

MULTIDISCIPLINAIRE TEAMS ZIJN VOEDINGSBODEM VOOR VERNIEUWING

ONDERZOEK

# Dynamisch managen voorwaarde innovatie

'Deel kennis'. Dat is het advies van de Rotterdamse hoogleraar Henk Volberda aan bedrijven die innovatie binnen hun bedrijf een opkikkertje willen geven. 'Innovatie ontstaat vaak op grensvlakken - tussen afdelingen, maar ook tussen disciplines. Als je een voedingsbodem voor vernieuwing wilt kweken, is het opzetten van multidisciplinaire teams een goede eerste stap in die richting.'

ROTTERDAM Innovatie moet een "way of life" worden. Pas als de vernieuwingsdrang door alle bedrijfsaderen vloeit, kan innovatie de resultaten substantieel opschroeven. Maar dan moet het management wel een dynamische draai maken. 'Er moet bijvoorbeeld een visie worden ontwikkeld die over alle afdelingen en disciplines heengaat', zegt prof. Henk Volberda van de Rotterdamse Erasmusuniversiteit.

Stuur niet alleen op "return on investments", maar ontwikkel ratio's om innovaties te beoordelen, zoals het percentage van de omzet dat uit nieuwe producten - dus uit innovatie - komt. 'Gemiddeld is dat vijf procent. Maar echt innovatieve bedrijven halen de dertig procent wel', rekent Volberda voor. 'Het bedrag dat vrij aan R&D besteedbaar is, dus niet gekoppeld aan een specifieke klant, is ook zo'n voorbeeld. Of de gemiddelde "time to market". De meeste bedrijven hebben daar geen zicht op', stelt de hoogleraar. 'Innovatieve bedrijven daarentegen juist weer wel.' Innovators hechten aan

teambrede beloning in plaats van beloning voor het individu. Ze netwerken en overleggen ook meer. Behalve het dynamisch managen is "slimmer werken" ook een stap richting innovatiever ondernemen. Volberda vertaalt dat in termen van meer interne kennisontwikkeling door het aantrekken van afgestudeerden die onderzoek doen, meer stageplaatsen beschikbaar stellen of medewerkers (verder) scholen en ze zo breed inzetbaar maken. 'Door bijvoorbeeld productiemedewerkers te trainen "kweek" je kennismedewerkers met een hogere toegevoegde waarde die zich uiteindelijk ook vertaalt naar een hogere winstgevendheid.'

## Deltaplan

Dat Nederland niet in innovatie uitblinkt is een understatement. Dit jaar komen we niet verder dan een elfde plaats op de internationale concurrentieranking van het World Economic Forum. 'Onze positie is wel te verklaren. In Nederland ligt de nadruk eenzijdig op technologische innovatie en dat draagt slechts voor 25

procent aan vernieuwing bij. Sociale innovatie en slim management; dat missen we', volgens Volberda. Hij mist bij het management niet alleen de passie om te veranderen, maar ook een duidelijke visie op de ontwikkeling van de bedrijfstak. In de praktijk vindt Volberda de houding van het bedrijfsleven te slaafs, te veel volgens beproefd recept.

Om Nederland weer terug te krijgen in de top van de Europese kennis-economieën pleit Volberda voor een Deltaplan Sociale Innovatie. De overheid zou in zijn optiek een voorwaardescheppende rol moeten hebben, bedrijven moeten stimuleren van best practices te leren en die ook te creëren. 'En dan in de meest brede zin van het woord, dus een combinatie van anders managen, flexibeler organiseren, slimmer werken en co-development.

Hij ziet daarbij een taak voor een nieuw instituut dat samenwerking bevordert, bedrijven van elkaar laat leren en een doorverwijfsfunctie heeft. 'Er moet meer gebeuren dan geld in R&D pompen. Geld helpt bij innovatie, maar speelt geen hoofdrol. De ware innovators doen het bijvoorbeeld vrijwel altijd zonder directe subsidie.'

MARQUERITE TACHET

Prof. Volberda deed samen met zijn collega's professor Frans van den Bosch en Dr. Justin Jansen onderzoek onder 9.000 ondernemingen naar de innovatieve slagkracht van het Nederlandse bedrijfsleven. De belangrijkste uitkomsten onderzoek zijn:

- Sociale innovatie veel belangrijker dan R&D. Driekwart van het innovatiesucces wordt bepaald door slim managen en innovatief organiseren.
- Innovatie alleen is niet genoeg. Organisaties die innovatie en efficiency weten te verenigen behalen de hoogste resultaten.
- Overheidsbeleid speelt een indirecte rol: De overheid kan indirect de succesfactoren uit het onderzoek beïnvloeden (samenwerking tussen bedrijven, samenwerking tussen bedrijven en kennisinstellingen).
- Competitiviteit leidt niet tot innovatie: veel organisaties hebben bij meer competitiviteit van nature de neiging om de kosten te verlagen i.p.v. tot innovatie te komen.
- Visionair management is van doorslaggevend belang: het managementteam van organisaties speelt een cruciale rol voor het innovatiesucces. Niet alleen door het uitdragen van een heldere en uitdagende visie, maar ook voor de stimulering van interne samenwerking en kennisuitwisseling.
- Zonder samenwerking geen sterkte: de meeste innovatieve organisaties kennen hun sterke en zwakke punten.

Bron: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2006, © Volberda, Van den Bosch, Jansen.