

# Innovatie & ondernemerschap

## Investeren in Innovatiekracht?

Harrie Regtering (Sioo)

Gerhard Smid (Sioo)

Samenvatting van de bijdrage aan het 7<sup>e</sup> Nationaal MD congres dd 17 maart 2004

1. Inleiding
2. De hoofdvraag: Creëren van contexten
3. Innovatiepraktijk : zeven lessen
4. Zes issues voor ondersteuning
5. Investeren in innovatiekracht?

### **1. Inleiding**

Nederland innoveert. Het staat elke dag in de krant. 'Van die Gouden Eeuw en van die topprestaties in de waterbouw, dat waren wij toch'? Maar: 'de Belgen doen het beter'. We worden bovendien overspoeld met meningen en met deskundigen. Waarom wil innovatie niet van een leien dakje? Kunnen we het niet? Willen we het niet? Is het niet een kwestie van het opruimen van door ons zelf opgeworpen belemmeringen? Minder nota's, minder praten over, meer doen!

Wie innovatie aanpakt staat voor een behoorlijke opgave:

- Het verschil tussen investeren in kostenbesparende technologie en investeren in nieuwe markten, product- en procesinnovatie wordt pas na vijf jaar zichtbaar;
- Managers kijken vooral naar bestaande markten, en zelden naar mogelijke klanten daarbuiten; ze stopen weinig tijd in het ontwikkelen van nieuwe bedrijfsmodellen voor nieuwe behoeften, waarmee je klein begint en wat vooral om veel doorzettingsvermogen vraagt (Gilbert, 2003);
- Het financieren van innovatieprojecten leidt in één op de drie gevallen tot resultaat! Innovatieprojecten voor de consumentenmarkt en/of dienstensector, met onervaren management en een slechte financiële situatie behoren tot de projecten met een hoog risicoprofiel (Blad, Hoondert en Kleijn, 2004).

Waar beginnen we aan? Zal menig innovator zich afvragen. En hoe zit dat met U als MDer of HRDer? Hoe ligt het veld in uw bedrijf? Wat kunt U in dit speelveld betekenen?

Wij van Sioo hebben ons ten doel gesteld om een substantiële bijdrage te leveren aan innovaties en innovatieprocessen. Sioo bestaat om bij te dragen aan het verbeteren van het verander- en innovatievermogen van organisaties. We zijn er druk doende met het ondersteunen van innovatie, in programma's voor managers (ECM), adviseurs (ACM) en experts (ICS in voorbereiding), en in enkelvoudige Allianties voor Leren en Innovatie (ALI) (vgl Smid 2003).

Steeds werken we samen met professionals die hun persoonlijke kwaliteiten willen verbeteren of met één (focus) organisatie om haar innovatievermogen te vergroten. In dit werk staat methodisch (leren) innoveren centraal. We bieden daarbij gevarieerde ondersteuning: langlopende professionaliseringsprogramma's, werkontwikkelingstrajecten, professional development labs, business development labs, teamondersteuning, onderzoek, etc. We bereiden als Sioo nu ook een overstap voor van enkelvoudige naar meervoudige allianties, dus van ALI naar MALI. We bouwen nu aan de mogelijkheid om een context te organiseren waarin vijf bedrijven samen met Sioo aan innovatief organiseren werken.

### **Het programma van onze bijdrage**

In ons werk hanteren we ideeën die we graag in discussie brengen. We presenteren een aantal van die ideeën. Achtereenvolgens gaan we in op het managementvraagstuk, bespreken we een aantal lessen, zeggen dan het een en ander over ondersteuning en sluiten af met discussiepunten voor MD en HRD beleid: investeren in innovatiekracht.

### **2. De hoofdvraag: Creëren van contexten**

Een belangrijke vraag voor managers is: "hoe creëer je (in het algemeen) contexten waarin innovaties tot stand komen"? Maar waar hebben we het dan over? Over inventies, nouveautés's. Of hebben we het over andere manieren van kijken naar het bestaande, zodat nieuwe mogelijkheden, nieuwe werkwijzen en ook nieuwe spelers opdoemen?

Innovatie ligt als onderwerp conceptueel, methodologisch en pragmatisch nog redelijk open. Veel is mogelijk, weinig ligt vast. Dat is eigen aan het onderwerp zelf. Het is inherent aan innovatie dat we een grens overgaan. Daar houden de bakens op waar we ons op kunnen oriënteren. Daar begint het (volstrekt) nieuwe. Zonder dat we vooraf kunnen weten wat dat inhoudt. Behalve dat het achter die grens ligt. En dat die grens overschreden moet worden. En dat er dan geen duidelijke bakens meer zijn.

Innovatie baart niet alleen nieuwe praktijken die we achteraf pas kunnen begrijpen. Innovatie drukt ons ook met de neus op de beperkingen van ons voorstellings- en communicatievermogen. Vaak vallen we terug op de referentiekaders die ons op een geëigende manier tot aan de grenspalen behulpzaam zijn. Het nieuwe waarover we het eigenlijk willen hebben, maar (nog) niet over kunnen spreken, begint daarna. Dit verklaart wellicht waarom het niet eenvoudig is om echt inspirerende bijdragen over innovatie te vinden. Ondanks ongetwijfeld alle goede intenties van auteurs, vertellen ze het nieuwe vaak in termen van het oude. We moeten dus zelf ook kritisch zijn op onze taal. Voordat we er erg in hebben zetten we onszelf vast in begrenzings die het ons onmogelijk maakt om nog vragen te stellen.

De hoofdvraag van uw klanten, de managers is dus eigenlijk: hoe creëer ik een context voor grensoverschrijdend denken en doen, weg van het bestaande! Het gaat natuurlijk niet om zomaar grenzen te overschrijden: managers willen bewerkstelligen dat hun organisatie, als collectief, nieuw beleid, nieuwe producten en processen ontwikkelt met het expliciete doel om nieuwe

toegevoegde waarden voort te brengen en nieuwe markten te betreden.

### 3. Innovatiepraktijk: zeven lessen

Maar hoe doe je dat nou? Waar let je op? In recente trajecten trokken we een aantal lessen die tot nadenken stemmen. Net als anders kan slechts een handjevol mensen uit eerste hand een verhaal over het innovatieproces vertellen. We halen een aantal in onze ogen generieke trekken naar boven die relevant zijn voor ieder innovatieteam.

1e les in innovatie: Er moet iemand rondlopen die een proces, waaruit iets innovatiefs voortkomt, op de goede momenten de juiste duwtjes in de juiste richting weet te geven. Die, misschien door opvoeding en aanleg, wereldse dingen weet te realiseren op om het even welke plek waar zij of hij op dat moment leeft. Die teleurstellingen incasseert maar blijft geloven. En veel levensvreugde put uit de echt innovatieve stappen die gezet worden. We kunnen dit de champion noemen, of de innovatiemaestro (Chacrabarti & Hauschildt 1989; Van Vliet 1999). Hij zorgt voor de juiste borging op het juiste niveau bij de sponsor om door te kunnen pakken.

2e les in innovatie: Een innovatieteam zal zich om “het juiste midden” moeten bekommeren, zal formele kennis en vakbekwaamheid moeten kunnen inbedden in praktische wijsheid (combinatie van theorie, vakmanschap en meesterschap, van epistèmè, technè en phronèsis). In elk innovatieproces is dat het meesterlijk stukje dat als waarde terug te vinden is in een van de resultaten: het ontwerp of “concept” (Gustavsen et al 1996). Dat is de kern van de innovatie. Daar doet geen ambtenaar, ontwikkelaar of andere belanghebbende iets aan toe of af.

3e les in innovatie: Zolang we blijven bewegen van besluitvorming (met zijn onherroepelijke trechterwerking) naar vrije ruimte (die even onverbiddelijk de waarde van de innovatie zelf vooropstelt) en weer terug, zal het ontwerp, het concept, voor zichzelf kunnen spreken. Beweegt een team zich louter in de trechter van de besluitvorming, of behoudt men toch toegang tot de vrije ruimte, dat is de kwestie. Geven alle belanghebbenden er blijk van te streven naar meesterschap in de zaken waarover men moet beslissen, met buik, hart, hoofd én oog voor het geheel? De kunst is om de besluitvorming (trechter, regels) en de vrije ruimte (omgekeerde trechter, creatief proces) met elkaar te blijven verbinden<sup>1</sup>.

4e les in innovatie: Concentratie op de eigenlijke taak – het ontwerp – gaat op volkomen natuurlijke wijze hand in hand met speelse uitwisseling en afstand nemen. Wat er ontstaat, het ontwerp of concept, komt daadwerkelijk voort uit de zeldzame combinatie van discipline en overgave, is resultaat van ieders individuele kunde en de verbinding met de anderen. Innovaties voltrekken zich aan de leden van het innovatieteam, innovatie is emergent.

---

<sup>1</sup> De tweede en de derde innovatieles zijn geïnspireerd door Kessels, Boers en Mostert, 2002

5e les in innovatie: Eerst is er het bouwen, dan het denken: voor-bouwen en na-denken. En niet voor-denken en na-bouwen: een volgorde die we vanzelfsprekend vinden. Is de omkering wellicht wezenlijk voor innovaties?

6e les in innovatie: Een ontwerp of concept zal nooit uitgevoerd worden. Het is altijd grondstof voor co-producerende acties van anderen. Sommige ontwerpen of concepten zijn zo goed, dat zij met een multiplier effect anderen tot vooraf onbedenkbare bouwacties aanzetten. Die ontwerpen zijn zo gemaakt en het team communiceert ze zó dat zij ambitie en ondernemerschap aanspreken.

7e les in innovatie: de taal van verantwoordelijkheden en bevoegdheden faalt. Je vraagt niet of iets mag, hooguit achteraf om vergiffenis. Succes beschouw je als genade.

Deze zeven lessen zijn ontfutseld aan de innovatiepraktijk. Ze staan haaks op de gangbare management praktijk en het managementdiscours. Het zijn niet lessen die we zo maar aan anderen kunnen leren ("Lehren" zouden ze bij de Oosterburen zeggen). We kunnen beter in andere vormen werken, zodanig dat men zich niet laat beleren maar zelf ontwikkelend aan de slag gaat en grenzen over trekt. We gebruiken daarbij bij voorkeur het woord "ondersteuning".

#### **4. Zes issues bij het ondersteunen van innovators**

Hoe kan je mensen zodanig ondersteunen dat ze zelf vorm kunnen geven aan vernieuwingsprocessen? Wij denken dat het nodig is om in de ondersteuning een aantal issues aan de orde te stellen. Het beste wat de hiernavolgende woorden op papier kan overkomen is dat ze gedeeld worden in een goed gesprek, dat ze de leidraad vormen voor het uitwisselen en ordenen van verschillende ervaringen in diverse contexten.

##### ***Issue 1 Je richten naar de 'northern star', de semantiek van innovatie***

Innovatie: wie heeft het er momenteel niet over? Aangejaagd door Nederland Kennisland en de door deze instelling geproduceerde Kenniseconomie monitor 2003 ([www.nederlandkennisland.nl](http://www.nederlandkennisland.nl)).

Innovatie vernieuwt de economie, meestal gedreven door technologie, zo zegt men. Maar innovatie biedt ook een nieuwe taal voor ondernemen en organiseren. Dat stelt binnen organisaties de eis een eigen repertoire op te bouwen aan innovatieve taaldaden, betekent herdefiniëring van patronen van activiteiten, betekenissen en relaties in termen van innovatie. Dat repertoire kun je ordenen naar een aantal gezichtspunten die ook steeds weer opduiken:

- innovatie en strategie
- economische aspecten van innovatie
- innovatieprocessen
- innovatief handelen
- innovatiecasuïstiek

- innovatiemodellen
- innovatietheorie

Op zich vormen deze gezichtspunten een heel veld, dat noemen we de innovatiesemantiek . Welke betekenis heeft deze semantiek in de innovatiepraktijk en welke andere kernelementen zitten er nog meer aan innovatie vast? Zijn we wel compleet? Of hoeft dat juist niet?

### **Issue 2: Expert zijn (en interdisciplinair kunnen samenwerken)**

Onze ervaring met innovatie brengt ons tot een expliciete herwaardering van de "expert". Daartoe is een alternatief gezichtspunt nodig ten opzichte van - ook voor ons - gangbare interpretaties van experts. In de literatuur koppelt men experts automatisch aan bureaucratie, of aan discursieve machtspraktijken. Ook spreekt men over de geslotenheid van de wereld van de expert. Bij deze interpretaties, die overigens op veel goede gronden berusten, valt het ons op dat we nooit vaststellen of de expert werkelijk expert is. Misschien is het wel zo dat deze zichzelf slechts zo tracht te positioneren of voor te doen in complexe organisatiestructuren. Misschien is het niet meer dan een strategie om hun eigen terrein veilig te stellen. Het kan ook nog zijn dat de expert in dit soort structuren vergeet expert te blijven en gaat meebewegen in allerlei spelen in 'corporate life'. Dus geen kans krijgt om expert te zijn of zichzelf die kans ontnemt.

Ondersteuning van innovatie betekent nieuwe omgevingen voor experts scheppen, zouden we willen zeggen. Er zijn experts die daar ook naar op zoek zijn en zij brengen ontegenzeggelijk belangrijke kwaliteiten op innovatiegebied mee. De werkelijke expert voelt zich gewaardeerd en erkend, zoekt ruimte met anderen om de expertise juist volledig te kunnen inzetten, waardeert en erkent andere experts, en kan daarom interdisciplinair samenwerken. In een innovatieve venture is het vermogen om samenwerkingsrelaties op te bouwen essentieel.

### **Issue 3: De voor de hand liggende nieuwe combinatie maken oftewel: Leren bukken**

Innovatie in stedenbouw verschilt van innovatie in de financiële sector of van innovatie in de zorg. Dat is voldoende bekend. Zoals ook bekend is dat je maar beperkte expertise kunt hebben. Op elk van deze terreinen bestaan enkele dominante stromingen van problemen, oplossingen, methodieken en deskundigen (beroepsgroepen, branche organisaties). Van een innovator mag je het volgende verwachten. Hij kent die dominante scholen van binnen uit, is daardoor in staat om ver te kijken en boven de kwestie te staan en op grond daarvan de nieuwe, onverwachte combinatie (Schumpeter) te maken uit wat eigenlijk dichtbij al voor het oprapen ligt. Als je hebt leren bukken.

Leren bukken veronderstelt dat je in staat bent te schakelen van macro-perspectieven over het innovatieklimaat naar sectoraal specifieke kenmerken en naar de innovatiecapaciteit van de eigen organisatie. Het vooronderstelt dat je ook begrijpt hoe in jouw sector innovatie en R&D als regel verloopt. Daar is wel wat over te vinden in de literatuur, bij Erken et al (2003) maar ook bij andere

auteurs<sup>2</sup>. In die literatuur stelt men dat het vergroten van de snelheid en creativiteit van R&D en van het innovatieproces, de strategische vraag voor ondernemingen is. Dat brengt zelfs een vijfde generatie R&D op gang. Kenmerkende wijzigingen daarvan liggen in de aard van de R&D (meer science-based), in de organisatie van de R&D functie (uitgelegd aan de hand van een viertal organisatiedimensies – technology push versus market pull, centralisatie versus decentralisatie, concentratie binnen één land of internationaal verspreid, interne versus externe kennisverwerving) en in de wijzen van locatiekeuzen. Per sector blijkt er sprake te zijn van een mix van technology push en market pull die een dominant innovatiepatroon oplevert.

**Box: innovatiepatronen**

Science-based industries (farmacie, electronica, voeding): productinnovatie op wetenschappelijke basis.

Scale-intensive industries (chemie, staal): overwegend technologiegedreven procesinnovaties en incrementele productinnovaties.

Specialised equipment industries (telematica, high tech machinebouw): proces- en productinnovaties in nauwe samenwerking met klanten en/of partners.

Supplier-dominated industries (banken, verzekeringsmaatschappijen): met name adoptie van door toeleveranciers ontwikkelde procesinnovaties.

Information intensive industries (mediaconcerns, banken): marktgedreven productinnovaties.

En tevens blijkt, door de intensieve koppeling tussen kennis en economie, dat R&D steeds meer A&D (Acquisition & Development) wordt. De kennis die je nodig hebt ontwikkelt men steeds meer door externe of interne innovatieve ventures. Innovatie is dan een gevolg van goed georganiseerde onderlinge afhankelijkheden, van zelf doen, inkopen, overnemen en/of samenwerken in netwerken die werken. Dit brengt opnieuw de bijzondere betekenis van de kennisinfrastructuur in een land en de afzonderlijke innovatie-inspanningen van ondernemingen en van netwerken van organisaties aan het licht. En de knelpunten die innovatieve projecten daarvan kunnen ondervinden.

Leren bukken gebeurt op grond van eigen expertise maar altijd in interne of externe innovatieve ventures. Daar moet je mee om kunnen gaan.

**Issue 4: Het bureau op orde kunnen houden**

Wie veel met innovatieprojecten bezig is, is vaak van het eigen bureau weg. De innovator maakt stapels van routine zaken die wel kunnen wachten. Hij zet het relatie-onderhoud buiten het innovatieproject op een laag pitje. Elke keer als de innovator terugkomt op het bureau worden de stapeltjes van 'nog te doen' groter, ongemerkt ontstaat werkachterstand. Als de innovator zijn bureau op orde houdt, vervult de innovator een optimale functie als communicatie- en mediacentrum tussen de innovatie en de staande organisatie. Hij kan met de variëteit in het innovatieproject en met die in de organisatie goed uit de voeten. Als er werkachterstand is, is er eigenlijk sprake van een slecht communicatie- en mediacentrum.

---

<sup>2</sup> Thomke, 2001; Jacobs en Waalkens, 2001

Het bureau niet op orde hebben kan worden vergeleken met wat Van Delden (2003) onlangs over zelfblokkering van het interne speelveld heeft gezegd. Er is sprake van teveel thema's, er zijn teveel spelers en er zijn teveel circuits die op jouw bureau landen. Wat er op inhoud, mensen en processen moet gebeuren om dat speelveld weer open te krijgen staat eveneens bij Van Delden: vereenvoudig het spel.

#### **Issue 5: Persoonlijke balans tussen beheersing en creativiteit**

Het is van belang om te werken aan de persoonlijke balans tussen beheersing en creativiteit. Daarbij gaat het om de kwaliteiten om zowel vast te kunnen zetten en te regelen, als om open te maken en beweeglijk en fantasievol te exploreren, meestal samen met anderen. Of anders gezegd: het kunnen sluiten van je waarneming om te kunnen regelen in combinatie met het kunnen openen van je waarneming om creatief te kunnen zijn. Dit onderwerp wordt ook wel uitgedrukt in termen van tweede en derde orde veranderen, of als regelgeleide sturing en communicatieve zelfsturing.

Op zich komt het goed om kunnen gaan met de balans tussen beheersing en creativiteit al zelden voor. Het is in situaties van begrensde stabiliteit (wat innovatie is), waarin perioden van stabiliteit en instabiliteit elkaar afwisselen, helemaal lastig. Om die balans voor elkaar te krijgen heb je de capaciteit tot innerlijke dialoog nodig én moet je organiseren dat anderen gevraagd en ongevraagd reflectie signalen op je los mogen laten.

#### **Issue 6: De organisatie kennen, innovaties onderscheiden en de ontwikkelorganisatie besturen.**

Dit zesde issue betreft het snappen van de organisatie en het kunnen besturen van de ontwikkelorganisatie. Dat is een lastige opgave. Het lijkt wel of innovatie ook veel achterstallig onderhoud aan structuur, cultuur en informatietechnologie "activeert", de innovator krijgt dat er gratis bij. Innovators komen veel barrières tegen, het botert niet tussen complexe organisaties en innovatie. Barrières zijn te vinden in de structuur, de cultuur en de informatietechnologie in organisaties (Vermeulen 2002) en geven sinds lang aanleiding tot de vraag naar nieuwe organisatieconcepten waarmee de koppeling tussen efficiënte bedrijfsvoering en innovatie gelegd én bestuurbaar gemaakt kan worden. Bij innovatie hoort het dan ook vaak opruimen van traditionele organisatieprincipes van traditionele organisaties ten gunste van die van netwerkorganisaties.

De ontwikkelorganisatie moet gericht zijn op de vele spanningsvelden die het gevolg zijn van deze diepe veranderingen, op de belemmeringen die overwonnen moeten worden, op de conflicten die productief gemaakt moeten worden. Die spanningsvelden verschillen per type innovatie. Veelal maakt men verschil tussen soorten innovatie zoals eenvoudige of radicale innovaties. Ook onderscheidt men innovaties binnen of buiten bestaande patronen. Binnen bestaande patronen zijn er parametrische, 'developmental' of adaptieve innovaties. Daarbij komt innovatie tegemoet aan de verlangens van bestaande klanten in gevestigde markten. Buiten bestaande patronen: zijn er strategische innovatie en transformatieve innovatie; Dit soort innovaties creëert geheel

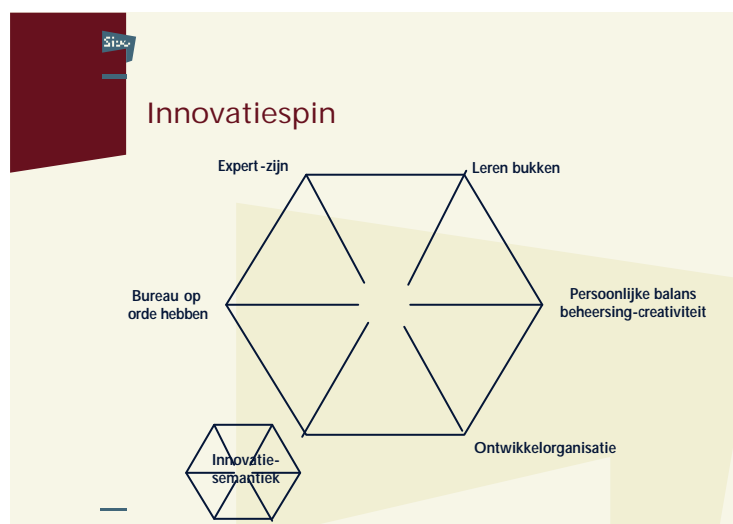
nieuwe markten, business modellen en producten, vergt nieuwe definities, nieuwe methoden en samenwerking met nieuwe actoren (Smid& Beckett 2004). Belangrijk is ook het onderscheid tussen deliberate en emergent innovatie (Flikkema ea 2003). In het eerste geval voldoen de project-, programma-, en verandermanagementmethoden, in het tweede geval gaat het om het scheppen van een innovatieklimaat.

De ontwikkelorganisatie moet dilemma's, verschillen tussen werelden, oscillaties etc. kunnen opvangen en benutten. Een manager daarvan moet veranderprocessen kunnen sturen en interventies kunnen plaatsen, kunnen bewegen in beeld, taal en instrumenten en dat is een kwestie van vakbekwaamheid. Daartoe moet men een onderscheid kunnen maken tussen wat innovatie is en hoe je innovatie bereikt (proces), als twee verschillende invalshoeken. Wat je in de ontwikkelorganisatie op elkaar betreft zijn aspecten van de organisatie, aspecten van innovatie en aspecten van veranderprocessen (= innovatieprocessen).

Kortom, managers moeten de ontwikkelorganisatie motiveren en stimuleren om onderliggende patronen van innovatie of stilstand (non-innovatie) te kunnen lezen in een meestal complexe organisatie die moeite heeft met innoveren.

### Innovatiespin

De voorgaande issues ordenen we in een 'spin', waarbij we aansluiten bij de aanpak van Quinn, in wiens managementrollen ook de rol van innovator voorkomt.



### 5. Investeren in innovatiekracht: uw rol als MD en HRD?

Innovatie ligt vaak in handen van een innovatieteam dat expertise heeft in een business of discipline. Maar laten we de managers niet vergeten die zo'n team of venture leiden, als initiator of als sponsor functioneren.

Wat weet u van uw publiek? Hoe goed zijn zij in het creëren van contexten voor innovatie? Hebben zij oog voor de vraagstukken die we in onze zeven lessen bespraken? Hebben zij de



mensenkennis om de “champions” te herkennen? Begrijpen ze dat een innovatieteam een subtiel samenspel van kennis, vakmanschap en wijsheid moet zijn? Snappen ze dat je een team in en uit de besluitvormingstrechter moet bewegen? Hebben ze er gevoel voor dat zo’n team speels heen en weer gaat tussen concentratie en distantie? Weten jullie managers dat innovatie soms de omgekeerde wereld is: voor-bouwen en na-denken? En dat er iets uit moet komen dat juist anderen weer tot creativiteit moet aanzetten. En dat je als manager niet te vroeg in de “operation mode” of “exploitatie” moet schieten? Snappen en voelen je managers dat de normale standaarden van de hiërarchische organisatie even opzij moeten? Dat ze juist grensoverschrijdingen moeten verwelkomen? Beseffen ze dat ze een heel ander dan gebruikelijk repertoire aanmoeten boren? Dat het vraagstuk van ‘beheersing’ van innovatie heel wat anders is dan de daily job? Dat je dan wel eens in het geheel niet de baas bent?

Wij weten op basis van onze praktijkervaring, dat er enorme verschillen zijn onder managers. Het is ook vaak enorm verrassend wie bij innovatie naar voren komt en wat ze dan kunnen, maar het valt ook wel eens bitter tegen.

De vraag is natuurlijk of je als organisaties niet veel meer en systematisch moet investeren in je innovatiekracht, oftewel in het vermogen van je leiders om innovatie tot een succes te maken. We nodigen u uit om eens de **inventaris** op te maken. Hoe scoren jullie op de “innovatie-spin”?

- Hebben jullie een gedifferentieerde taal in huis om het over innovatie te hebben? Zijn jullie aangesloten op de kennisnetwerken op dit gebied? <sup>3</sup>
- Hoe koesteren jullie je echte kanjers, je echte vakmensen? Krijgen ze ruimte?
- En heb je mensen die kunnen bukken?
- Hoe staan die innovators erbij, lukt het ze hun bureau op orde te houden? Of is het wachten op de eerstvolgende burn-out?
- Kunnen de innovators zichzelf managen, of vliegen ze voortdurend het raam uit met een fantastisch idee? Zijn ze te losgezongen, of juist te vast in het bestaande verankerd?
- En hoe staat het met jullie organisatiecompetenties: hebben jullie als organisatie routines in huis om innovaties aan te pakken, verschillen te herkennen en gedifferentieerd te sturen?

Oordeel zelf: wat is er te doen? Gaat het om individuen die zich moeten verbeteren in ‘methodisch werken’? Of heb je individuele managers nodig die hun rol moeten begrijpen? Of moet je het hebben van adviseurs die jullie kunnen helpen om stagnaties te verhelpen? Of ben je juist toe aan het creëren van een team dat het innovatievraagstuk echt eens bij de kop pakt? En hoe ga je aan het werk? Ga je alles zelf doen? Neem je recepten over? Ga je als MDer inkopen of ga juist een alliantie aan? En met wie? Welke criteria helpen je dan?

---

<sup>3</sup> In Nederlandse universiteiten is een aantal topdeskundigen op dit gebied, ism Sioo zijn een aantal van hen bereid gevonden in een hooglerarenreeks (start in mei 2004) hun visie te delen: In ‘t Veld, Pieper, Maes, Dankbaar, Kleinknecht, Rip, Meeus, Boonstra.

**Literatuur**

- Blad, Hoondert en Kleijn, (2004), Lessen voor financiers van innovatieprojecten, in: *Holland Management Review* nr 93, 8-17
- Chakrabarti, A & J. Hauschildt (1989). Division of labor in innovation management. *R & D Management*, Vol. 19, No. 2, 160-171.
- Christensen, C.M. (1999) *Het innovatiedilemma*, Amsterdam, Contact.
- Cordia, Anneloes (2001), *Praktijkhandboek Innovatiemanagement*, Utrecht, Lemma
- Debackere, Koenraad (1999), *Technologies to develop technologies*, Nijmegen Lectures on Innovation Management, Nijmegen School of Management
- Van Delden, P.J. (2003) Vereenvoudiging als strategie, in: *Holland Management Review* 89, 46-54
- Dougherty, D. (1996) Organizing for Innovation, in: Clegg, et al, *Handbook of Organization Studies* (Sage), 424-440
- Erken, Gilsing en Roelofs (2003) Trends in Research & Development bij bedrijven, in: *Holland Management Review* 89, 30-46
- Flikkema, et al (2003) Innovatieklimaat, dé katalysator van innovatie in diensten, in *Holland Management Review* 91, 68-83
- Gilbert, A. (2003), Het potentieel van grensverleggende innovatie waarmaken, in: *Holland Management Review*, 92, 22-29
- Gustavsen, B. et al (1996) Concept driven development and the organization of the process of change. An evaluation of the Swedish Working Life Fund. Amsterdam, Benjamins
- Hesselbein et al, (2002) *Leading for Innovation and Organizing for Results*, San Francisco (Jossey-Bass), (samenvatting in: *Management Select* (18, 4), 2002, 90-96)
- Jacobs en Waalkens, (2001) Focus en versnelling bij innovatie, in: *Holland Management Review* 81, 50-57
- Kessels, Boers en Mostert, (2002) *Vrije ruimte. Filosoferen in organisaties*, Amsterdam/Meppel, Boom
- Reed, M. (1996) Organizational Theorizing: a Historically Contested Terrain, in: Clegg et al, *Handbook of Organization Studies* (Sage), 31-57
- Smid, G. & R.C. Beckett. (2004) Learning space in the Context of Sustainable Change. In: J.Boonstra (ed) *The dynamics of management of Organizational Change and Learning*. Wiley
- G.Smids. (2003) *Allianties voor Leren en Innovatie*. In: Hoogcarspel et al (ed) *Leren Werkt. Bijdragen aan het lerend vermogen van de werkende mens*. Assen, Van Gorcum
- Thomke, S. (2001), Verlicht experimenteren. De nieuwe voorwaarde voor innovatie, in: *Harvard Business Review over Innovatie*, Culemborg (Thema), 2002, (oorspr. 2001), 133-153
- Vermeulen, P.A.M. (2001) *Organizing product innovation in the financial services sector. How banks and insurance companies organize their product innovation processes*, Nijmegen: Nijmegen University Press
- Vliet, F. van (1999) *De change agent en zijn resources. Een modelmatige benadering van regionale technologische veranderprocessen*. Dissertatie EUR. Delft, Eburon.

## De auteurs

**Harrie Regtering** (1949) combineert werken en leren in zijn loopbaan. Hij begon in de electrotechnische groothandel, daarna detail (slijterij-wijnhandel), overheid ('s Rijks Munt) en werkte als wetenschappelijk medewerker (onderwijs en arbeid, organisatie en technologie). Hij studeerde bedrijfssociologie en filosofie. Sinds 1988 werkt hij vanuit Ratio Regtering Advies bv. als adviseur, interim manager en docent, op de grens van bedrijfsleven en kennisinstellingen. Opdrachten: directie bedrijfskunde opleiding voor managers, interim directie adviesbureau, interim directie afdeling communicatie en marketing, begeleiding van management teams van kleinere en grote bedrijven met het programma 'Communicatie, ambitie, leiderschap'. Recentelijk deed hij onderzoek naar implementatie van maatschappelijke verantwoordelijkheid in grote bedrijven (voedingsindustrie, financiële dienstverlening). Hij publiceerde o.a. over innovatie, interdisciplinariteit, managementonderwijs, ICT. Hij is actief in het vakgebied Management & filosofie, zie [www.levenorganisatiefilosofie.nl](http://www.levenorganisatiefilosofie.nl). Vanaf 2002 is hij tevens verbonden aan Sioo, als programmamanager voor in-company programma's met ICT-professionals en voor de leergang ICS (Innovation and Change in Complex Systems). [regtering@sioo.nl](mailto:regtering@sioo.nl)

**Gerhard Smid** (1950) combineert werken, gezin en muziek. Hij is andragoloog. Hij werkt als programmamanager en ontwerpadviseur bij Sioo. Zijn fascinatie voor vraagstukken rond werk, leren en innovatie zet hem aan tot het ondersteunen van organisaties bij innovatievraagstukken, het ontwerpen van leeromgevingen voor professionals, tot doceren en tot het begeleiden en doen van onderzoek. Hij werkt(e) in innovatie trajecten in de financiële sector, de ICT sector, de farmaceutische industrie, bij adviesbureaus, interim management bureaus, researchinstellingen en het hoger onderwijs (WO, HBO, post doctoraal onderwijs). Hij publiceerde recentelijk o.a.:

- Professionals Opleiden. Over het ontwerpen van competentiegericht vervolgonderwijs voor hoger opgeleiden, 2001, Academic Service Schoonhoven.,
- Allianties voor Leren en Innovatie. In: Hoogcarspel et al (ed) Leren Werkt. Bijdragen aan het lerend vermogen van de werkende mens. 2003, Assen, Van Gorcum
- Nieuwe eisen aan leiders. Met Jaap Boonstra in: Tijdschrift voor Management Development jg 11, 2003, nr 3
- Learning space in the Context of Sustainable Change It needs two to tango. Met Ron Beckett, een ex-directeur innovatie van een Australische vliegtuigfabriek In: J.Boonstra (ed) (2004) The dynamics of management of Organizational Change and Learning. Wiley

[smid@sioo.nl](mailto:smid@sioo.nl)