

# EEN INNOVATIESCHIJF VAN VIJF VOOR MANAGERS

COLUMN

Henk Volberda - 12-02-2020

Het lijkt anno 2020 onvermijdelijk dat organisaties te maken krijgen met disruptieve technologie, zoals 3Dprinting, blockchain, het Internet of Things, robotisering en kunstmatige intelligentie. Praktijk én wetenschappelijk onderzoek maken echter duidelijk dat veel organisaties daar nog niet volop mee aan de slag zijn. Het topmanagement denkt nogal eens: ons businessmodel moet veranderen, maar daarvoor hebben we nog onvoldoende *digital maturity* – laten we dus nog maar even afwachten. Intussen heeft de digitale generatie op de werkvloer het idee dat het management niet begrijpt wat er nodig is om succesvol te transformeren. Technologie is eenvoudig, verandering is moeilijk.

Misschien is het dan zelfs een (klein) beetje geruststellend dat uit onderzoek steeds weer blijkt dat technologie niet de bij uitstek doorslaggevende factor voor innovatiesucces is. Dat succes staat of valt voor zeker drie kwart met de factor mens. Ik pleit daarom voor een 'innovatieschijf van vijf': niet alleen technologie, maar ook dienend leiderschap, zelforganisatie, slimmer werken en co-creatie. Zo laten bijvoorbeeld de uitkomsten van het jaarlijkse onderzoek 'Nederlandse Innovatie Monitor' (dat ik leid) zien dat je met dienend leiderschap het innovatievermogen van de organisatie aanmerkelijk kunt opvoeren. De meest innovatieve bedrijven hebben dienende leiders. Geef medewerkers onder meer de ruimte en ondersteuning om te werken aan hun persoonlijke ontwikkeling. *Google Time* is daarvoor een bekende methode: je geeft mensen wekelijks tijd om te werken aan *fun* projecten die mogelijk kunnen worden opgeschaald tot een volwaardig nieuw product. Dat geeft een enorme boost aan innovatie.

De 'innovatieschijf van vijf' stimuleert managers ook expliciet om te kijken naar de inrichting van de organisatie. Die kan innovatie belemmeren of juist faciliteren. Om tot vernieuwende ideeën te komen moet je kennis delen. Dat lukt gemakkelijker in een platte organisatie met veel zelfsturing dan in een traditionele, hiërarchisch ingerichte organisatie. Hoe groter en ouder de organisatie is, hoe lastiger het wordt om innovatief te opereren en snel in te spelen op marktontwikkelingen. Maar je kunt een grote organisatie wel opknippen in kleinere units, zodat een soort konvooi van speedbootjes ontstaat. ING doet het zo bijvoorbeeld: zelfsturende teams werken er naar het Spotifymodel in *squads*, *tribes* en *chapters*.

Met de innovatieschijf van vijf heb je als manager een handzame leidraad voor succesvol innoveren in handen. Als manager moet je van alle vijf elementen van innovatie iets afweten en een integrale visie hebben op technologie, cultuur, organisatie en samenwerking. De professional van morgen moet (onder andere) de werelden van technologie en management met elkaar kunnen verbinden. Dat vereist naast ervaring in de praktijk ook een leven lang leren. Kennis veroudert nu eenmaal steeds sneller. Daar kan geen disruptieve technologie iets aan veranderen.

*Henk Volberda is hoogleraar strategisch management en innovatie aan de Amsterdam Business School van de Universiteit van Amsterdam, directeur van het Amsterdam Centre for Business Innovation en auteur van diverse boeken over disruptie en innovatie. Hij is docent bij onder meer de opleiding MBA Big*





Zelf een column schrijven? Deze column wisselt per nummer van auteur. Mail naar [hoofdredactie@hmr.nl](mailto:hoofdredactie@hmr.nl)