel hoog zit op uw terrein. Ga bij ze langs, ga in de winkel mee uw product verkopen, plaats uzelf in de schoenen van uw klanten en probeer door hun ogen naar uw eigen aanbod te kijken. Heb een open oor voor wat ze mogelijk aan kritiek hebben, zeker als die op luide toon wordt uitgeschald, maar ook als het meer aarzelend komt. Formuleer niet de oplossingen vooraleer u de vragen kent.

4. Wees *ambitieuw en durfwat*. Ga van de Dorpsstraat naar de Kalverstraat naar Fifth Avenue. Formuleer uw volgende stap realistisch, maar ambitieus zodat uw omgeving begrijpt dat halve maatregelen niet volstaan. Rust niet voor het zover is. Neem daarbij risico's, maar natuurlijk geen onnodige. Wie ambitieus is, investeert meestal heel spaarzaam en precies. De gemeente Amsterdam en de Kunsthal in Rotterdam veroveren weliswaar niet de wereld, maar ze willen wel wereldklasse zijn. In elk stadion van de ontwikkeling worden realistische, maar ambitieuze doelstellingen geformuleerd. Men wordt kampioen van de klas, van de school, de provincie, het land, de wereld. Men houdt daarbij de vorderingen secuur bij met zo precies mogelijke cijfers.

5. *Ontwikkel door*. Er is niets mis met beperkte, 'incrementele' verbetering. Veel baanbrekende innovaties die het leven van de mensen radicaal veranderd hebben, zijn klein begonnen. Verabsoluteer innovatie niet, integendeel. Er is geen tegenspraak tussen grote ambitie en kleine stappen. Denk vooral ook goed na over innovaties op overlapgebieden tussen terreinen waar u nu reeds sterk staat.

6. Leer van *reële getallen*. We zagen dat het de uitdaging van innovatieve organisaties is om in Mintzbergs termen een 'professionele bureaucratie' te ontwikkelen: een organisatie die continue innovatie combineert met heldere verhoudingen. Ontwikkel daarom een goed managementinformatiesysteem waarmee projectleiders en managers de vorderingen van uw innovatieprojecten secuur kunnen volgen. Analyseer op basis daarvan uw mogelijke tegenslagen onderweg. Ontwikkel ook op hoger niveau in uw organisatie een set van indicatoren (bijvoorbeeld op basis van de Balanced Scorecard) die u in staat stelt uw vorderingen als organisatie zo goed mogelijk te analyseren en op basis daarvan echt te leren. Ontken dus niet uw zwakke plekken, integendeel. Ontleed ze met open blik en leer.

7. Zoek de *beste mensen*. De meesten onder ons zijn gemiddelde mensen met gemiddelde capaciteiten. Hoe meer we willen, hoe meer we ons moeten omringen met de beste, slimste en meest ondernemende mensen. De meest strategische beslissing die u ooit neemt, is mensen in dienst te nemen. Doe dat dus heel zorgvuldig. Check de referenties grondig. Leg sollicitanten een ingewikkeld probleem voor waar u zelf mee worstelt in plaats van een obligaat kennismakingsgesprek te voeren. Zoek voor elk innovatieproject de best mogelijke teamcombinatie bij elkaar, eventueel ook met mensen van buiten

de eigen organisatie. Zorg ook voor zeer bekwame 'gatekeepers' die de voor uw organisatie kritische maatschappelijke en technische ontwikkelingen in het oog houden.

8. Creëer *ambiance, een open cultuur*. Stimuleer open communicatie over wat goed en minder goed gaat in de projecten. Zorg dat er een sfeer van vertrouwen bestaat om over lastige zaken te praten; sterker: neem mensen het eerder kwalijk als ze dat laatste niet doen. Houd de sfeer leuk, maar houd ook de mensen bij de les: afspraken zijn afspraken.

9. Bouw *sterke netwerken*, binnen en buiten uw eigen organisatie. Wat u wilt bereiken, kan steeds minder alleen. Wees dus ook strategisch in het onderhouden van sterke banden met de voor u meest interessante netwerken.

10. Scherp uw *focus en commitment*. Houd de blik op de bal. Zorg ervoor dat de mijlpalen zoveel mogelijk op de afgesproken momenten gehaald worden. Timing is immers steeds meer cruciaal bij innovatie, want ook concurrenten zitten niet stil. Een en ander neemt niet weg dat eventueel ook het gaspedaal moet worden losgelaten als men dreigt uit de bocht te vliegen. En breek een project niet gelijk af bij de eerste tegenslag.

Zoals gezegd: wij hopen en vermoeden dat de meeste van deze punten u bekend voorkomen. Het

Onze succesformule is misschien wel eenvoudig, maar niet gemakkelijk

gevaar is dat u dan zegt: wij doen het meeste al; dat zit dus goed... Of misschien: wij doen het meeste al, hoe komt het dat we niet méér succes hebben? Dan is ons antwoord: ga vooral precies na wat u nog niet goed (genoeg) doet. Met zeven of acht sterke disciplines kwalificeert u zich niet voor de Olympische tienkamp. Daarvoor moet u eerst werken aan de twee, drie disciplines waarin u nog niet sterk genoeg bent. Onze succesformule is misschien wel eenvoudig, maar niet gemakkelijk.

Hoe scoort uw bedrijf bij herhaald innovatiesucces?

De tienkamp kan u helpen om na te gaan hoe goed u zelf scoort in vergelijking met uw concurrenten. Staat u bij de werving van personeel vooraan in de rij bij schoolverlaters en mensen die een nieuwe stap in hun carrière willen maken? Kent u veel mensen op netwerkbijeenkomsten en kennen zij u ook? Werkt u samen met andere bedrijven en met intermediairs? Hoe ontwikkelt uw marktaandeel

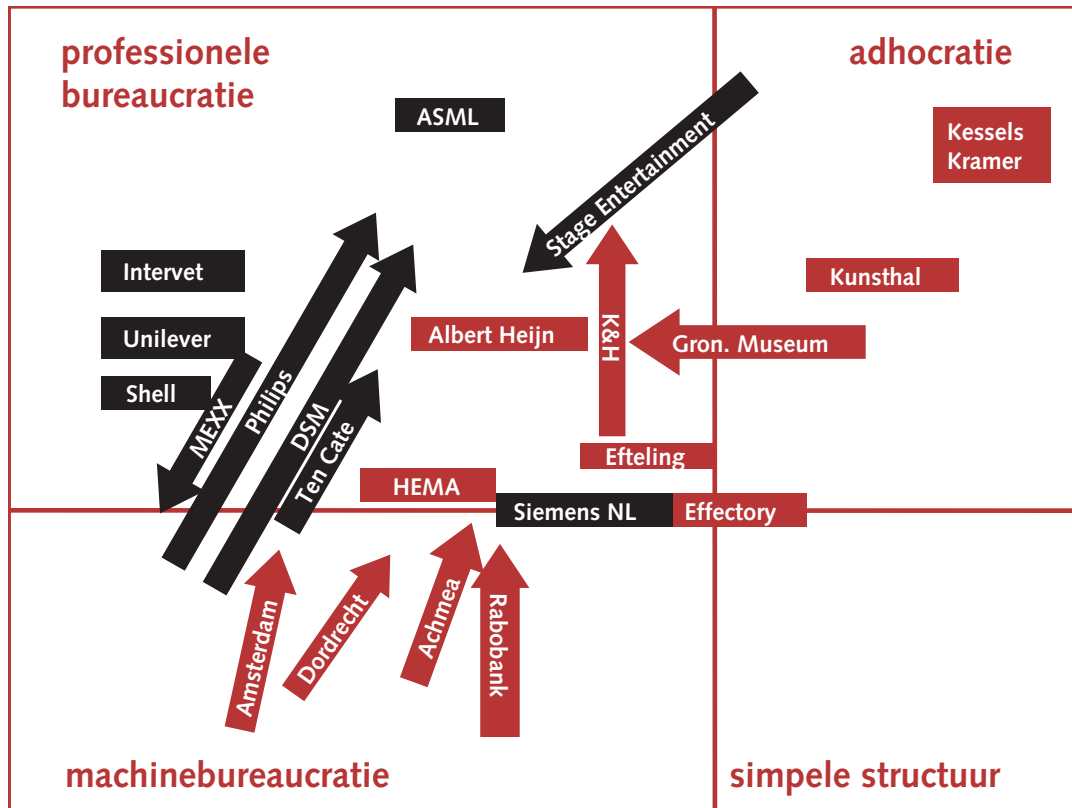
zich? Wat weet u over uw klanten en over maatschappelijke trends? Hoe scoort u in vergelijking met uw concurrenten?

Dat in ons onderzoek niet alle organisaties even goed scoorden in de tienkamp blijkt uit tabel 1, waarin we zoals in de Consumentengids elke organisatie hebben gescoord op elk van de disciplines. De organisaties in deze tabel zijn gerangschikt naar het aantal plussen, maar de onderlinge verschillen zijn gering. Grosso modo kwamen er drie categorieën uit de bus. Dertien organisaties ontlopen elkaar nauwelijks, met over de gehele lijn hoge scores. Zeven organisaties vormen een tweede categorie die net iets lager uitkomt. Sommige organisaties hebben het nadeel van een 'handicap', zoals het innovatieve Siemens Nederland, dat te maken heeft met integratie in het meer logge geheel van Siemens Internationaal. Andere organisaties hebben een iets minder gestabiliseerde innovatieroutine, al is het maar omdat ze daar nog niet zo lang mee bezig zijn.

De kleine, derde groep bestaat uit de twee gemeentes in onze steekproef. Zoals gezegd zijn dat ongetwijfeld innovatieve organisaties die bij herhaling daarbij ook succesvol zijn geweest. Bij de gemeenten is de 'handicap' wellicht nog groter dan bij de tweede groep, omdat de innovatie er wordt geremd door de inbedding in de politieke cultuur die vaak sterk is gericht op beheersing van kosten en risico's. Publieke organisaties zijn wellicht ook minder afhankelijk van innovaties om hun doel te bereiken en dus succesvol te zijn. Uiteindelijk worden ze daar ook niet op afgerekend. Wij denken dan ook dat in de publieke sector niet dezelfde tienkamp wordt gestreden als in de privésector.

Verder ziet u dat in tabel 1 organisaties gemerkt zijn in rood of zwart. De zwarte groep wordt gevormd door organisaties met een traditioneel grotere innovatieafdeling, zoals een R&D-laboratorium of een designteam. Deze groep scoort gemiddeld hoger dan de rode. Voor deze bedrijven vormt innovatie al lang een hoeksteen van de bedrijfsstrategie. Dat geldt met name voor de industriële bedrijven, waar de traditie teruggaat naar de eerste generaties technologiemanagement. Maar ook buiten de industrie scoren bedrijven met een substantiële eigen innovatieafdeling relatief hoog. Eigenlijk is er geen structureel verschil tussen bedrijven met een technisch en niet-technisch accent. ASML en Stage Entertainment, Philips en de HEMA: we zien weinig verschil bij het herhalen van innovatiesucces. En waar er verschillen zijn, zijn ze niet significant: eerder een fotofinish. Opmerkelijk is overigens dat

Figuur 2. De onderzochte organisaties in de Mintzbergmatrix



bij de eerste dertien ook de nodige ‘groene’ organisaties aanwezig zijn, waar de innovatieroutine dus nog net iets minder verankerd is.

Dat ‘rode’ en ‘zwarte’ organisaties doorgaans vanuit een verschillend punt vertrokken zijn, komt ook naar voren uit figuur 2, waarin we de cases uit ons onderzoek hebben ingebracht in Mintzbergs matrix van organisatievormen. Een pijl wijst op beweging, een rechthoek op een relatief stabiele positionering.

Maar nu over de scores in tabel 1. Eerlijk gezegd waren wij ook verbaasd toen we voor het eerst deze totaalscores berekenden. Wij hadden niet verwacht dat zoveel organisaties buiten het traditionele innovatiedomein zo hoog zouden scoren. Natuurlijk hadden we de keuze bewust veel ruimer gemaakt dan de grote industriële bedrijven, maar dat het innovatiemanagement bij Stage Entertainment en HEMA zo breed en diep was verankerd, heeft ons toch verrast. Wij trekken daaruit de conclusie dat innovatie als exclusief kenmerk van het industriële domein echt tot het verleden behoort. Of beter: moet gaan behoren, want de meeste boeken en rapporten die wij voorbij zien komen, leggen de nadruk nog steeds bij de industrie.

Hoewel tabel 1 geen precieze rangorde geeft – daarvoor zouden we wellicht ook een gewicht moeten toekennen aan de verschillende disciplines – is er wel verschil. Dat betekent niet dat er slecht scorende organisaties in ons onderzoek zitten. We hebben de cases immers geselecteerd vanwege het herhaalde succes dat ze weten te boeken. Wie het geheim achter rijkdom wil onderzoeken, zal het onderzoek ongetwijfeld richten op mensen uit de top van de Quote 500. De hekkensluis in de top-500 is niet armer dan de top, maar minder rijk. Als ons onderzoek ons zo’n hekkensluis zou maken, zouden wij allesbehalve ontevreden zijn.

We kunnen ons voorstellen dat mensen die een bepaald bedrijf kennen als een innovatieve koploper verbaasd zijn die organisatie in de onderste rijen terug te vinden. Neem de Rabobank die vaak een trendsetter is, nu wellicht met Rabo Mobiel. Daar spreekt toch ambitie en durf uit en een oriëntatie op de maatschappij die verder gaat dan het volgende boekjaar? Inderdaad, en daarom is de score op die onderdelen ook hoog, maar het is in geen van de gevallen een topscore. Wat betreft de maatschappijoriëntatie: Shell doet daar een schepje boven op met zijn scenario’s en de HEMA met de inzet van trendwatchers. En op het gebied van am-

Tabel 1. Scores van de 22 organisaties op de innovatietienkamp

Innovatie-disciplines	1. strategie, bedrijfs-	2. maatschappij-oriëntatie	3. klant-getallen	4. ambitie, durf	5. door-ontwikkeling	6. leren van reële reële getallen	7. de beste mensen	8. ambiance open cultuur	9. sterke netwerken	10. focus en commitment
Cases										
ASML	+++	++	+++	+++	+++	+++	+++	++	+++	+++
Philips	+++	+++	+++	++	+++	+++	+++	++	+++	++
Stage										
Entertain	+++	+++	+++	+++	+++	+++	++	+	++	+++
HEMA	+++	+++	+++	++	+++	++	++	++	++	+++
DSM	+++	++	++	++	+++	+++	++	++	+++	+++
MEXX	+++	+++	+++	++	+++	+++	++	++	++	++
Albert Heijn	++	+++	+++	++	++	+++	++	+	+++	+++
Kessels-										
Kramer	+++	+++	++	+++	+	+	+++	+++	++	+++
Efteling	+++	++	++	++	+++	++	++	+++	+	+++
Intervet	+++	+	+++	++	++	+++	++	++	++	+++
Shell	+++	+++	+	++	++	++	+++	++	++	+++
Unilever	+++	+++	++	+	+++	++	+++	++	++	++
Koning en Hartm.	++	++	+++	++	+++	++	++	++	++	++
Effectory	++	+	+++	+	+++	++	++	++	++	++
Siemens										
NL	+	++	+++	++	++	++	++	++	++	++
TenCate	++	++	++	++	++	++	++	++	++	++
Gron.										
Museum	++	++	++	++	++	+	++	++	++	++
Kunsth	++	++	++	++	+	++	++	++	++	++
Achmea	++	++	++	++	+	++	++	+	+	++
Rabobank	++	++	++	+	++	++	++	+	++	+
Adam	+	+	++	+	+	+	++	++	++	+
Dordrecht	+	++	++	++	+	+	++	+	+	+

Vergelijk uw score met de scores van onze cases en zo mogelijk van met die van uw concurrenten

bitie en durf gaat ASML toch echt een stap verder: vergroting van het aandeel in de wereldmarkt van vijftienzig naar zeventig procent en de durf tot twee parallelle ontwikkelingslijnen, die leidt tot een afschrijving van honderd miljoen in een innovatieproject voordat het productierijp is. U ziet, het gaat echt om de wereldtop.

Successen in het verleden vormen geen garantie voor de toekomst – en omgekeerd. Albert Heijn scoort in de tabel redelijk hoog, mede omdat het voortdurend leert van ‘harde cijfers’. Albert Heijn is daarin misschien wel het allersterkst; meer dan elders heeft men er inzicht in het consumptiepatroon van klanten en kan men daardoor snel anticiperen op schommelingen in bijvoorbeeld de verkoop van frisdrank. Enkele jaren geleden had een hoge score voor Albert Heijn evenwel misstaan; het boekhoudschandaal bij moederbedrijf Ahold was immers geen voorbeeld van goed gebruik van reële getallen of van een open leercultuur. Het probleem dat dit schandaal veroorzaakte, illustreert nog eens hoe belangrijk het is om goed en betrouwbaar om

te gaan met reële getallen. En vooral: hoe belangrijk het is om een cultuur tot stand te brengen waarin het niet alleen maar geaccepteerd, maar ook verwacht wordt dat men daarover open communiceert. We vrezen dat we enkele jaren geleden de genoemde schandalen niet hadden zien aankomen. Maar ook dat soort misleidingen hoort bij een tienkamp. Vergelijk het met de doping die de sport ontsiert. Een succesvolle innovator laat het succes niet naar zijn hoofd stijgen. Of de onderzochte bedrijven bij een volgend onderzoek nog steeds succesvol zullen zijn, zal mede afhangen van de vraag of zij zich bewust zijn en blijven van het gevaar van succes.

Wij roepen iedereen op de eigen organisatie op soortgelijke strenge wijze te beoordelen met behulp van de tien disciplines. Doe dat niet te zachtzinnig. Vergelijk uw score met de scores van onze cases en zo mogelijk van met die van uw concurrenten. Gebruik die scores om er van te leren en uw prestaties te verbeteren, vooral in de voor u zwakke disciplines – daar behaalt u immers de snelste winst. Maar ook bij uw sterke disciplines is natuurlijk altijd verbetering mogelijk.