

'Innovatie is het creëren van een mindset'

Innovatie staat hoog op de agenda bij bedrijven, instellingen en zelfs overheden. Maar het aanboren van het creatieve potentieel in de organisatie gaat niet vanzelf. Dat vergt een innovatieve cultuur. Hoe FM daaraan kan bijdragen, laten ING Nederland en Essent zien.

Tekst: Toine Al

“Het is geweldig om iets nieuws te verzinnen. Oprechte nieuwsgierigheid naar dingen die er nog niet zijn, is een van de drijvende krachten achter innovatie,” zegt Jan Witte, director innovations bij Trimb Healthcare. Dit bedrijf ontwikkelt zelfmedicatieproducten en brengt deze wereldwijd op de markt, in Nederland onder meer

minister Kamp van Economische Zaken oproepen om nog meer te investeren in innovatie, wat volgens de MBA-leerboeken inhoudt: nieuwe producten en diensten ontwikkelen met als doel het creëren van toegevoegde waarde voor de klant en de andere stakeholders van de organisatie.

Verder is innovatie ook domweg een kwestie van overleven, zegt Quintijn Innikel, innovatieconsultant en mededirecteur van Beacon Partners. “Innovaties zorgen dat je de concurrentie voor blijft en in staat bent om nieuwe markten aan te boren,” zegt Innikel, die in het verleden onder meer werkte voor Danone en Philips. Daar komt bij dat elk product en iedere dienst slechts een levenscyclus van een aantal jaren heeft. En dan is er nog de digitaliseringsgolf en de opkomst van e-commerce die organisaties dwingt te innoveren.

‘Een inspirerende werkomgeving stimuleert innovatiegericht gedrag’

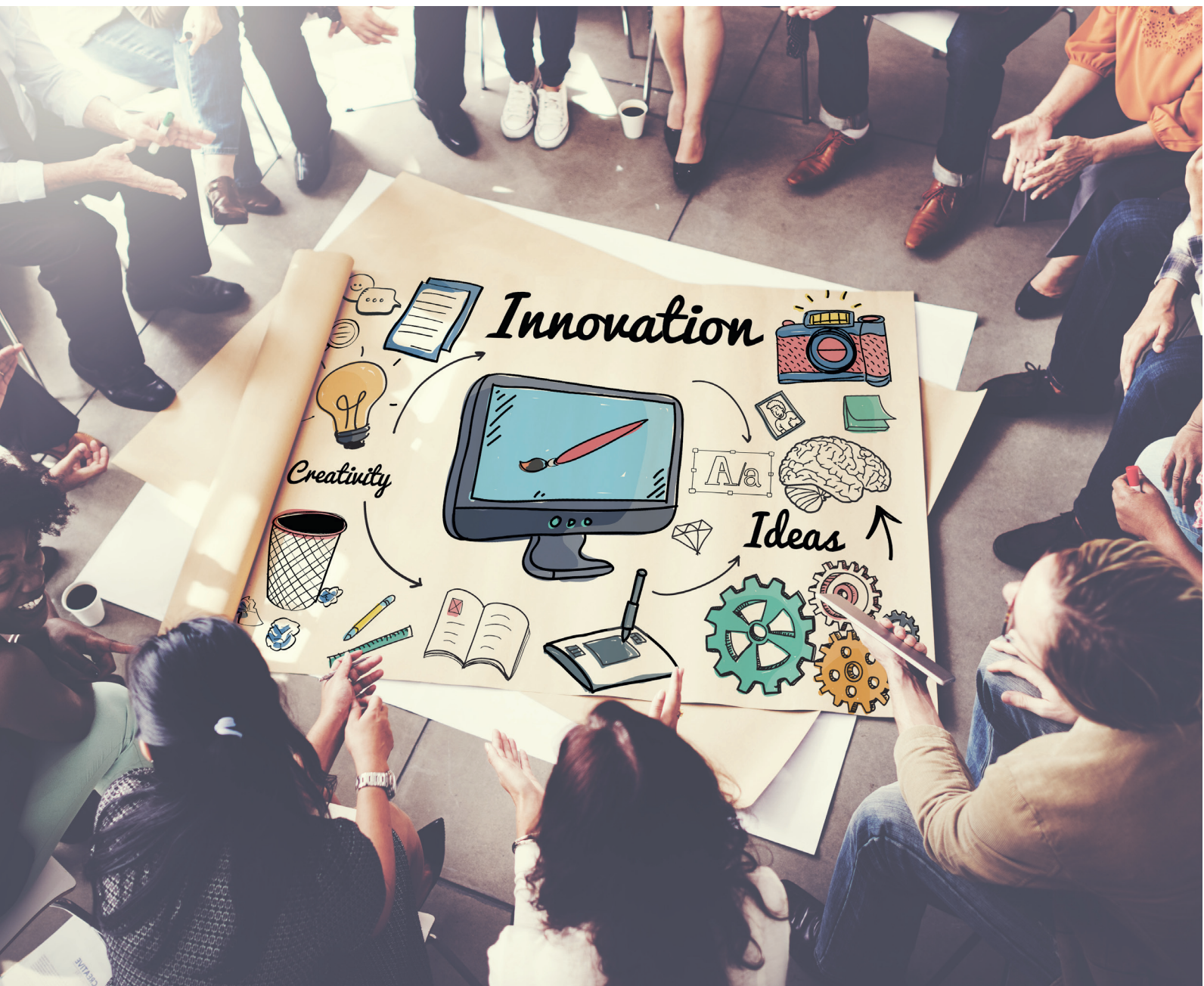
Michel van Wissen, directeur Facility Management ING Nederland

via Etos en Kruidvat. Het resultaat van innovatie is echter altijd onvoorspelbaar. “Van de tien ideeën waar je aan werkt, halen er twee of drie de markt, en is er maar één succesvol.”

Toch staat innovatie hoog op de agenda bij Nederlandse bedrijven, instellingen en overheden. Ruim 13,6 miljard euro gaven ze er in 2015 aan uit volgens het CBS, 3 procent meer dan het jaar ervoor. Uit een recente peiling blijkt dat van de ondervraagde mkb-professionals 62 procent aangeeft dat hun organisatie zonder succesvolle innovaties over tien jaar niet meer bestaat.¹ Ook telt ons land inmiddels zo'n 220 initiatieven om Nederland of een bepaalde regio tot ‘innovatie-hotspot’ te maken, met koplopers als Eindhoven, Amsterdam en Wageningen. Daarbij blijft

Meer dan toewerken naar eureka-momenten

Tegelijkertijd stelt innovatie de meeste organisaties voor een bijna onmogelijk dilemma. Innikel: “Innovatie begint met dingen anders doen dan anders. En dat staat haaks op wat organisaties ook heel belangrijk vinden: efficiëntie. Als je iets goed beheerst, dan moet je dat vooral zo blijven doen. Innovatie vraagt precies het omgekeerde. Dus krijgen medewerkers in het ene oor de boodschap: werk aan je targets en laat je niet afleiden en in het andere oor: wees origineel en denk eens out-of-the-box. Wil je als organisatie



je doelen halen, dan moet je beide even goed kunnen, dus tegelijkertijd links- en rechtshandig zijn, ofwel ambidexter.”

In het ontwikkelen van een innovatieve cultuur hebben veel organisaties dan ook nog een stap te maken, zegt Jeff Gaspersz, hoogleraar innovatie aan de Nyenrode Business Universiteit en adviseur op het gebied van innovatiemanagement. “Organisaties kunnen veel meer uit het in de organisatie aanwezige talent halen door medewerkers in hun creatieve kracht te brengen. Geef ze de kans om kennis te delen, met ideeën te komen en betrek ze bij de uitvoering ervan. En vier de behaalde successen.”

Daarbij is innovatie veel meer dan het toewerken naar de eureka-momenten waar de kwan-

tumcomputers en smartphones uit voortkomen. Je wilt niet alleen de innovatiekracht van de afdeling R&D en marketing benutten, maar ook die van het magazijn, de boekhouding, de receptie, de logistiek, enzovoort. Het gaat om het permanent kansen ontdekken in je werk, samen met al je collega's. “Dat legt de basis voor een lerende, creërende en waarde toevoegende organisatie,” aldus Gaspersz.

Cijfers bevestigen dat. Uit een onderzoeksrapport uit 2013 blijkt dat in de topsectoren sociale innovatie 77 procent van het innovatiesucces bepaalt en technologische innovatie 23 procent daarvan.² Met andere woorden: investeren in een innovatieve cultuur betaalt zich uit. Cruciaal daarvoor is de beleving van de medewerkers.

Deze moeten ervaren dat ideeën worden opgepakt, dat creativiteit wordt gewaardeerd en kruisbestuiving mogelijk is. Ze moeten de missie van de organisatie kunnen vertalen naar creatieve uitdagingen in hun werk.

Vanzelf gaat dat niet, aldus Gaspersz, die meerdere boeken schreef over innovatie.³ “Je moet de medewerkers uit hun comfortzone halen, verleiden, prikkelen, hun hart aanspreken.” Hij noemt als voorbeeld een directeur van een zorginstelling die haar medewerkers inspireerde met de oproep: laten we samen een zorginstelling creëren waar je je eigen ouders aan zou toevertrouwen. Toen voelden de medewerkers waarom innovatie belangrijk is en waarom ze hun kennis niet voor zichzelf moesten houden maar met elkaar delen. “Innovatie vraagt dus om leiderschap.”

‘War room’ voor innovatie

Innikel stelt dat het management moet laten zien dat het innovatie belangrijk vindt door er geld en andere middelen voor vrij te maken. “Regel dat specialisten goede ideeën verder uitwerken. Moedig het geven van feedback aan, betrek klanten bij het proces, richt een *war room* in. Daar kunnen medewerkers elkaar los van hun dagelijkse omgeving ontmoeten, ideeën uitwisselen en inspiratie opdoen. Wil je ze innovatief laten zijn, dan moeten ze in vrijheid kunnen denken en fouten mogen maken.”

Het gericht ontwikkelen van baanbrekende – veelal door technologie gedreven – innovaties is in veel organisaties ondergebracht bij de R&D- of innovatieafdeling. Innovatieteams werken bij voorkeur fulltime aan het ontwikkelen van nieuwe ideeën. En voor Witte liefst op een afzonderlijke locatie, los van de dagelijkse hectiek van de organisatie. Innikel vindt een voor alle medewerkers zichtbare ruimte juist beter. Zo houdt het innovatieteam letterlijk en figuurlijk contact met de organisatie.

Om succesvol te kunnen zijn moeten innovatieteams bestaan uit een mix van mensen en disciplines. “Innovatietalenten zijn creatief en nieuwsgierig. Daarbij heb je de wetenschappelijk opgeleide specialisten met veel technische kennis en de ‘uitvinders’. Die hebben een unieke drive om nieuwe ideeën te ontwikkelen, maar zijn vaak ook lastig om mee samen te werken. Zulke teams kun je alleen goed leiden als je zelf snapt wat ontwerpen is én wat de organisatie precies nodig heeft,” zegt Witte, die innovatieteams leidde voor Heineken en Unile-

Tips: 12 essentiële uitgangspunten voor innovatieve teams & organisaties

1. Innovatie moet allereerst zichtbaar draagvlak hebben bij de top van de organisatie.
2. Het management moet bereid zijn om flink te investeren en risico's te nemen: innovatiesucces is lastig voorspelbaar.
3. Organiseer programma's om medewerkers innovatiealert te maken, stimuleer en organiseer feedback.
4. Maak de missie van de organisatie duidelijk zodat de innovatie-doelen voor iedereen helder zijn.
5. Creëer een sfeer waarin medewerkers zich vrij voelen om met ideeën te komen en vermijd een afrekencultuur.
6. Richt een voor iedereen zichtbare *war room* in, een ruimte waar medewerkers elkaar ontmoeten, ideeën uitwisselen en inspiratie opdoen om plannen verder uit te denken.
7. Zorg voor een platte organisatie met zo min mogelijk hiërarchie.
8. Creëer een werkgeversimago dat de juiste talenten en experts aantrekt voor de innovatiedoelstellingen.
9. Stel innovatieteams samen met een mix van technische, business- en marketingmensen.
10. Zorg voor innovatieteams waarin verschillende competenties (durf, inventiviteit, accuratesse, leiderschap, enzovoort) met elkaar in balans zijn.
11. Maak innovatieteams zo veel mogelijk fulltime vrij om aan nieuwe ideeën te werken.
12. Investeer in realisatiekracht: wijs specialisten aan die kansrijke ideeën uitwerken en testen tot praktische toepassingen.

ver. Behalve technologie, moeten ook marketing en business vertegenwoordigd zijn. Goed innovatiemanagement is continu toetsen of het idee waar je aan werkt nog steeds juist is. Inni-

‘Innovatietalenten zijn van nature creatief en nieuwsgierig’

Jan Witte, Trimb Healthcare

kel: “Daarom kun je innovatietrajecten het beste opdelen in korte stappen van enkele weken. Na elke stap, deel je de bereikte resultaten met alle stakeholders, het management en de directie. Zo verklein je het risico dat het team een volkomen eigen koers gaat varen en is tijdig bijsturen mogelijk.”

Innovatiegericht gedrag creëren

Als spin in het web van veel processen kan FM een essentiële rol vervullen voor het leggen van

een gezonde voedingsbodem voor innovatie. FM kan de ruimtelijke omgeving en de processen hiervoor geschikt maken. Gazperzs: “Dat kan overigens ook virtueel door het ontwikkelen van een ondersteunende online omgeving.”

Bij ING Nederland is het facilitair beleid er sinds 2015 op gericht om *agile* werken mogelijk te maken. In dit kader stapte de bank af van de klassieke afdelingscultuur en richtte onder meer de gebouwen opnieuw in. “Vroeger liep je bij binnenkomst letterlijk tegen een muur aan met een lift die je naar een afdeling op een etage bracht. Nu is de hal één grote open ruimte. De trappen en vides maken ook verticale verbindingen en samenwerkingen mogelijk,” zegt Michel van Wissen, directeur Facility Management bij de bank.

Die radicaal andere organisatiestructuur dient om te kunnen innoveren, in het hoge tempo waarmee door technologie gedreven veranderingen veel markten de afgelopen jaren op hun kop hebben gezet. Bedrijven als Google, Uber en

Innovatieproces op gang houden

Maar een nieuwe werkomgeving en organisatiestructuur zijn nog niet alles. Het op gang houden een agile innovatieproces vraagt om het ontwikkelen van een open cultuur waarin medewerkers oprecht zijn, elkaar respecteren, maar zich ook uitspreken. “Hiervoor hebben we agile coaches aangesteld. Die observeren de squads, reflecteren op hun gedrag en geven feedback. Bovendien zorgen ze ervoor dat de squad blijft werken aan de doelen die zijn vastgelegd in een *purpose*.”

Ook organiseert de bank regelmatig creatieve bootcamps, en is er een Customer Experience Center. Daar kunnen squads nieuwe dingen uitproberen en samen met externe startups aan innovatieve technieken werken. Ook het facilitair bedrijf zelf experimenteert met nieuwe technologie zoals IoT-concepten. “We doen momenteel proeven met sensoren op bijvoorbeeld stoelen en bureaus. Met de data die dat oplevert, kijken we wat we allemaal zouden kunnen sturen en geautomatiseerd aanpassen aan de individuele wensen van de gebruikers. Om medewerkers te laten pendelen tussen de gebouwen hebben we een fietsenplan. We experimenteren met een app die toont waar fietsen beschikbaar zijn, deze kan reserveren en het slot openen. Ook dit vergroot het *well-being* van de medewerkers.”

In 2019 opent ING een nieuw kantoor dat de opzet krijgt van een campus, die tevens buurtfuncties herbergt voor de wijkbewoners. Het huidige 65.000 m² grote hoofdkantoor in Amsterdam Zuidoost, ook wel bekend als het Zandkasteel, past niet meer bij de nieuwe visie op agile werken en organiseren en krijgt straks een woonbestemming.

Eén marktklare toepassing vergt duizenden ideeën

Voor energieleverancier Essent is innovatie weliswaar altijd van belang geweest, maar nu de energiemarkt fundamenteel verandert, is het een topprioriteit geworden. “Vroeger leverden we gas en elektra in een vastomlijnd geografisch gebied. Nu concurreren we met tientallen aanbieders en worden afnemers steeds meer zelfvoorzienend. Onder meer door alternatieve energiebronnen en nieuwe technologie om energie gemakkelijker zelf op te wekken,” zegt Marcel Broumels, Innovation Acceleration Manager bij Essent. Energieleveranciers moeten nu kunnen inspelen op nieuwe, continu veranderende be-

‘We zijn geen Google, maar we moeten wel meer gaan denken als Google’

Marcel Broumels, Innovation Acceleration Manager Essent

Spotify lopen daarin voorop. Zij weten hun producten en diensten continu aan de behoeften van de klant aan te passen. ING doet dit met zelfsturende multidisciplinaire teams. Deze zogenaamde squads, bestaande uit maximaal negen medewerkers,⁴ zijn van het begin tot het eind verantwoordelijk voor het initiëren, ontwikkelen en implementeren van een innovatie. Dat kan een nieuw traject voor het behandelen van een hypotheekaanvraag zijn, of het online openen van een bankrekening. Van Wissen: “Mijn overtuiging is dat een inspirerende werkomgeving innovatiegericht gedrag stimuleert. Daarom hebben we samen met hen een nieuwe werkomgeving ontwikkeld die afgestemd is op hun wensen en ideeën. Daarbij ging het om vragen als: hoe werk je het beste met anderen samen? Hoe ziet een echte teamomgeving eruit? Welke sfeer wil je om je heen hebben en welke inrichting past daarbij?”

hoeften. En om tot één marktklare toepassing te komen zijn vaak duizenden ideeën nodig. “Daarom moet je de ideeëncyclus continu op gang houden.”

Speciaal hiervoor heeft Essent, in samenwerking met moederbedrijf innogy, het vroegere RWE, het online platform IdeaLab opgezet. Ruim zesduizend medewerkers binnen Europa maken daar momenteel gebruik van. “Via het IdeaLab kunnen we klantwensen de organisatie insturen en de ideeën van de medewerkers daarover centraal verzamelen.”

Ook kan via het platform commentaar worden geleverd om de ideeën verder te verbeteren. Dit dient als input voor een evaluatieteam. Wordt een idee opgepakt, dan werkt het team dit, idealiter met de aandrager van het idee erbij, verder uit om bij de potentiële klant te toetsen. Daarna wordt opnieuw feedback verzameld en kijken er vervolgens meer vakspecialisten naar. De taak van het IdeaLab is om dit hele proces te faciliteren. Dit proces volgt de lean-startup-methode, waarbij vanaf het eerste begin klanten worden betrokken. “Zodra deze eerste stappen goed zijn doorlopen en nog steeds positief uitpakken, vertellen we het idee in een pitch bij het leiderschap en zoeken we geschikte partners om het uit te werken tot een pilot.”

De creativiteit prikkelen in het bedrijfsrestaurant

Voor deze nieuwe aanpak hebben Essentmedewerkers, meer dan vroeger, ruimte nodig om aan hun ideeën te kunnen werken. Van leidinggevenden wordt verwacht dat zij de medewerkers daarin stimuleren. Broumels: “Waar nodig begeleiden we ze daarbij. Als we bij het IdeaLab bijvoorbeeld signalen krijgen dat ideeën op een afdeling onvoldoende ruimte krijgen, gaan wij in gesprek met de leiding om te zien hoe we het proces kunnen stimuleren. Medewerkers kun je niet motiveren, wel demotiveren. Iedereen is creatief, maar een organisatie kan dat al snel afremmen.”

Dat de corebusiness van traditionele energiebedrijven verschuift naar het bedenken van nieuwe oplossingen voor de klant, betekent ook voor FM een nieuwe stap. Broumels: “Onze focus ligt nu steeds meer op het faciliteren van het innovatieproces waarvoor ook steeds meer met FM wordt samengewerkt.”

Dat betekent bijvoorbeeld zorgen voor een speelse, informele werkomgeving die uitnodigt tot een ontspannen houding. Daar nodigt een crea-

tieve ruimte met tweedehands meubels eerder toe uit dan een stieriele vergaderzaal. Maar het gaat veel verder dan interieur alleen. Het zit al in kleine dingen. Je prikkelt de creativiteit van medewerkers bijvoorbeeld ook door geregeld nieuwe gerechten op de kaart te zetten in het bedrijfsrestaurant, weet Broumels.

Essentmanagers zeggen wel eens tegen hem: wij zijn hier toch geen Google. “Daar geef ik ze hele-

‘Organisaties moeten ambidexter zijn, zowel efficiënt als innovatief’

Quintijn Innikel, Beacon Partners

maal gelijk in. Maar we moeten wel wat meer gaan denken als Google.”

In essentie draait innovatie om het kennen van het doel, nieuwsgierig zijn naar nieuwe zienswijzen en oplossingen, het verbinden van kennis en ideeën en realisatiekracht. Gaspersz: “Aan al deze aspecten kan FM beslissend bijdragen.”

Noten

1. MKB Marktmonitor 2016, onderzoek van Unique in samenwerking met onderzoeksbureau Motivaction onder 1.559 mkb'ers. <http://www.unique.nl/marktmonitor>.
2. Technologische en sociale innovatie in een concurrerende markt, 2013, Panteia.
3. Onder meer: Je Hok Uit, 30 Praktische Adviezen voor een creatiever team, 2013.
4. ING heeft de traditionele afdelingen vervangen door squads, chapters en tribes. Zie voor een korte uitleg de Youtube-video: Agile way of working at ING Netherlands.



Hoe lean uw rendement verhoogt

Lean verbetert (FM-)processen en creëert waarde voor uw klant

Door deze verbetermethodiek in de bedrijfsvoering door te voeren, worden processen efficiënter ingericht en de klantwaarde geoptimaliseerd. Maar wat is lean management nu écht en wat betekent het voor werkprocessen en -omgevingen? Kortom, wat kunt u ermee als facility professional? Na het volgen van dit seminar weet u met welke lean-methodieken u aan de slag kunt gaan binnen uw organisatie!

> Ga voor meer informatie naar www.fmmacademy.nl.
