

Ideeënmanagement volgens Isaac Getz

‘Bedrijven zijn goed in het managen van frustraties’

HANS KRUYZEN

Isaac Getz reist de hele wereld af om managers ervan te doordringen dat ideeën van werknemers de kurk vormen waarop een onderneming drijft. Ook in Nederland krijgt hij steeds meer gehoor voor zijn gedachtegoed. Dat bedrijven zich hier zorgen maken over het gebrek aan technisch personeel, vindt hij een waanidee.

Wat doet een Franse wetenschapper en boardroom consultant van naam op een zonnige wintermiddag in hartje Rotterdam? “Ik heb een paar uur doorgebracht in Boijmans”, antwoordt Isaac Getz, “dat doe ik altijd wanneer ik voor het eerst in een stad ben, het plaatselijke museum bezoeken. Boijmans was voor mij een complete verrassing. Het heeft

een van de beste collecties die ik ooit heb gezien. Van elke grote kunstenaar, van klassiek tot modern is een belangrijk werk tentoongesteld. Dat zie je niet vaak, zo’n hoogstaande dwarsdoorsnede van de kunstgeschiedenis.” Nee, de reden van Getz’ bezoek aan Nederland is niet uitsluitend toeristisch. De dag ervoor had hij een afspraak bij

Kluwer, de uitgever die dit voorjaar de Nederlandse editie van *Vos Idées Changent Tout!* op de markt brengt. De Duitse en Engelse vertalingen van deze ‘innovatiebijbel’, in coproductie met Alan G. Robinson, zijn ook zojuist verschenen. Hoewel, vertalingen? Getz benadrukt dat hij elke nieuwe editie wil voorzien van specifieke nationale voor-



beelden. Het beschrijven en analyseren van succesvolle innovatiesystemen in ondernemingen, best practices, is immers zijn specialiteit. Daarvoor reist hij heel de wereld af. Deze dagen was hij te gast bij de Nederlandse vestigingen van Siemens en Oracle.

Op zoek naar innovatieve Nederlandse bedrijven komt u uit bij een Duitse en een Amerikaanse onderneming. Zegt dat wat over het innovatieniveau van Nederlandse firma's?

"Nee, dat is niet meer of minder dan bij buitenlandse ondernemingen. Bedrijven zijn in principe anti-innovatie en anti-creativiteit, ongeacht de locatie of de nationaliteit. Bij negenennegentig procent van de bedrijven vangt een werknemer bot als hij met een goed idee op zijn baas afstapt. In het beste geval krijgt hij te horen dat het idee bestudeerd zal worden. Daarna blijft het stil. Dat is de bedrijfscultuur die overheerst in alle landen. Managers zien het als hun taak om de dagelijkse gang van zaken te managen. Het managen van creatieve ideeën die werknemers aandragen vinden ze lastig en eng. Daar ligt een groot probleem.

Ik ben vooral geïnteresseerd in bedrijven die wél weten om te gaan met goede ideeën van werknemers. Niet omdat er toevallig een paar managers werken die hiervoor openstaan, maar omdat de top van zo'n bedrijf bewust heeft gekozen om een systeem van ideeënmanagement in te voeren. Die bedrijven zijn schaars. Oracle en Siemens in Nederland doen het heel aardig. Dat is vooral te danken aan het nationale management. Helaas is er dus geen sprake van een bedrijfsbreed beleid dat je in alle landenvestigingen tegenkomt. Ik ben ook op bezoek geweest bij Philips. Niet in Nederland, maar op het Spaanse kantoor. Daar zijn ze veel bewuster met ideeënmanagement bezig dan in de andere vestigingen."

Het is dus vooral een kwestie van mentaliteit?

"Dat is te vrijblijvend. Mentaliteit is niet

Isaac Getz over innovatie bij multinationals:



Een simpel idee van de werkvloer heeft geleid tot de grootste kostenbesparing bij Air France sinds een paar jaar.



Ik ben ook op bezoek geweest bij Philips. Niet in Nederland, maar op het Spaanse kantoor. Daar zijn ze veel bewuster met ideeënmanagement bezig dan in de andere vestigingen.



Siemens in Nederland doet het heel aardig. Dat is vooral te danken aan het nationale management. Helaas is er dus geen sprake van een bedrijfsbreed beleid dat je in alle landenvestigingen tegenkomt.

hetzelfde als bedrijfscultuur. Natuurlijk kunnen individuele managers over de juiste mentaliteit beschikken, maar daarmee creëer je nog geen innovatieve bedrijven. Ideeënmanagement moet een geïntegreerd onderdeel worden van de dagelijkse bedrijfspraktijk. Het gaat erom dat het topmanagement een open en constant verkeer van ideeën door alle lagen van het bedrijf propageert. Zelden worden managers afgerekend op het effectief benutten van innovatieve ideeën die werknemers aandragen. Dat is een



Walmart is nu het grootste bedrijf ter wereld. Niks geen hightech, maar gewoon een slimme supermarktketen die erg goed is in kostenreductie.



Toyota is een goed en betrouwbaar merk, maar zeker geen trendsetter in innovatie. Toyota heeft de hoogste marges in de auto-industrie en dat komt uitsluitend door de extreem gestroomlijnde bedrijfsprocessen in die onderneming.

hele verdienste, waarop je gerust een flinke bonus mag zetten. Het bedrijfsleven is vooral goed in het managen van frustraties. Als een werknemer op zijn baas afstapt met de mededeling dat een bepaald proces twee keer sneller gedaan kan worden, dan stuit hij gewoonlijk op een muur van onbegrip. Want die baas is immers verantwoordelijk voor dat proces. In plaats van zo'n raadgeving als iets positiefs te zien, beschouwt hij het indirect als kritiek op zijn werk. De baas raakt gefrustreerd en

de werknemer al helemaal. Die zal het in het vervolg wel uit zijn hoofd laten om goede, kostenbesparende ideeën aan te dragen."

Ah, als het om kostenbesparingen gaat, moet het niet zo moeilijk zijn om topmanagers ervan te overtuigen dat ideeënmanagement lonend is.

"Kostenbesparingen bieden altijd een goede opening om deze materie in de bestuurskamer te kunnen bespreken. Met mijn onderzoeksgegevens in de hand kan ik ook harde cijfers op tafel leggen. Bijvoorbeeld dat een werknemer van een gemiddeld bedrijf één keer in de twee jaar één bruikbaar idee aandraagt. Bij het handjevol bedrijven dat met een systeem van ideeënmanagement werkt, zijn het gemiddeld twintig goede ideeën per werknemer per jaar. Wij hebben uitgerekend dat de ideeën van werknemers in die bedrijven jaarlijks voor minimaal 4.000 euro per persoon aan kostenbesparingen opleveren. Als je er dan vanuit gaat dat een manager in zo'n bedrijf een stuk of vijftwintig werknemers onder zich heeft, dan verdient hij zijn salaris vanzelf terug. Simpelweg door de ideeën van zijn mensen naar behoren te managen."

Hoe moet ik me zo'n systeem van ideeënmanagement voorstellen?

"Er bestaat geen standaardrecept. Elk bedrijf zal door een proces van change management heen moeten. Je begint bij de top, die moet eerst doordrongen zijn van de noodzaak. Dan ga je aan de slag bij een business unit. Je analyseert nauwkeurig hoe er op zo'n afdeling wordt gecommuniceerd, in welke mate managers open staan voor de ervaringen van mensen op de werkvloer. Wordt daarom gevraagd? Worden werknemers gestimuleerd om zelf ideeën aan te dragen? Ieder bedrijf is anders; daarom moet je ook een procedure ontwikkelen die op de or-

ganisatie in kwestie is afgestemd. Zo'n proces duurt al gauw een half jaar. Het succes meet ik af aan de termijn waarbinnen goede werknemersideeën uitgevoerd worden. Bij een doorsnee-bedrijf is dat drie maanden. Ik ben pas tevreden met een termijn van drie dagen."

Dat is knap veeleisend...

"... Maar broodnodig. Je moet druk op de ketel houden. De meeste bedrijven denken van zichzelf dat ze heel aardig zijn in ideeënmanagement. In advertenties beschrijven ze zich als innovatieleider. In de praktijk blijkt daar meestal weinig van. Ik ben laatst bij een



'Managers zien het als hun taak om de dagelijkse gang van zaken te managen. Het managen van creatieve ideeën die werknemers aandragen vinden ze lastig en eng. Daar ligt een groot probleem.'

grote financiële instelling geweest die altijd hoog genoteerd staat in het overzicht van een Duits zakenblad met de meest innovatieve bedrijven. Die lijsten wantrouw ik op voorhand. Trots vertelde men mij dat er jaarlijks duizend werknemersideeën geïmplementeerd worden. Dat is een lachertje als je beseft dat er bij die bank een dikke honderdduizend mensen werken."

Het lijkt me voor dienstverlenende instellingen een stuk lastiger om goede ideeën van werknemers te genereren dan voor hightech bedrijven...

"Waarom? Je mag innovatie niet verwarren met technologische vooruitgang. Met dat laatste hebben hightech bedrijven van nature te maken. Dat is strategische innovatie die top down wordt geïmplementeerd. Ik ben vooral geïnteresseerd in de niet-geplande innovatie, van onderaf, aangedragen die iedereen die in een organisatie werkzaam is. Dat type innovatie heeft betrekking op elk willekeurig bedrijfsproces, of het nu om verkoop, marketing,

fabricage of interne communicatie gaat. Die processen kom je in alle soorten bedrijven tegen. Het gaat om een continuüm van kleine verbeteringen. Ik ken bedrijven waar ogenschijnlijk kleine ideeën tot grote doorbraken hebben geleid. Neem het onderhoudsbedrijf van Air France. Een monteur ergerde zich groen en geel aan het uitdraaien van oude, roestige schroeven. Niet zelden brak de kop af van zo'n schroef, waarop het ding moest worden uitgeboord. Dat kostte al gauw een minuut of tien. Op zijn advies worden er nu speciale schroeven van een meter lang gebruikt die niet kunnen breken. Dat simpele idee van de werkvloer heeft geleid tot de grootste kostenbesparing bij Air France sinds een paar jaar.

Dit voorbeeld raakt ook de kern van ideeënmanagement. Denk je nu echt dat een willekeurige manager een idee heeft

Prof. dr. Isaac Getz

Prof. dr. Isaac Getz (46) is hoogleraar idee- en innovatiemanagement aan ESCP-EAP European School of Management in Parijs. Hij wordt beschouwd als één van Europa's meest vooraanstaande experts op het gebied van Management in Europa. Hij heeft verschillende publicaties op zijn naam staan over innovatie, management, corporate excellence en human capital. Het Franse zakentijdschrift L'Expansion heeft hem verkozen tot één van de acht meest invloedrijke Europese denkers over management. Naast zijn wetenschappelijke werkzaamheden heeft Getz een bloeiende praktijk als boardroom consultant. Zijn adviezen over innovatiemanagement zijn door tientallen ondernemingen ter harte genomen. Als gastspreker op conferenties en seminars confronteert hij managers bij voorkeur met hun 'onbedoelde kunstje': het managen van frustraties. Prof. dr. Isaac Getz is een veelgevraagd spreker met als onderwerpen idee- en innovatiemanagement, corporate excellence, human capital en werknemerszaken.

isaacgetz@speakersacademy.nl



over de manier waarop werklui schroeven uitdraaien? Werknemers beschikken over praktijkervaring en zijn daardoor de beste bronnen voor innovatie. In elke industrietaak is plaats voor ideeënmanagement, dus ook in de dienstverlenende sector. Mensen die goede ideeën hebben zijn per definitie mensen die problemen tegenkomen. Dat zijn dus niet de managers, die slijten hun dagen met vergaderen in het hoofdkantoor. Wel de mensen die in dagelijks contact staan met klanten, leveranciers, partners en concurrenten. De omgeving waarin zij moeten opereren verandert voortdurend en dat brengt problemen met zich mee of noodzakelijke aanpassingen. Deze mensen zijn ook het meest gemotiveerd om die problemen op te lossen. Dat maakt hun werk alleen maar aangenamer.”

Sommige bedrijven geloven dat innovatie een kwestie is van leven of dood. Is het werkelijk zo dringend?

“Ik ken de slogan: ‘Innovate or Die’ maar ik geloof er niet in, het is een verkooppraatje van de managementgoeroes. Sommige bedrijven zijn helemaal niet van plan om te groeien. Een uitbater van een ijssalon kan volstrekt gelukkig zijn met één goedlopend filiaal. Waarom zou hij meteen een keten van honderd winkels moeten hebben? Voor bedrijven die groei wel als belangrijkste doelstelling hebben, zijn er veel meer wegen te bewandelen dan louter die van de technologische innovatie. Daar doelen al die managementgoeroes toch impliciet op. Kijk naar WalMart, dat nu het grootste bedrijf ter wereld is. Niks geen hightech, maar gewoon een slimme supermarktketen die erg goed is in kostenreductie. Of Toyota, een goed en betrouwbaar merk, maar zeker geen trendsetter in innovatie. Dat Toyota de hoogste marges heeft in de auto-industrie komt uitsluitend door de extreem gestroomlijnde bedrijfsprocessen in die onderneming.”

In Nederland hebben we een groot gebrek

aan gekwalificeerd technisch personeel, waardoor veel bedrijven zich genoodzaakt zien hun R&D-afdelingen naar het buitenland te verschepen. Legt dat niet een bom onder het innovatievermogen van dit land?

“Ben je mal. Het is een misvatting dat elk bedrijf over eigen R&D zou moeten beschikken. Aandeelhouders zouden veel kritischer moeten zijn op de hebbelijkheid van veel bedrijven om alles in eigen huis te willen doen. Kijk naar Lucent, de Amerikaanse fabrikant van telefoonapparatuur en eigenaar van de fameuze Bell Labs. Leuk hoor, zo'n sjiek laboratorium binnen de eigen muren, maar het bedrijf is al jaren verliesgevend. Datzelfde geldt voor Xerox, dat voor veel geld Parc op de been houdt, het laboratorium waar onder meer de laserprinter, ethernet en de muistechnologie is uitgevonden. In Europa hebben we de chemische reus Dupont, dat 1,6 miljard euro per jaar in R&D steekt. Lycra en teflon zijn de laatste grote patenten die uit hun ontwikkelcentra zijn gekomen, maar sinds 1986 is het daar akelig stil. Aan de andere kant van het spectrum heb je Cisco, dat bijna

al zijn technologische innovatie inkoop. Microsoft had tot 1991 niet eens een eigen R&D-afdeling. Veel bedrijven zweren nog bij een gesloten, elitaire benadering van innovatie. Gesloten, omdat ze alles zelf willen doen en niet geïnteresseerd zijn in wat ze elders kunnen kopen. En elitair, omdat dit soort innovatie in de regel slechts aan een paar mensen binnen het bedrijf is voorbehouden.”

Beweert u soms dat Nederlandse bedrijven niet moeten zeuren over het tekort aan technische mensen in dit land?

“Doen ze dat? Typisch! Ik beschouw Nederlanders juist als de beste kooplieden ter wereld. Jullie zouden dus erg goed moeten zijn in het aanschaffen van technologie bij derden voor gunstige prijzen. Als je iets niet zelf kunt, dan moet je het gewoon kopen, of je moet partnerships sluiten. Technologie is overal verkrijgbaar. De werkelijke toegevoegde waarde op het gebied van innovatie ligt bij sales, dienstverlening en het effectief beheersen van bedrijfsprocessen. Daar ligt het echte concurrentieveld.”

‘Veel wijsheid ligt in korte woorden besloten’, –Sophocles–