

Innovatie kan zonder dialoog met de samenleving

Dialogo met de samenleving is nodig om innovatie tot ontwikkeling te laten komen, wordt vaak gezegd. Maar is dat wel zo? Is het altijd nodig om die dialoog aan te gaan, voordat een innovatie een succes kan worden? Zes reacties uit het veld.

>> Gerard van Oosten, algemeen directeur ZLTO

'In zijn algemeenheid kan innovatie niet zonder dialoog. Maar voordat je de dialoog aangaat, moet je wel een goed beeld hebben van wat je wil bereiken en hoe je dat wil realiseren. Je moet eerst het plan hebben, voordat je er mee naar buiten treedt. In het verleden zag je wel dat er zoveel mensen bij een idee betrokken werden dat niemand zich meer eigenaar voelde. Dan wordt het niets met de innovatie. Het maakt natuurlijk ook uit om wat voor soort innovatie het gaat. Voor pure productinnovatie is die dialoog niet nodig. Heb je het meer over systeeminnovaties, waarbij het plan ingebed moet worden in de maatschappij en de markt dan moet je de dialoog aangaan en zorgen dat je een breed draagvlak krijgt, zodra je je plan helder voor ogen hebt. Tegelijk moet je ook weer oppassen voor te veel publiek debat.

Dan wordt het idee een speelbal van allerlei discussies en komt het niet van de grond. Daarom moet je goede afspraken maken over het proces en de procedure.'

>> Ger Vos, directeur InnovatieNetwerk

'Het is afhankelijk van het type innovatie of dialoog nodig is. Bij incrementele innovatie op bedrijfsniveau is het lang niet altijd nodig, maar meer ingrijpende (systeem)innovaties raken al snel maatschappelijke waarden. Bijvoorbeeld bij innovatieve schaalvergroting in de veehouderij. Dialoog is dan echt nodig, waarbij het wel de kunst is dat op het juiste moment te doen. Té vroeg kan het risico in zich dragen, dat er weinig écht innovatieve ideeën ontstaan. Te laat brengt realisatie in de praktijk in gevaar. Wat wij doen is eerst in creatieve settings



proberen een onweerstaanbaar aanbod te creëren, waarbij we kijken of het idee economisch haalbaar is en waarin we rekening houden met alle maatschappelijke eisen. Gedurende het ontwikkelproces gaan we geleidelijk in dialoog met de omgeving. Het is een subtiel evenwicht tussen te vroeg en te laat de omgeving erbij te betrekken.'

>> Dirk Duijzer, voorzitter Productschap Tuinbouw

'Innovatie zonder dialoog is uitgesloten. Pas in de dialoog ontstaat scherpte in de innovatie die nodig is voor de toekomst. Je hebt tegenkrachten nodig om de innovatie helder te krijgen. Zo hadden we vijf jaar geleden binnen het PT bedacht dat we de uitstoot van CO₂ in 2020 met 20 procent wilden terugbrengen. Nu kwam er een nieuw regeerakkoord dat het had over 30 procent. Daarop zijn we intensief gaan nadenken en er op uitgekomen dat dat best moet kunnen. Zo zie je dat de uitdagingen voortdurend opnieuw gevoed moeten worden, met nieuwe impulsen. En dat gebeurt niet als je alleen intern bezig bent. Ik zie bij medewerkers van het PT nog wel eens dat ze bang zijn om anderen vroeg bij een innovatie te betrekken. Terwijl je er juist heel veel energie voor terugkrijgt als je al heel vroeg in contact treedt met burgers of ondernemers.'

>> Onno Omta, hoogleraar bedrijfskunde Wageningen UR, specialisatie innovatiemanagement

'Absoluut niet. Op alle niveaus heb je dialoog nodig. Wil je een innovatie laten landen dan moet je weten wat de consument en de maatschappij willen. Uit onderzoek weet ik dat er zoveel mis gaat, omdat niet rekening is gehouden met de noden en wensen van de consument. Al vanaf de prille start van een idee is het van belang klant, markt en samenleving in het oog te houden. Het kan bijvoorbeeld zijn dat je als innovatieteam denkt dat je een bepaalde richting op moet, maar je ziet een voor de hand liggende richting over het hoofd. Het succes van innovatie blijkt met 30 procentpunt te kunnen stijgen als ieder teamlid een gestandaardiseerde vragenlijst invult. Het gaat dan om vragen als wat ze verwachten van de klant en van de markt. Uit vergelijking met een database van geslaagde en gefaalde productinnovaties kan daarna aangegeven worden welke factoren succesvol zijn geweest en welke niet. Dus zelfs in de eerste creatieve fase kan je niet zonder aandacht voor

de omgeving. Alleen moet je wel de juiste methodieken toepassen om te voorkomen dat door een 'ja, maar'-reactie ideeën vroegtijdig worden vermoord.'

>> Karel van den Berg, General manager Lely technologies

'Je hebt de samenleving wel nodig om problemen te detecteren, om te weten waar behoefte aan is. Maar voor de oplossing heb ik die buitenwacht niet nodig. Met een team van ontwerpers uit verschillende disciplines bedenken we de innovatie zelf. Het is onze taak om een simpele oplossing te ontwikkelen, want complexe oplossingen zijn veel makkelijker, maar die bekliven niet lang. Een simpele oplossing wel. De Discovery stalverzorger (een automatisch apparaat dat de stalvloer schoonmaakt, red.) komt bijvoorbeeld bij ons vandaan en één van de laatste producten is de Voyager, dat is een automatisch beweidingssysteem. Wij ontwikkelen een product en testen dat bij veehouders. De veehouder wordt op deze wijze deel van het ontwerpteam. Na de eerste nulserie dragen wij het product over aan onze grote broer Lely Industries die het verder perfectioneert en in de markt zet. Productontwikkeling gebeurt bij ons dus in een aparte divisie.'

>> Marcel Kuijpers, pluimveehouder en betrokken bij Nieuw Gemengd Bedrijf in Horst

'Je kan wel innoveren zonder dialoog, maar de vraag is of zo'n innovatie duurzaam is. Je moet immers je producten verkopen. Als de meubelindustrie iets slims uitvindt waardoor de meubels goedkoper worden, kan dat zonder dialoog. Maar hoe kritischer je onderwerp, denk aan dierenwelzijn, hoe meer je de dialoog nodig hebt. Als ik naar mezelf kijk, kan ik er niet zonder. Wij informeren de stakeholders zo goed mogelijk, door informatiebijeenkomsten en in gesprekken. Wij overleggen zo met politieke groepen, zowel op gemeentelijk, provinciaal als landelijk niveau, als de ambtenaren, omwonenden en belangengpartijen zoals stichting Varkens in Nood. Daar heb ik gister nog een gesprek mee gehad. Natuurlijk is het zo dat je voor de intensieve veehouderij nooit 100 procent de handen voor op elkaar krijgt. Er is altijd kritiek, maar dat is niet erg. Dat houdt je scherp.'