

Het Innovatie Team van 2030



Dorien van der Heijden en Ed Peelen

Op 9 april 2024 bogen de Yellow Cats zich over de vraag hoe het ideale innovatieteam van 2030 er uit zou kunnen zien. Een van de eerste conclusies van een Yellow Cat was, dat er in dat jaar geen sprake meer zou zijn van een team. Een perfecte conclusie, die gelijk helpt te 'reframen'.

Om een of meer beelden te kunnen vormen van het innoveren in de komende jaren, zijn de Yellow Cats gevoed met verschillende inzichten:

- Een literatuurstudie over hoe voorlopers in de wereld anno 2024 innoveren? Hoe komen innovaties tot stand bij Netflix, Google, BYD, Alibaba en enkele gen Z innovators?
- Hoe innoveert een kunstenaar, ondernemer als Iwan Göbel?
- Hoe ervaart een pas in dienst getreden innovator de innovatie bij ASML?
- Hoe wil Signify de komende jaren innoveren?

We hebben de deelnemers uitgedaagd om uit deze voorbeelden lessen te trekken voor hun succesvolle innovatieteam van 2030. Welke strategie, structuur, cultuur en mensen zorgen voor innovatiesucces?

Een analyse van al deze voorbeeldcases toont aan dat de bedrijven een of een aantal zaken gemeen hebben. De belangrijkste is wel dat een ieder werkt aan een **ecosysteem waarin wisselende verbindingen** tussen mensen tot stand komen. Het meest helder kwam dit mogelijk bij ASML naar voren. Paiam Dianati, die enkele maanden geleden bij ASML is begonnen op een project over sustainability in de supply chain (samen met leveranciers) wordt in contact gebracht met tal van professionals op uiteenlopende plekken in de organisatie die direct of indirect iets te maken hebben met logistiek, inkoop, sustainability en dus een rol kunnen hebben bij het vergroten van de circulariteit.

Initiële uitkomsten uit zijn project worden in een vroeg stadium gedeeld, maar er wordt ook wat mee gedaan. Niet alleen door de mensen waarmee contact is geweest, maar ook mensen die daar weer mee in verbinding staan. Er ontstaat in korte tijd een olievlekwerking. Hetzelfde zie je bij de bedrijven uit de literatuurstudie. BYD ontwikkelt zijn netwerk om in hoog tempo zich te ontwikkelen van accuproducent tot fabrikant van elektrische voertuigen; in recordtijd weet deze organisatie Tesla in volume voorbij te streven. Alibaba geeft op praktische wijze aan waarom zij het ecosysteem hebben ontwikkeld en nog steeds verder uitbreiden: 'doe wat nodig is'. Als je de kleine bedrijfjes op het platteland van China toegang tot de wereldmarkt wilt geven, zul je ook moeten zorgen dat er een communicatie- en financiële infrastructuur ontstaat. Zie hier gelijk hoe terecht het is te stellen dat er in 2030 geen innovatieteam meer zal zijn. Innoveren wordt veel meer een organisch gebeuren in een open netwerk.

Niet elk ecosysteem is vanzelfsprekend succesvol. De Netflix case toont scherp aan wat

NETFLIX

belangrijk is binnen een netwerk. Netflix stelt dat 'talent density' belangrijk is. Je zult expertise met talent moeten opbouwen; niet versnipperd, maar juist met een zekere dichtheid, omvang. Iets wat te bereiken is met een keepertest. Dit betekent dat je periodiek de vraag stelt 'als iemand van je team morgen zou willen vertrekken,

zou je dan proberen deze persoon op andere gedachten te brengen?' Deze talentvolle personen moet vrij kunnen innoveren. Los van controle. Maar niet vrij van directe open eerlijke feedback, die je krijgt door ervaringen te delen. Zo kan men kort op de bal opereren en besluiten nemen. Dit vraagt dat medewerkers beschikken over voldoende informatie, transparantie is noodzakelijk en inzicht hebben in de context waarin ze opereren. Leiding geven door context, niet door controle. Ook bij Google zie je hier elementen van terug, zoals in de uitgangspunten 'share everything' en 'spark with imagination, fuel with data'.

Netflix – realiseren van een cultuur van vrijheid & verantwoordelijkheid



Succesvolle innoveren is afhankelijk van de inbreng van velen, maar het betekent niet dat het individu niet meer belangrijk is. In de literatuurstudie blijkt dat succesvolle Gen Z innovators worden gedreven door passie, door een streven van waarde te zijn, door absoluut doorzettings- en incasservermogen. Ze brengen hun artistiek vermogen in, naast hun vakmanschap. Innovatie is het samenbrengen van verschillende technologieën, combineren van oud en nieuw en steeds snelle innovatiecycli. En weten zo in een ecosysteem soms tot uitzonderlijke prestaties te komen.

“Innovation means re-booting your brain. Redefine the truth about things you know. It is an attitude. Innovation is also about why you do it”

Sara Öhrvall-Bonnier

Zie in deze context ook de prestaties van **Iwan Göbel**. Geboren in een gezin waar de ouders kunstenaar en ondernemer waren, waar alle broers en neven met tijdelijk of duurzaam succes innovatieve bedrijven hebben weten uit te bouwen. Zo is Iwan er met zijn broer in geslaagd stijlvolle, lichtgewicht sportwagens te maken op onderstellen van oude ‘Lelijke Eendjes’. Samen met partners die voor de onderstellen zorgen, de sportwagens opbouwen hebben ze een succesvolle onderneming neergezet, die inmiddels is verkocht. Door hard werken, tegen muren oplopen, tegenslagen incasseren, andere ondernemingen op te zetten, hebben ze vanuit enorme passie iets moois uitgebouwd om trots op te zijn! Je moet trots kunnen zijn op wat je doet om te kunnen innoveren. Je ziet dit niet alleen bij Iwan, maar ook bij diverse andere van de geanalyseerde best practices. Een krachtige bron voor innovatie is ook **ongemak**. Zoals Iwan het zegt *“als je comfortabel zit ontwerp je niet snel een nieuwe stoel. Er moet ellende zijn om te kunnen innoveren”*.

De medewerkers zijn voor een organisatie het grootste bezit dat er is, zij moeten zich veilig voelen om te vernieuwen en ideeën in te brengen. Je hebt niet 1 team van vaste mensen nodig, maar afhankelijk van wat je wilt bereiken of aanpakken heb je specifieke expertise nodig. Innoveren is het hebben, bouwen en benutten van netwerken. Hierbij moet je 80% van je tijd in de trekkers stoppen en niet in diegene die remmen. Ook Iwan benoemt net als Netflix expliciet dat **het verzamelen van talent een voorwaarde is voor succesvol innoveren**. Dit betekent niet dat al die goede mensen ook over alles moet meebeslissen, luister naar iedereen maar vermijd alle meebeslissers, zoals Iwan het uitdrukt ‘die zorgen voor flauwe soep’. En in Netflix termen ‘waag als een geïnformeerde kapitein de gok’. Nog een mooi inzicht, als je wilt innoveren moet je niet bang zijn voor pijn in je organisatie. Het naar de organisatie brengen van innovaties vraagt andere expertise dan innoveren, dan gaat het om communicatie. En ja, het doet vaak pijn in een organisatie.



ASML heeft haar innovatiekracht mede gebouwd op vier elementen.

Klanten zijn intensief betrokken bij innovatie (participeren in R&D projecten met kennis en geld). Ook met **suppliers** wordt intensief samengewerkt in R&D. Er is **intensieve kennisuitwisseling, tooling wordt gedeeld en prototypes** worden gezamenlijk door ontwikkeld. ASML

investeert veel geld in R&D, ook in economisch mindere tijden. En als vierde element, er worden **aparte teams** gecreëerd rondom specifieke vraagstukken.



Succesvol innoveren is anno 2030 niet alleen een organisch gebeuren, activiteit die plaatsvindt in een bruisend ecosysteem, maar ook betekenis

en urgentie heeft. De inbreng van Gert Roeckx van Signify maakte dit duidelijk. De wortel en de stok blijven samen wonderen verrichten, zou je kunnen zeggen. Breng **een klantprobleem** en de **potentie van een nieuwe technologie** als ledverlichting **met elkaar in verbinding, en je kunt innoveren.** Confronteer je klanten met het netcongestieprobleem en toon fact based aan dat de overheid door te investeren in led verlichting onmiddellijk kosten kan besparen en de **overbelasting** van het elektriciteitsnetwerk kan oplossen. Toon aan dat je langs snelwegen met led verlichting de **elektriciteitskosten** kunt verlagen, zeker als je voor een leaseoplossing kiest, maar ook de **veiligheid** kunt vergroten (spookrijders waarschuwen bijvoorbeeld). Toon dat je met ledverlichting de **voedselvoorziening** kunt verbeteren en **de CO2 uitstoot** tegelijkertijd kunt terugdringen. **Vanuit een duidelijke visie en inzicht in klantvraagstukken effectief werken aan betekenisvol innoveren in licht en aan nieuwe verdienmodellen voor de toekomst.**

Hoe we anno 2030 zullen innoveren, is vanzelfsprekend niet te zeggen. Meerdere toekomsten zijn denkbaar. In deze analyse hebben we slechts enkele structurele trends in organiseren van innovatie willen aangeven van de huidige voorlopers. We hebben gezocht naar inspirerende voorbeelden en inzichten om je te inspireren je eigen gouden lessen voor het innovatieteam van 2030 te formuleren.

De presentaties zijn [hier](#) terug te vinden.

Mocht je meer willen weten over de Yellow Cats, over de bijeenkomsten en onderwerpen. Of heb je vragen [klik dan hier voor meer informatie](#) of mail naar km@yellowcats.nl