



Gezocht: de mens achter open innovatie

Meer en meer ondernemingen opteren voor een open innovatie strategie, waarbij ze ervoor kiezen om over de eigen organisatiemuren heen kijken en samen te werken met onderzoekscentra, bedrijven en andere partners. Open innovatie werd tot nog toe bestudeerd vanuit strategisch oogpunt; vaak werd echter het menselijke aspect over het hoofd gezien.

Open innovatie daadwerkelijk stimuleren vereist namelijk specifieke people management praktijken en een aangepaste bedrijfscultuur. Traditionele HR praktijken daarentegen zijn vaak gericht op het aanmoedigen en versterken van individuele prestaties en ontwikkeling, waardoor ze potentieel een hindernis vormen voor open innovatie.

“Open innovatie moet in het DNA van je medewerkers zitten.”

Innovatie komt niet langer uitsluitend binnen de bedrijfsmuren tot stand, ondernemingen betrekken er meerdere partners bij, van kennisinstellingen tot andere bedrijven. Niet alleen grote ondernemingen kiezen voor open innovatie, ook steeds meer KMO's. Open innovatie is bovendien niet alleen een zaak van hoogtechnologische sectoren, ook andere sectoren innoveren steeds vaker op deze manier.

Open innovatie is mensenwerk. People management en de bedrijfscultuur zijn dan ook cruciaal. Daar wringt echter vaak het schoentje: medewerkers worden onvoldoende gestimuleerd om over de grenzen van het bedrijf of de bedrijfseenheid heen te innoveren.

Deze studie van het Flanders DC Kenniscentrum door professor Katleen De Stobbeleir en onderzoeksters Angie Van Steerthem en Fauve Delcour aan Vlerick Business School gaat na hoe organisaties met de juiste menselijke accenten open innovatie kunnen stimuleren. Daarvoor wordt geput uit een grondige literatuurstudie en interviews met experts en organisaties die open innovatie succesvol in praktijk brengen.

Geraadpleegde experts:

Frederik Anseel, Marion Debruyne, Katleen De Stobbeleir, NineSigma, Jef Staes, Walter Van Dyck, Wim Van Haverbeke.

Geraadpleegde organisaties met een open innovatie-aanpak:

Architects of Dreams, Bakkerij De Waele uit Lochristi, Bekaert Technology Center, Devan Chemicals, IBM, Induct, TP Vision, Televic, Todi, Trifinance, Van De Walle Bouwgroep.

REKRUTERING EN SELECTIE

Open innovatie kan niet zonder de juiste medewerkers. Daarom verdienen rekrutering en selectie de nodige aandacht.

Informeel rekruteren werkt

Rekrutering via informele kanalen blijkt veel effectiever dan via de klassieke kanalen zoals vacatures en uitzendbureaus. Scholen en contacten aanspreken levert meer gemotiveerde en beter presterende medewerkers op. Bovendien is informeel rekruteren een vorm van open innovatie op zich, omdat het een netwerk buiten de bedrijfsgrenzen betreft. Zo zijn stages door studenten een verrijking en een manier om potentieel te detecteren. Ook sociale media worden steeds belangrijker, om de buitenwereld op de hoogte te houden van activiteiten en vacatures.

Bij rekrutering hoort ook een boodschap, waarmee een onderneming mee de pool van kandidaten bepaalt. Bedrijven als IBM informeren geïnteresseerden meteen over hun innovatieaanpak; Trifinance benadrukt dan weer de verwachte attitudes, meer dan de jobinhoud of het carrièrepad.

Selecteren met aandacht voor competenties en diversiteit

Veel organisaties selecteren medewerkers met sterk gelijklopende profielen. Nochtans is een diverse werknemerspool een stimulans voor creativiteit. Ideaal heeft 30 procent of meer van de werknemers een andere mindset, doordat ze een andere achtergrond hebben. Dit kan onder meer door internationaal te rekruteren, interne mobiliteit aan te moedigen of medewerkers uit een ander type organisatie aan te trekken.

Ook dient de hele filosofie rond selectie te worden aangepast, waarbij ondernemingen niet alleen nagaan hoe een bepaald persoon past binnen de eigen organisatie, maar ook binnen de hele waardeketen van wat de organisatie wenst te bereiken. Zo vat Trifance zijn selectiegesprekken op als coachinggesprekken, waarbij kandidaten geholpen worden bij het bepalen van hun traject.

Profiel: de “sociale” duizendpoot

Medewerkers die over de grenzen van de organisatie innoveren, moeten niet alleen zichzelf managen, ze dienen ook samen te werken met verschillende organisaties, en het project en de inhoud volledig te beheersen. Vandaar de nood te beschikken over een waaier aan competenties en eigenschappen.

Open innovatie draait rond samenwerking. Daarom zijn medewerkers best *sociaal aangelegd* en voelen ze sociale situaties goed aan. Ze leggen makkelijk contacten en bouwen een netwerk op, in de eerste plaats om ideeën op te doen, bij te leren en hun blik te verruimen. Ze kunnen ook vertrouwen opbouwen. Essentieel daarbij is dat ze informatie delen – vaak een gevoelig punt.

Ze zijn in staat te *switchen tussen de teams* waarvan ze deel uitmaken: dat van de eigen organisatie en dat over de organisatiegrenzen. Daarbij vermijden ze het “*not invented here*” *syndrome*: een negatieve houding tegenover alles wat van buiten de organisatie komt. Ze kunnen anderen doorgronden en streven oprecht naar een win-winsituatie door zich flexibel op te stellen.

Controleren en coördineren zijn een andere noodzakelijke competentie. Innovatiemedewerkers kunnen afspraken afstemmen en vertalen naar de eigen organisatie. Ze durven communiceren en tonen leiderschap. Ze kunnen omgaan met chaos en onzekerheid en overwegen makkelijk alternatieve scenario's.

Dit alles vraagt om *creativiteit*, om mogelijkheden te zien en om open te staan voor signalen uit de omgeving en de markt. Voor men zelf aan onderzoek en ontwikkeling doet, gaat men bestaande, externe technologieën scannen en scouten. Hierbij is vooral het leggen van connecties met anderen en het opbouwen van relaties belangrijk.

In een open innovatieproject wordt heel wat kennis gecreëerd. Om die informatie te managen moet een medewerker over *goede communicatie-eigenschappen* beschikken: zich duidelijk uitdrukken, goed luisteren en interpreteren, een open geest hebben en nieuwsgierig zijn.

Het is uiteraard niet altijd mogelijk dergelijke veelzijdige profielen te vinden. Met het juiste opleidingsaanbod en met een mix van profielen die elkaar aanvullen binnen het open innovatie team, kunnen ondernemingen dergelijk euvel opvangen.

LEREN EN ONTWIKKELING

Open innovatie vraagt een aangepaste trainings- en opleidingsaanpak, zowel qua vorm als qua inhoud.

“Als je samenwerking over bedrijfsgrenzen heen niet expliciteert, komt het er in de praktijk ook niet van.”

Erst en vooral dienen medewerkers bewust gemaakt te worden van wat open innovatie is en wat de voordelen ervan zijn. Bekaert organiseert in dat kader het opleidingspakket Bekaert Innovatieproces, waarvan open innovatie een belangrijk deel uitmaakt.

Bij Devan Chemicals krijgen startende medewerkers begeleiding van een ervaren collega, die hen erop wijst dat ze niet alle problemen op eigen houtje hoeven op te lossen.

Daarnaast bieden de ondervraagde ondernemingen gedragsgerichte trainingen aan: hoe bouw ik een netwerk uit? Hoe ga ik om met diversiteit? Hoe werk ik samen met universiteiten, KMO's en multinationals?

Open innovatie leent zich ook tot *innovatieve leermethoden*, waarbij bijvoorbeeld medewerkers uit verschillende lagen van een organisatie samen een opleiding volgen, externe sprekers worden uitgenodigd of medewerkers worden aangemoedigd om zelf als spreker op te treden op evenementen.

Inspirerende initiatieven zijn onder meer klanten betrekken bij trainingen, teambuildingactiviteiten waarbij informatie over projecten wordt gedeeld, het inrichten van een coffee corner, waar medewerkers van verschillende afdelingen elkaar op een informele manier kunnen ontmoeten en het uitnodigen van externen zoals kunstenaars, om een nieuw perspectief te bieden.

EVALUEREN EN BEOORDELEN

Evaluaties geven medewerkers gerichte feedback over hun sterktes en zwaktes binnen de open innovatie gedachte. Ze zijn ook een manier om na te gaan of de aangeboden trainingen effectief zijn. Op persoonlijk niveau bepalen ze mee of iemand beloond wordt of promotie krijgt.

Bij open innovatie is een gemeenschappelijk evaluatiesysteem voor de verschillende partners te verkiezen boven het vasthouden aan de eigen manier van evalueren. Medewerkers krijgen daarbij best erkenning voor zowel hun rol binnen de eigen organisatie als over de bedrijfsgrenzen heen.

Dat vereist een systeem waarbij het presteren op teamniveau belangrijker is dan individueel excelleren. Deelnemen aan open innovatie projecten moet hierbij, gezien de bijkomende uitdagingen en risico's, sowieso als een positief criterium bij beoordelingen gehanteerd worden.

Belonen, maar niet enkel financieel

Organisaties met een cultuur van kennisdelen beperken het gebruik van financiële bonussen, omdat die competitie, jaloezie en opportunisme aanwakkeren. De noodzakelijke erkenning en waardering drukken ze uit met niet-financiële beloningen. Zo bezorgt Bouwgroep Van De Walle alle werfleiders een iPad, wat meteen de communicatie bevordert. IBM zet teams die goed presteren in de kijker op de website of in het bedrijfsmagazine, terwijl Bekaert medewerkers met een goede evaluatie meer doorgroeimogelijkheden biedt.

Een vast carrièrepad tot aan het pensioen staat haaks op de gedachte van open innovatie, die ernaar streeft medewerkers op een meer mobiele en flexibele manier in te zetten.

EEN ANDERE BEDRIJFSCULTUUR

People management praktijken zijn slechts de aanzet om open innovatie aan te moedigen; de hele organisatie moet uiteindelijk doordrongen zijn van de waarde ervan. Voor veel ondernemingen is deze cultuuromschakeling een heikel punt. Een kopgroep van voorlopers en het gebruik van storytelling kunnen hierbij soelaas bieden.

In de nieuwe organisatiecultuur is *vrijheid* een belangrijk element. Te veel regels, bijvoorbeeld voor het gebruik van sociale media, werkt beklemmend. Bovendien laten ondernemingen het merendeel van de medewerkers er best geregeld op uit trekken, naar externe evenementen.

Daarnaast is een grote *openheid* vereist: medewerkers moeten kennis van buitenaf als waardevol beschouwen, afstappen van een protectionistische houding, en vlot informatie delen.

“Als organisatie moet je je personeelsbeleid bijna organiseren zoals sommige topvoetbalclubs, waarbij men spelers gaat uitlenen aan een andere club, deze twee jaar ervaring laat opdoen en dan terug laat komen.”

Tot slot moeten ondernemingen een *andere kijk op retentie* aannemen. Medewerkers die vertrekken, zijn niet noodzakelijk een verlies. Integendeel, ze vormen een extra schakel in het externe netwerk. Hoewel heraanwerving vele organisaties tegen de borst stoot, hoeft dit niet noodzakelijk te worden gepercipieerd als gebrek aan loyaliteit maar eerder als een kans om nieuwe ervaringen te laten renderen.

Referentie

De menselijke factor in open innovatie: hoe people management open innovatie kan stimuleren,
Katleen De Stobbeleir, Angie Van Steerthem en Fauve Delcour (Flanders DC Kenniscentrum aan Vlerick Business School). Maart 2013