

De adaptieve organisatie

DE ROL VAN VERKENNERS, VERBINDERS EN SPONSOREN VOOR INNOVATIE

Het open innovatieprincipe stelt dat in deze tijd, waarin grenzen op zowel individueel als organisatorisch niveau steeds verder vervagen, organisaties niet meer langer om de invloed van kennisstromen van buiten de eigen organisatie heen kunnen (Chesbrough 2003; 2006). Centraal uitgangspunt hierbij is de zoektocht naar en het kanaliseren van ideeën en kennis van externe actoren naar het interne innovatieproces (Vanhaverbeke, 2006). Organisaties die in staat zijn om open innovatie in hun reguliere bedrijfsproces te implementeren presteren beter op het gebied van innovatie en klantbetrokkenheid (Chesbrough 2003; Whelan, Parise, De Valk en Aalbers, 2011). Een organisatie die dit proces in haar 'productontwikkeling DNA' weet te verweven, ontsluit daarmee het voorheen onontgonnen en diverse potentieel van haar omgeving. Een omgeving die bestaat uit klanten, maar ook oud-medewerkers, kennisinstituten, concurrenten en een verscheidenheid aan andere belanghebbenden. De onderneming die de stap naar een adaptieve, meeverende organisatie weet te maken en zo adequaat kan inspelen op een steeds sneller veranderende buitenwereld, classificeren wij in dit artikel als de 'Adaptieve Organisatie'.

Inleiding

Het concept van de adaptieve organisatie wijkt af van de traditionele gesloten zienswijze op organisatieontwerp, waar R&D beschouwd wordt als het exclusieve domein van interne resources. De adaptieve organisatie heeft de afgelopen jaren een grote variëteit aan experimenten met verschillende modellen voor het omgaan met organisatiegrensoverschrijdende informatie-uitwisseling gezien (Dahlander en Gann, 2010). De uitkomsten hiervan bleken van wisselend succes. Als gevolg hiervan zijn echter wel een aantal bedrijven boven komen drijven waarbinnen het gedachtegoed van de adaptieve organisatie voordeel lijkt op te leveren. Organisaties als BMW, Apple en Google zijn marktleiders geworden door het nastreven van het principe van de adaptieve organisatie. De oriëntatie van deze or-



Rick Aalbers en Jasper de Valk

Dr. drs. Rick Aalbers is Assistant Professor Strategy & Innovation aan de Radboud Universiteit, Nijmegen, Institute for Management Research en verbonden aan het Centre for Organization Restructuring.

Jasper de Valk, MSc is Industry Manager bij Google Nederland en Partnerships Director bij TEDxAmsterdam

organisaties is in sterke mate naar buiten toe verschoven, waarbij organisatiegrenzen vervagen. Ook Nederlandse bedrijven, zoals Philips en Shell en wellicht minder voor de hand liggende bedrijven als het gaat om innovatie, zoals Deloitte Nederland en Equens lijken geproefd te hebben van het potentieel van de adaptieve organisatie en het achterliggende open innovatieprincipe. Door gebruik te maken van technologische kennis van buiten de eigen R&D of innovatieafdelingen, en in toenemende mate ook van buiten de eigen organisatiegrenzen, weten deze organisaties concurrenten die alleen vertrouwen op de eigen interne afdelingen voor te blijven. Ook de traditioneel conservatieve financiële sector kent inmiddels diverse radicale, industrie-overstijgende concepten, zoals de ontwikkeling van biometrisch en mobiel betalen en de ontwikkeling van nieuwe online-diensten als gevolg van adaptief gedrag. De toepassing van de principes van de adaptieve organisatie blijken hier een recente succesformule, zoals blijkt uit de sterke opkomst van op nieuwe betaalmethoden gerichte start-ups in Silicone Valley (AT Kearney, 2013). Uit ons onderzoek blijkt desondanks dat veel organisaties die het voorbeeld van deze succesvolle koplopers proberen te volgen hier niet in slagen. De belangrijkste reden hiervoor is dat ideeën van buitenaf niet de juiste mensen binnen de organisatie bereiken. De oplossing voor dit probleem ligt, zo beargumenteren we, in het erkennen van drie typen ideemakelaars (brokers) – de verkenner, de verbinder en de sponsor – binnen het innovatieproces. En, zeker zo belangrijk, in het effectief op elkaar afstemmen van de talenten van deze makelaars. In het samenspel tussen deze drie rollen liggen grote kansen voor het management van organisaties voor het verbeteren van de stap van externe kennis naar innovatieve oplossingen en uiteindelijk de stap naar een werkelijk adaptieve organisatie.

1. De onderzoeksmethode

Ons onderzoek bestaat uit een systematische analyse van de sociale netwerken binnen verschillende organisaties rond samenwerking voor innovatie. We hebben bij twintig bedrijven – uit sectoren variërend van industrie tot (financiële) dienstverlening – een reeks interviews afgenomen. Vervolgens is door middel van kwantitatieve netwerkanalyse, data verzameld bij tien van deze organisaties voor verdere verdieping. De auteurs publiceerden reeds eerder op basis van deze netwerk data omtrent het belang van de rol van de individuele ideemakelaar (broker) binnen het organisatiebrede innovatieproces (zie Whelan et al., 2011, Aalbers, Dolfsma en Koppius, 2013, Aalbers, Dolfsma en Koppius, 2014).

Dit artikel bouwt voort op dit eerdere onderzoek in de vorm van een verkenning van de succesfactoren die kenmerkend zijn voor een adaptieve organisatie. De gemeenschappelijke deler van de onderzochte bedrijven is het gezamenlijke streven naar innovatie. Op basis van interviews met innovatie-

managers binnen de twintig bedrijven interpreteren we de factoren die relevant zijn voor het succesvol incorporeren en verspreiden van innovatieve ideeën binnen een organisatie. Het onderzoek is uitgevoerd in de high tech-industrie (Siemens, Philips), informatie- en communicatietechnologie (Intel, Atos Origin), energie (Koninklijke Nederlandse Shell), managementconsulting (Deloitte, VODW), NGO's (TED/TEDxAmsterdam) en de financiële dienstverlening (Equens, ING).¹ Wij hebben ons in het onderzoek geconcentreerd op de vraag hoe externe ideeën de organisatie binnenkomen, zich ontwikkelen en zich al dan niet verspreiden. Daarbij lag de focus op de relevantie voor innovatie.

De combinatie van kwantitatieve analyse van organisatienetwerken met kwalitatieve interviews biedt een systematische benadering om contacten tussen mensen, teams, afdelingen en zelfs hele organisaties te bestuderen. Organisatienetwerkanalyse biedt de mogelijkheid om sociale relaties als verbindingen tussen spelers in netwerken te bekijken en patronen te analyseren op zowel groeps als individueel niveau. Interviews borgen de contextuele interpretatie en procedurele achtergrond bij de aangetroffen netwerkpatronen. De op deze wijze blootgelegde communicatiepatronen blijken vaak in sterk contrast met hoe managers denken dat de organisatiestructuur werkt of wat de optimale structuur zou moeten zijn. Hoewel het gebruik van netwerkanalyse als vertrekpunt voor dergelijke verkenning relatief nieuw is binnen bedrijfskundig onderzoek, heeft het een rijke traditie in de vakgebieden van de sociologie en antropologie.² De mogelijkheden van organisatienetwerkanalyse zijn ook niet onopgemerkt gebleven binnen verscheidene internationaal toonaangevende MBA-opleidingen en onder bekende IT-softwareleveranciers, waarmee organisatienetwerkanalyse een nieuw gereedschap voor de moderne manager is geworden. In de praktijk wordt organisatienetwerkanalyse inmiddels steeds vaker ingezet om het effect van herziening van organisatiestructuren en andersoortige interventies op de collectieve samenwerkingsverbanden te monitoren en waar nodig bij te sturen (Borgatti en Halgin, 2011).

Gegeven de innovatiecontext van dit onderzoek hebben we een egocentrische netwerkbenadering voor dataverzameling binnen de onderzochte bedrijven gehanteerd. Netwerkanalyse is uitgevoerd op basis van een *snowball sampling*-procedure. In deze procedure zijn specifieke vragen gehanteerd, gericht op de individuele medewerker, met als inzet met wie hij of zij van gedachten wisselt over nieuwe innovatieve ideeën die relevant zijn voor de organisatie. De combinatie van deze inzichten op individueel niveau zorgt voor een inzicht in de collectieve samenwerkingsstructuur rond innovatie. Op basis hiervan is per organisatie een beeld gevormd van individuele betrokkenheid en de rol van spilpersonen binnen het innovatieproces. Deze procesgang is met gerichte interviews vervolgens verder uitgediept. Een dergelijke verzameling van netwerkdata is een gangbare methodiek wanneer de grenzen van de te onderzoeken gemeenschap niet

formeel vast zijn gesteld of anderzijds zijn gemandateerd, zoals typisch geldt in de context van innovatie onderzoek (Wasserman en Faust 1994, Aalbers et al., 2013). Snowball sampling omvat verschillende rondes waarin netwerk informatie wordt verzameld om te bepalen wie in de opvolgende ronde benaderd dient te worden. Deze procedure wordt voortgezet totdat de grenzen van de te onderzoeken gemeenschap, in dit geval de innovatiegemeenschap, bereikt zijn. De gebruikte vragenlijsten zijn digitaal verspreid en bevatten vragen voor het vaststellen van individuele relaties van de medewerker rond het thema innovatie (Marsden 2002). Elke vragenlijst werd vergezeld van een gepersonifieerde brief, ondertekend door de innovatiemanager of director van betreffende organisatie met als doel het verhogen van het aantal reacties. Naast netwerkstructurele aspecten werden ook persoonlijke factoren, zoals inhoudelijk specialisme, lengte van het dienstverband en individuele perceptie van effectiviteit van de onderhouden relaties meegenomen.

Op basis van de netwerkanalyse is bij de verschillende onderzochte bedrijven een beeld ontstaan van de mate waarin ideemakelaars (brokers) actief waren rond het onderwerp innovatie. Om de rol van verkenner, verbinders en sponsoren voor innovatie binnen de organisatie nader te kunnen duiden, zijn naast de kwantitatieve analyse steekproefsgewijs interviews met medewerkers op verschillende posities binnen het innovatienetwerk gehouden. Op basis van deze interviews is een scherper beeld ontstaan van het innovatie DNA van een organisatie, de specifieke attributen en rollen die betrokkenen vervullen binnen de verschillende fases van het open innovatieproces.

2. Innovatie DNA: verkenner, verbinders en sponsoren

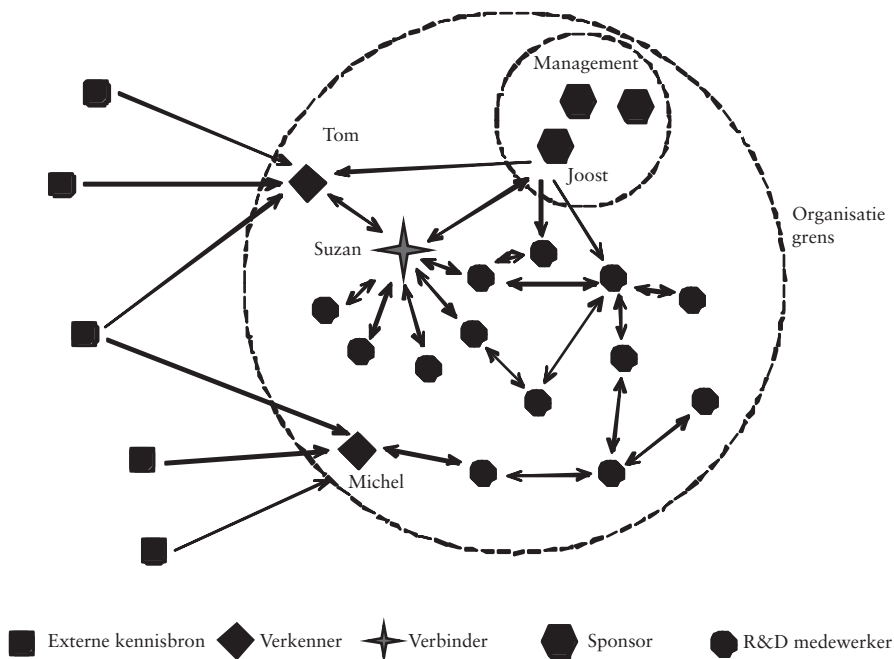
De belangrijkste uitkomst van dit onderzoek is dat adaptieve organisaties niet alleen de aandacht moeten richten op kennis van buitenaf als motor voor innovaties. Eveneens is het enkel bewandelen van de interne gebaande paden onverstandig. Adaptieve organisaties staan stil bij hoe externe kennis mensen binnen de organisatie bereikt die in staat zijn deze kennis te verrijken, te interpreteren en te vertalen naar innovatieve en realiseerbare oplossingen. Organisaties die succesvol innoveren investeren in een goede balans tussen zowel de verkenner, de verbinders en de sponsor, als makelaars van de innovaties van de toekomst. Dit zijn de drie rollen die in dit onderzoek naar voren komen als doorslaggevende factoren voor het innovatievermogen van de adaptieve organisatie. De rollen zullen in dit artikel toegelicht worden aan de hand van een aantal casestudies.

We onderzochten onder meer de R&D afdeling van een grote speler op het gebied van medische apparatuur, verantwoordelijk voor het ontwikkelen van een nieuwe *state of the art*-technologie. Het management begreep dat om voorop te blijven lopen, het belangrijk was om nieuwe en opkomende

ideeën uit de elektronica en farmacie te identificeren en experimenteel te combineren. Desondanks ontbrak er binnen de organisatie een duidelijke structuur om deze stap ook daadwerkelijk te zetten. Zoals de R&D directeur aangaf, bleek het moeilijk om grip te krijgen op een vooralsnog niet geformaliseerd en nieuw speelveld binnen de organisatie. ‘Kennis vloeit door de aderen van onze afdeling, maar het is onzichtbaar voor ons. Het gebeurt

Figuur 1.

De rol van verkenners,
verbinders en sponsoren
voor innovatie



allemaal informeel’, aldus de R&D directeur. Met behulp van organisatie-netwerkanalyse hebben we het netwerk verantwoordelijk voor open innovatie binnen de R&D afdeling vastgesteld. Figuur 1 geeft het speelveld van zowel de verkenner als de verbinder in geabstraheerde vorm weer. De patronen die hier te zien zijn, zijn kenmerkende patronen voor samenwerking rondom innovatie.

In het model zijn de rollen van Tom en Michel (verkenners) en Suzan (verbinder) specifiek benoemd. De verkenners Tom en Michel hebben een goed ontwikkeld kennisniveau en een groot sociaal netwerk buiten de organisatie, maar een beperkter netwerk binnen de organisatie. Omdat Tom verbonden is met Suzan, een ideeverbinder met veel goede contacten binnen de organisatie, zijn de ideeën die Tom van buitenaf inbrengt vele malen vaker uitgewerkt tot succesvolle processen, producten en diensten dan die van Michel. Ook is de rol van Joost (sponsor) onontbeerlijk. Als sponsor en zwaargewicht binnen de organisatie is Joost in staat om het maximale uit een idee te halen, de zichtbaarheid van een innovatie op de management-agenda te vergroten en draagvlak voor vervolgactiviteit te creëren. In de

volgende paragraaf bespreken we deze rollen en hun onderlinge dynamiek naarmate een idee door de verschillende fases van het innovatieproces beweegt.

VERKENNEN VAN IDEEËN

Ideeverkenners, zoals Tom en Michel, zijn kenmerkend voor adaptieve organisaties. Ze dienen als de antennes van de R&D afdelingen en scannen de buitenwereld op nieuwe wetenschappelijke en technische ontwikkelingen. Echter, daar waar we zien dat verkenners erg goed verbonden zijn met de buitenwereld, hebben ze minder goede relaties binnen de organisatie (Whelan, Teigland, Donnellan en Golden, 2010). Zonder deze cruciale interne relaties zijn hun bijdragen aan de adaptieve organisatie beperkt. Dit is precies de situatie waarin Michel zich bevindt. In een interview gaf hij aan dat hij door zijn activiteiten als verkenners bekend raakt met opkomende technologische ontwikkelingen die potentiële waarde hebben voor zijn organisatie. Hoewel hij probeert deze kennis te delen binnen de organisatie, erkent hij dat zijn pogingen hiertoe vaak falen: de kansen die hij identificeert worden niet overwogen, laat staan verder onderzocht door de R&D afdeling. Zijn pogingen om goede ideeën te delen bestaan onder andere uit het versturen van grote aantallen e-mails naar zijn directe collega's. Zijn collega's geven echter aan te lijden onder een 'inbox overload' en e-mails die niet direct relevant lijken, worden veelal snel verwijderd. Dat leidt ertoe dat Michel's activiteiten als verkenners, hoewel cruciaal voor het succes van de organisatie, veelal tot niets leiden bij gebrek aan een goed intern distributienetwerk. Laten we de activiteiten van Michel vergelijken met die van Tom. Net zoals Michel is Tom een verkenners met weinig relaties binnen de organisatie. Het grote verschil met Michel is dat Tom verbonden is met Suzan – een verbinder met een groot en goed onderhouden intern netwerk. Suzan heeft ook de kennis die nodig is om de ideeën die Tom ontdekt en aan draagt te verbinden met de juiste collega's. Het is veelal de verbinder die de weg weet te vinden naar het juiste managementniveau binnen een organisatie. Dit is een belangrijke vaardigheid aangezien zich hier veelal de potentiële ideesponsors begeven.

VERBINDEN VAN IDEEËN

Verbinders, zoals Suzan, zijn de centrale spil in het sociale netwerk van een organisatie. Ze zijn de bruggenbouwers tussen afdelingen (Aalbers et al., 2013). Veel van hun expertise bestaat uit weten wie wat doet. Wanneer verbinders in een organisatie geconfronteerd worden met een nieuwe kans voor innovatie weten ze niet alleen wie hier binnen de organisatie het best mee aan de slag kan, maar benutten ze ook het sociale kapitaal dat nodig is om snel de groep mensen te mobiliseren die is zijn om er een succes van te maken. Meer dan ooit zijn de interne verbinders nodig om het innovatieproces compleet te maken. Een voorbeeld hiervan is een productiebedrijf waar we mee

werkten dat door middel van crowdsourcing op zoek gingen naar ideeën. Consumenten werden gevraagd om ideeën te plaatsen op de website van de organisatie en daarnaast ook om ideeën van anderen te waarderen. Een marketingmedewerker fungeerde als verkenner. Ze legde consumenten specifieke vragen voor en hun antwoorden, reacties en waarderingen analyseerde ze vervolgens op interessante patronen. Vrijwel direct na de start werd deze innovatiepoging gezien als een enorm succes, simpelweg vanwege de duizenden reacties die in een korte periode binnenkwamen. Ook de marketingmedewerker werd erg gewaardeerd voor het signaleren van opkomende producttrends, het identificeren van voorkeuren ten opzichte van de bestaande productlijn en haar aanbevelingen wat betreft een betere aansluiting bij de consument. Er was echter geen enkele verbinding tussen de betreffende marketingmedewerker en de belangrijkste stakeholders van de verschillende productafdelingen. Dit resulteerde in verschillende problemen. Omdat de – in marketing gespecialiseerde – verkenner weinig kennis had van de overkoepelende strategie en visie van de organisatie, stelde ze veelal de verkeerde vragen en zocht ze naar informatie en oplossingen die niet in lijn waren met de intenties van de organisatie. Bovendien waren veel van de aanbevelingen die de verkenner maakte (bijvoorbeeld snellere introductie van nieuwe kledinglijnen) praktisch niet haalbaar gezien de inrichting van de organisatie en de logistieke samenwerking met leveranciers. Uiteindelijk werd veel tijd verspild doordat de informatie niet bij de juiste personen kwam. De verkenner communiceerde met mensen op basis van hun formele titel, en niet op de capaciteiten om belangrijke beslissingen te nemen over productlijnen, wat ertoe leidde dat veel goede ideeën nooit uitgevoerd werden en kansen gemist werden. Pas toen er een verbinder (een productstrategiemanager die al jaren bij de organisatie zat) aan haar gekoppeld werd voor het crowdsourcing initiatief kwam bruikbare informatie bij de juiste beslissingsmakers. Dit resulteerde er in dat veel crowdsourcing ideeën uiteindelijk geïmplementeerd werden.

SPONSOREN VAN IDEEËN

De sprong van idee naar blijvende innovatie staat of valt met een goede sponsor. Een sponsor heeft een positie hoger in de hiërarchie en is in staat draagvlak te creëren door als ambassadeur de zichtbaarheid van een innovatie te vergroten. Ook is een sponsor in staat om resources vrij te maken om een idee in een vroeg stadium aan te laten scherpen, zodat de verbinder beter in staat is het idee aan de juiste persoon of afdeling binnen de organisatie te verbinden. De sponsor neemt in de latere fases van het traject de rol van aanjager van de verbinder over voor wat betreft het genereren van aandacht binnen, maar ook buiten, de organisatie. Een voorbeeld waar sponsors expliciet ingezet worden om het verkennen en verbinden van ideeën te bevorderen, is bij het innovatieprogramma van TEDxAmsterdam. De TEDx conferenties zijn plekken waar idee verkenners in aanraking komen met nieuwe ideeën of innovaties en deze via de verbinder in de organisatie kunnen laten landen. Om te borgen dat de activiteiten van deze twee

makelaars de grootste kans van slagen hebben worden de sponsors van participerende organisaties betrokken in het innovatie programma van TEDxAmsterdam. Door TEDxAmsterdam worden elk jaar, in samenwerking met organisaties als KPN, ING en Deloitte, ideeënwedstrijden georga-

Tabel 1.

Samenvatting van de karakteristieken van de hierboven beschreven spilfuncties voor een adaptieve organisatie, de verkenner, verbinder en sponsors

	Verkenner	Verbinder
Expertise	De kennis en kunde om bruikbare ideeën buiten de organisatie te identificeren. Diepgaande kennis in een bepaald (technologisch) vakgebied. Sterke analytische vaardigheden. Goede ICT en online kennis en vaardigheden.	De kennis en kunde om concepten op relevante wijze met elkaar te verbinden. Uitgebreide kennis en begrip van hoe nieuwe kennis past binnen bestaande vakgebieden. Vaardig in het vertalen en relevant maken van externe informatie voor collega's. Invloedrijk – is in staat mensen in beweging te krijgen.
Eigenschappen	Breed netwerk buiten de organisatie. Relatief kort in dienst. Een hoog diploma in een gespecialiseerd technologisch vakgebied. Intrinsieke interesse in het op de hoogte blijven van nieuwe ontwikkelingen. Veelal actief op externe sociale media om up to date te blijven.	Breed netwerk binnen de organisatie. Relatief lang in dienst. Haalt plezier uit het helpen van anderen. Heeft een goede reputatie en geniet aanzien bij collega's. Veelal actief op interne sociale media om maximaal verbonden te blijven.
Hoe aan te sturen?	Geef de tijd om de buitenwereld te verkennen. Spoor ze aan externe (netwerk) evenementen bij te wonen. Train in het efficiënt gebruik van sociale media. Gebruik organisatienetwerkanalyse om het netwerk te analyseren en optimaliseren. Neem op in talent management programma's en stimuleer hun activiteiten als verkenner.	Spoor aan een intern netwerk uit te bouwen en onderhouden. Stimuleer cross-functionele projectdeelname. Link aan een idee verkenner om zeker te zijn dat nieuwe ideeën van buitenaf de organisatie in komen. Gebruik organisatienetwerkanalyse om te kijken of de interne netwerken dekkend zijn voor de organisatie of dat er gaten in zitten. Neem op in talent management programma's en stimuleer hun verbinderrol.

	Sponsor
Expertise	Nemen van beslissingen op basis van beperkte informatie. Creëren van publiek draagvlak. Toekennen van resources. Erkennen van talent.
Eigenschappen	Beslissingsmaker. Staat open voor nieuwe ideeën en stimuleert creativiteit. Steunt en beschermt verbinder. Vergroot zichtbaarheid en is ambassadeur voor nieuwe ontwikkelingen. Ziet de noodzaak voor organisaties om te vernieuwen.
Hoe te betrekken?	Betrekken vanaf idee-initiatie. Verbinden aan de buitenwereld, bijvoorbeeld via partnerships met andere organisaties. Relevantie van bepaalde innovaties communiceren. Naar buiten toe positioneren als innovatie verantwoordelijke binnen de organisatie. Verbinden met kennisinstellingen zoals universiteiten en denktanks.

niseerd. De meest veelbelovende ideeën worden samen met personen in de verkenner- en verbinderrol bij deze organisaties ondersteund in het aanscherpen van de ideeën. Om te borgen dat een relevant idee voor een van deze organisaties ook daadwerkelijk uitgewerkt wordt, zijn de beslissers op directieniveau er actief bij betrokken. Zo nemen de sponsors van deze organisaties plaats in een adviesraad en in een jury tijdens het innovatieprogramma en zorgen ze voor publiek draagvlak en de noodzakelijke resources. Dit leidt ertoe dat de betrokken organisaties sneller inspelen op relevante innovaties, maar ook op individueel niveau, dat betrokken idee-verkenners en verbinders de vruchten van hun werk zien in de vorm van realisatie van projecten en erkenning van hun rol in het geheel. De sponsor is dus meer dan de financiële patriarch van een idee. Hij of zij is het uitgangsbord naar de buitenwereld waardoor innovatieve projecten ook daadwerkelijk aandacht krijgen onder de relevante betrokkenen, zoals interne besluitvormers en toekomstige kernklanten. Een voorbeeld hiervan is het besluit van de directies van Deloitte Innovation en Philips Lighting om, nadat een *urban farming*-initiatief voorbijkwam in het TEDxAmsterdam innovatieprogramma, in 2012 het eerste Nederlandse Urban Farming Summit te organiseren. Het doel van dit samenwerkingsverband was om zo te zorgen dat de betrokken organisaties sneller en beter in kunnen spelen op de ontwikkelingen rondom urban farming, de productie van agrarische producten binnen de grenzen van de stad. De rol van de ideesponsor gaf in dit voorbeeld de doorslag om de originaliteit van het initiële idee (rol van de verkenner) en het kundig verbinden van de verschillende relevante stakeholders (rol van de verbinder), door te kunnen vertalen in een aansprekend project met draagvlak binnen maar ook buiten de organisatie. Het resultaat: benutting van grootschalige leegstand in de zakelijke vastgoedmarkt door het milieuvriendelijk kweken van nieuwe gewassen door middel van kunstmatige en mobiele lichtbronnen. Dit alles gebeurt binnen de lokale gemeenschap waar dezelfde groente weer genuttigd wordt. Zo worden ook de transportkosten en CO²-uitstoot naar een minimum verlaagd.

3. Innovatiemakelaars en hun samenspel richting de adaptieve organisatie

Ideeën, zowel van binnen als buiten de organisatie, doorlopen typisch drie verschillende fases voordat er een aantal uitgewerkt worden tot innovatieoplossingen: 1) ideevorming, 2) ideeselectie en 3) ideediffusie. De rol van de verkenner is vooral van belang in de idee vormingsfase, hierna komt de nadruk meer te liggen op de rol van de verbinder en sponsor. Verkenners gaan op zoek naar veelbelovende ideeën buiten de organisatie en introduceren deze bij de verbinder. Door gebruik te maken van kennis van de organisatie en het interne netwerk van verschillende afdelingen is de verbinder in staat

een idee te vertalen naar een voor anderen binnen de organisatie relevante context. De verbinder is erg succesvol in het vinden van de juiste personen die een idee kunnen vertalen naar een voor de organisatie waardevolle innovatieve oplossing. De sponsor zorgt, als ambassadeur, voor voldoende tijd en mandaat van een verbinder en kan bovendien helpen met het verkrijgen van zichtbaarheid van geboekte successen. Daarnaast speelt de sponsor een belangrijke rol in het vertalen van het initiële idee naar uiteindelijke realisatie, onder andere door het slaan van bruggen, bijvoorbeeld via partnerschappen naar reguliere afdelingen of kennispartners binnen en buiten de organisatie.

FASE 1: IDEEVORMING

Hoewel alle medewerkers binnen een organisatie over de capaciteiten beschikken om ideeën buiten de organisatie te ontdekken, blijkt uit ons onderzoek dat slechts een handvol medewerkers de (technische) expertise en persoonlijke interesse hebben om deze taak consistent en effectief uit te voeren. Verkenner vinden en herkennen de ideeën en maken een eerste selectie van relevante ideeën voordat ze deze overdragen in het innovatieproces voor evaluatie en ontwikkeling. Managers kunnen de activiteiten van deze verkenner faciliteren door voldoende middelen ter beschikking te stellen om de buitenwereld te verkennen op zoek naar nieuwe ideeën. Uit het onderzoek blijkt dat tijd het belangrijkste middel is dat verkenner nodig hebben. Zo heeft een farmaceutisch bedrijf onlangs de benoemde verkenner honderd procent vrijgemaakt om ideeën op te sporen. Een interventie door het management die leidde tot een duidelijke verbetering van het interne innovatieproces.

Organisatienetwerkanalysetechnieken kunnen verkenner helpen met het in kaart brengen van de buitenwereld. De acties van de verkenner kunnen geanalyseerd worden om te bepalen of de juiste externe netwerken ingezet worden of dat belangrijke innovatiebronnen onbenut blijven. Voor de R&D afdeling van de *medical devices*-organisatie uit ons onderzoek zijn bijvoorbeeld onderzoekscentra van universiteiten een belangrijke kennisbron. Organisationsnetwerkanalyse wees uit dat de verkenner weliswaar verbonden waren met onderzoekscentra van universiteiten, maar dat dit dezelfde universiteiten waren waar de verkenner ooit afstudeerden. Tenminste tien alternatieve universiteiten bleken onderzoekscentra te hebben met recente en relevante kennis van dezelfde of hoogwaardiger kwaliteit. Deze kennis was tot op dat moment echter jaren onbenut gebleven.

FASE 2: IDEESELECTIE

Voor bedrijven van vandaag de dag zijn nieuwe ideeën vanuit de hele wereld slechts enkele muisklikken verwijderd. Hoewel het grote voordeel hiervan is dat iedereen zijn gedachten en ideeën online kan publiceren, zorgt dit er ook voor dat het kaf van het koren scheiden moeilijker wordt. Uit ons onderzoek

bij verschillende innovatieafdelingen blijkt dat de rollen van verkenners en verbinder niet alleen cruciaal zijn om de meest veelbelovende ideeën binnen de organisatie te brengen, maar ook om te verifiëren dat kennis van buitenaf betrouwbaar en daadwerkelijk vernieuwend is. De verkenners kan gezien worden als degene die zorgt voor de brandstof voor innovatie en de verbinder de motor die deze brandstof omzet in bruikbare energie. Het is belangrijk dat de verkenners ook gaandeweg in het proces betrokken blijft om eerder ontdekte ideeën te valideren en te testen wanneer ze verder door de organisatie gaan. Niet alleen om te borgen dat de verkregen inzichten goed doorgegeven worden, maar ook om op de hoogte te blijven van de mogelijkheden, onmogelijkheden en uitkomsten van deze ideeën binnen de organisatie. Het management dient er voor te zorgen dat verkenners en binders met elkaar verbonden blijven. Google is een goed voorbeeld van een bedrijf dat goed is in het genereren en benutten van ideeën om deze vervolgens ook daadwerkelijk te transformeren in innovatieve producten. Belangrijk voor dit succes was de verbinderrol van Marissa Mayer (inmiddels Yahoo!), een van de voormalige vicepresidenten van Google die vanwege haar hiërarchische positie ook direct de sponsor rol kon vervullen. Ook Yahoo! heeft hoge verwachtingen van deze belangrijke vaardigheden van haar nieuwe aanvoerder. Het eerste concept voor Orkut (Google's sociale netwerk) alsook het eerste idee voor de Google desktop search kwam niet van Mayer, maar ze speelde wel een centrale rol in de borging van deze, en vele andere, veelbelovende ideeën. Ze zorgde er ook voor dat de ideeën versneld geïmplementeerd werden en investeringen kregen. Een van de succesvolle methodieken die Mayer hiervoor gebruikte, was het organiseren van driewekelijkse sessies waar elke Google-medewerker die een goed idee had dat persoonlijk bij haar kon pitchen (Businessweek, 2005). Ze brainstormde met deze verkenners en vroeg ze om meer details van voorgestelde productfunctionaliteiten voordat ze besloot deze als sponsor voor te leggen bij de Google-directie.

De belangrijkste les van ons onderzoek is dat organisaties de (formele of informele) paden kunnen creëren via welke verkenners in contact kunnen komen met potentiële binders. Dit zijn immers de collega's die in staat zijn met hun vaardigheden en invloed de meest haalbare en veelbelovende ideeën te selecteren en deze te transformeren naar innovatieve producten. Voorbeelden waar het banen van dergelijke paden door de organisatie effectief bleken, zijn het eerder genoemde TEDxAmsterdam innovatieprogramma, de idee-incubatorrol van het Deloitte Innovation initiatief, of de jaarlijkse innovatie- en crowdsourcingswedstrijd van Philips.

FASE 3: IDEEDIFFUSIE

Het binnenhalen van ideeën van buiten de organisatie is slechts één facet van de adaptieve organisatie. Nieuwe ideeën lopen immers altijd tegen interne barrières aan. Om die reden is het benutten van het interne netwerk via een ideeverbinder om ideeën daadwerkelijk geïmplementeerd te krijgen van cruciaal belang. Voor een maximale kans op succesvolle ideediffusie is

echter meer nodig. De ondersteuning van de ideesponsor blijkt veelal noodzakelijk wanneer een verbinder niet voldoende mandaat heeft, of wanneer er meer overtuigingskracht nodig is om een idee daadwerkelijk op de managementagenda te krijgen voor verdere analyse en ontwikkeling.

Een van de organisaties uit ons onderzoek, een Europese engineering organisatie, stond voor de uitdaging om verschillende afdelingen meer met elkaar samen te laten werken. De nieuwe strategie die ervoor moest zorgen dat de organisatie meer oplossingsgericht ging werken, vereiste namelijk dat de verschillende afdelingen hun technische kennis combineerden om zo innovatieve oplossingen te ontwikkelen. Organisatienetwerkanalyse maakte echter in ons onderzoek inzichtelijk dat samenwerking binnen deze organisatie slechts in zeer beperkte mate plaatsvond. Er werd voornamelijk nog op afdelingsniveau geïnoveerd. Op de enkele plekken waar we wel uitwisseling van ideeën ontdekten, waren de idee-verkenner en ideeverbinder actief aan het samenwerken. De organisatie verbeterde de samenwerking door middel van gericht samenspel tussen de drie makersrollen. Dit leidde tot een toename in uitwisseling van ideeën tussen de transportafdeling en de afdeling voor mobiele oplossingen. Deze verbeterde samenwerking resulteerde ook in een gezamenlijk ontwikkeld bagageafhandelingsysteem voorzien van de laatste *track and trace*-technologie. Op basis van deze innovatie haalde de organisatie een groot contract binnen bij een van de grootste Europese luchthavens. In ons onderzoek kwam naar voren dat deze innovatie mogelijk werd door één enkele verbinding tussen een ideeverkenners en een ideeverbinder. Peter, een engineer van de transportafdeling, is de verkenners in dit voorbeeld. Peter bleek leergierig en continu op zoek naar nieuwe ontwikkelingen, zowel binnen als buiten de organisatie. In het onderzoek gaf Peter aan dat de afdelingen niet goed communiceerden waarmee ze bezig waren, maar dat als je nieuwsgierig genoeg was, kon je de informatie wel verkrijgen. Via zijn informele sociale netwerk in de organisatie had Peter toegang tot enkele collega's van andere afdelingen. De meeste van zijn contacten vonden plaats bij de koffieautomaat, maar ook maakte hij gebruik van meer formelere interactiemomenten. Zo ontstond het eerste idee rond het innovatieve bagageafhandelingsysteem via een kennislunch die georganiseerd werd door de RFID-afdeling. Hier werd een speciale methode voor radiofrequentie identificatie gedemonstreerd en Peter legde onmiddellijk de link naar de potentie die deze technologie kon hebben als het gecombineerd werd met bestaande bagageafhandelingsystemen. Peter was echter, net zoals de vele andere verkenners die we tegenkwamen, niet in staat om zelf het idee te implementeren en ook ontbrak het hem aan de benodigde ervaring en invloed om het idee binnen zijn eigen afdeling te laten landen. Peter was echter gelinkt aan Hans, een ideeverbinder met contacten binnen de transportafdeling, en ook met de leidinggevenden van de organisatie. Hans kon door deze contacten Peter helpen zijn nieuwe idee verder uit te werken en slaagde erin het management ervan te overtuigen deze ontwikkelingen door te zetten. Hans zag in het idee van Peter de mogelijkheid om het bagageafhandelingsysteem te vernieuwen en te verbeteren als de RFID-techniek op een specifieke manier werd ingezet. Deze innovatie leidde er uiteindelijk toe dat bagage-afhandelaars en luchthavenmedewerkers realtime track and trace-informatie kunnen inzien om zo direct in-

zicht te verkrijgen in de exacte positie van specifieke bagage. Dankzij de goede contacten die Hans met het management had, werden er bovendien voldoende resources vrijgemaakt om de technologie verder te implementeren en te vermarkten. Ook hier bleek een goede ideesponsor onmisbaar.

4. Conclusie

Dit onderzoek adresseert de wijze waarop organisaties de stap naar een adaptieve organisatie weten te maken. De adaptieve organisatie slaagt erin externe kennis te absorberen, om deze vervolgens te verrijken, te interpreteren en te vertalen naar innovatieve en realiseerbare oplossingen. De belangrijkste bevinding van dit onderzoek is dat organisaties die op een dergelijke wijze opereren nadrukkelijk investeren in een goede balans tussen zowel de verkenner, de verbinder en de sponsor als makelaars van de innovaties van de toekomst. Het samenspel tussen deze drie makelaarsrollen blijkt doorslaggevend voor het innovatievermogen van de adaptieve organisatie. Door de verschillende ideemakelaars in te zetten in de juiste fases van het innovatieproces kan de innovatiekracht van de organisatie worden vergroot. Dit artikel biedt een beschrijving van de belangrijkste rollen en de wijze waarop deze onderling met elkaar samenhangen. Deze rollen bieden managers binnen organisaties met innovatieambitie concrete aanknopingspunten om de juiste competenties binnen de organisatie op te sporen, te benutten of, bij gebrek aan deze competenties, gericht te ontwikkelen of in huis te halen. Alleen het absorberen van goede ideeën van buiten de organisatiegrenzen is niet afdoende voor een op innovatie geënte organisatie. Veelbelovende ideeën groeien niet uit tot innovaties, tenzij ze de juiste netwerken van medewerkers bereiken die de ervaring, kennis en invloed hebben om ze tot uitvoering te brengen. Hoewel met de komst van crowdsourcing en internet de processen voor het ontdekken van nieuwe ideeën onmiskenbaar veranderd zijn, is de kritische rol van de ideemakelaar onveranderd gebleven. Het management kan deze rol sturen en kan door te investeren in een goede balans tussen zowel de verkenner, de verbinder en de sponsor als makelaars van innovatie, de adaptieve organisatie gericht vormgeven. Door creatieve idee-verkenners structureel samen te laten werken met een select aantal ervaren ideeverbinders, is de kans op succesvolle innovatie en bijbehorend competitief voordeel het grootst. De impact van een dergelijke samenwerking blijkt maximaal wanneer dit duo tijdig herkend en erkend wordt door een senior ideesponsor die de interne en externe zichtbaarheid helpt vergroten en de juiste middelen beschikbaar stelt.

Noten

1. De bevindingen zijn verzameld als onderdeel van een breder internationaal onderzoeksproject naar de Adaptieve Organisatie, waarvan eerdere resultaten gepubliceerd zijn in *MIT Sloan Management Review*, 2011, vol. 53, no. 1, pp. 37-44.

2. Veel van wat we vandaag de dag weten van organisatienetwerkanalyse is gebaseerd op het werk van psychotherapeut Jacob L. Moreno, die al in de jaren dertig van de vorige eeuw begon met het ontwikkelen van sociometrie om verborgen groepsstructuren te ontdekken die het psychologische welzijn beïnvloeden.

Literatuur

- Aalbers, R., Dolfsma, W., & Koppius, O. (2014). Rich ties and knowledge transfer within firms. In *British journal of management, forthcoming 2014*.
- Aalbers, R., Dolfsma, W., & Koppius, O. (2013). Individual connectedness in innovation networks: on the role of individual motivation. In *Research Policy*, 42, pp. 624-634.
- Allen, T.J. (1977). *Managing the flow of technology: technology transfer and the dissemination of technological information within the R&D organization*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- AT Kearney (2013). *European Payments Strategy Report 2013*, AT Kearney
- Borgatti, S.P., & Halgin, D.S. (2011). On network theory. In *Organization Science*, 22, 5, pp. 1168-1181.
- BusinessWeek (2005). For a profile of Marissa Mayer and an assessment of her former role at Google, see 'Managing Google's Idea Factory', Oct. 3, 2005.
- Chesbrough, H.W. (2003). *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Cambridge, Massachusetts: Harvard Business Press.
- Chesbrough, H.W. (2006). Open Innovation: A new paradigm for understanding industrial innovation. In Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., West, J. (Eds.), *Open innovation: researching a new paradigm*. Oxford: Oxford University Press, 1-12.
- Dahlander, L., & Gann, D.M. (2010). How open is innovation? In *Research Policy*, 39, 6, pp. 699-709.
- Whelan, E., Parise, S., Valk, J. de, & Aalbers, R. (2011). Creating employee networks that can deliver open innovation. In *MIT Sloan Management Review*, 53, 1, pp. 37-44.
- Whelan E., Teigland, R., Donnellan, B., & Golden, W. (2010). How internet technologies impact information flows in R&D reconsidering the technological gatekeeper. In *R&D Management*, 40, 4, pp. 400-413.