

www.innovatieorganiseren.nl

- [Richard Puyt](#)
- 29 april 2007

Ambidexter Management

Vandaag hebben we een portret van Henk Volberda gepubliceerd. Tijdens het interview met hem kwamen ook nog een aantal andere onderwerpen aan bod. Het onderwerp wat echt eruit springt was **ambidexter management** (duovaardig, tweehandig of tweeledig). De paradox met aan de ene kant efficiency en kostenbeheersing en aan de andere kant research en development.

Waar komt ambidexter management vandaan?

Dit onderwerp wordt gerecycled. Het is echt neergezet door Tushman en O'Reilly in hun [boek](#) *Winning through innovation*. Vervolgens is ook Julian Birkinshaw van de London Business School hier ook flink mee bezig geweest. Hier wil ik best over vertellen, maar dat is meer wetenschappelijk onderzoek over innovatieve organisatievormen. Als ik het even simpel zeg, dan blijkt uit ons onderzoek dat blijvend succesvolle organisaties die hebben een passie voor vernieuwing en creativiteit. Tegelijkertijd hebben ze ook een passie voor efficiency en verbetering.

Wat is het beeld in Nederland op het gebied van ambidexter organisaties?

Er zijn maar weinig bedrijven die echt "tweeledig" zijn. De meeste bedrijven hebben een voorkeur voor efficiency en kostenverlaging. Uit ons eigen onderzoek in Nederland onder 9.000 bedrijven komt naar voren dat 65% van de onderzochte bedrijven deze voorkeur hebben. Dan komt innovatie een beetje onder druk te staan. Er zijn ook wat kleine bedrijfjes, ongeveer 15%, die hebben een passie alleen maar voor vernieuwing en creativiteit. Het is leuk om daar te werken, vaak de wat meer professionele organisaties, zoals IT bedrijven en adviesbureaus. Daar zijn wel veel ideeën, maar door het ontbreken van een gemeenschappelijke cultuur en een strategie komt er uiteindelijk weinig van de grond. Voor onze economie is het heel mooi om deze bedrijfjes te hebben, omdat ze "het bed goed opschudden", maar ze zijn geen lang leven beschoren. Ze zijn eigenlijk een katalysator. Jullie (de redactie) zijn op zoek naar organisaties die kunnen verbeteren en vernieuwen en dat is eigenlijk maar een kleine categorie.

Hoe kijkt de wetenschap er momenteel tegen aan?

Er is momenteel een discussie gaande binnen de wetenschap hoe eruit zien. Er is een groep die zegt dat je het van elkaar moet scheiden. Bedrijven die beide kunnen hebben aan de ene kant hele efficiënte fabrieken, waar het puur gaat om de efficiency. Aan de andere kant hebben ze aparte vernieuwingsgroepen. Dat noem ik zelf een beetje de traditionele oplossing, wat je momenteel veel ziet gebeuren. Dit verschijnsel noemen we **Structural ambidexterity**. Het betekent dat je efficiency en vernieuwing kunt scheiden. Daar tegenover staat een andere groep die zegt dat je het eigenlijk op individu niveau moet combineren. Dit wordt de **Contextual ambidextrous organisation** genoemd. Hier werken generalisten die zijn innovatief en tegelijkertijd ook heel erg bezig met efficiency.(wij zien hier een relatie met kennismanagement, red.)

Kunt u een voorbeeld geven van zo'n bedrijf?

Ik kan een voorbeeld noemen van grote bedrijven zoals Nokia, maar dicht bij huis, zijn er ook voorbeelden, hierover heb ik in het FD ook al iets geschreven. Een bedrijf dat dit goed begrepen heeft is Finext, een financiële dienstverlener, nu onderdeel van [Ordina](#) . Het bedrijf is inmiddels gegroeid tot 150 medewerkers, maar innovatie en zelfontwikkeling staan nog steeds centraal. Er zijn vrijwel geen stafafdelingen en medewerkers maken deel uit van zelforganiserende teams van maximaal twaalf medewerkers die resultaatverantwoordelijk zijn. Er wordt door de teams zelf geïnvesteerd in nieuwe ontwikkelingen en bonussen worden door het team onderling verdeeld. De directeur is meewerkend voorman en ziet zijn belangrijkste uitdaging als het 'niet ingrijpen'. Momenteel zijn de medewerkers een film aan het maken die moet laten zien dat groei mogelijk is zonder die innovatieve principes kwijt te raken. Meer bedrijven in onze economie die zowel kunnen exploreren als exploiteren zal ons Nederlandse concurrentievermogen verhogen. Het vereist een omslag van het eenzijdige 'of-of' denken naar het 'en-en' denken.



Het doet een beetje denken aan Semco van [Ricardo Semler](#)

Dat is goed, ik vind het leuk dat sociale innovatie zoveel aandacht heeft. Dat is ook wel nodig, want in de praktijk wordt er door beleidsmakers van elke euro die kan worden besteed aan innovatie alles geïnvesteerd in technologische innovatie. Investeren in nano technologie, ect. Daar moet Nederland de slag mee winnen. Sociale innovatie wat ik uitleg als flexibel organiseren, dynamische managen en slimmer werken is natuurlijk niet zomaar uit de lucht komen vallen. Hier zijn al decennialang onderzoeken naar gedaan. Er zijn ook mensen die in ieder stadium hier iets over hebben geroepen. Het voorbeeld van Semler wordt net aangehaald, een experiment wat overigens gigantisch is mislukt, maar wat meer succesvoller zijn taak herstructureren bij de Volvo fabrieken. Laten we



bijvoorbeeld teruggaan naar het begin van de 20^e eeuw. Meneer Ford ging kijken bij de slachtbedrijven en op die manier kwam hij op het idee van de “moving assembly line”. Dat is geen technologische innovatie, dat is gewoon een organisatie concept. Lean and mean produceren hebben de jappers groot gebracht, dat is ook een organisatieconcept. Inmiddels hanteren alle automobielbedrijven dit systeem in een of andere verkapte vorm.

De divisievorm van General Motors is ook een voorbeeld van organisatorische innovatie. Ik ben blij dat men ziet dat sociale innovatie bijdraagt aan de productiviteit, dat is nog heel weinig echt onderzocht. Ik zie ook dat de laatste tijd steeds meer “hardcore” economen overtuigt raken van het belang van niet-technologische innovaties.

Dany Jacobs had het ook al over niet-technologische innovatie.

Inderdaad, ik noemde al net de automobiel industrie, wat toch wel gezien wordt als een technologische bedrijfstak, daar zijn heel veel productiviteitsverbeteringen door management innovaties tot stand gekomen. We hebben het nu [onderzocht](#) en laten dus zien dat de innovatie succeskans voor 25% wordt bepaald door investeringen in R&D en technologische innovatie en driekwart van het succes wordt bepaald door investeringen in sociale innovatie.

Het innovatieplatform heeft die boodschap nog niet helemaal begrepen.

Inmiddels is het [nieuwe innovatieplatform](#) geïnstalleerd en zijn de aandachtsgebieden verbreed. Wat wel opvalt, is (nog steeds) de afwezigheid van ondernemers en de aanwezigheid van een groot aantal dignitarissen (bestuursvoorzitters, commissarissen, wetenschappers). De sleutelgebieden voor innovatie in Nederland, zoals benoemd door het innovatieplatform zijn;

- Creatieve industrie (gaming),
- Flower en Food,
- High Tech systemen en materialen,
- Water,
- Chemie,
- Pensioenen en verzekeringen.

Het innovatieplatform innoveert momenteel haar website, dus we kunnen nog niet veel zeggen over niet-technologisch innovatie initiatieven. Wel kunnen we lezen dat sociale innovatie inmiddels als loot aan de stam *innoveren, nieuwe oplossingen vinden en toepassen* is verschenen.



Tegen de eenzijdige aandacht voor technologie ageerde u al eerder.

De beleidsmaker erkennen het wel, maar ze investeren er niet in. Dit punt heb ik al eerder gemaakt tijdens de Innovation Lecture 2004. Ik geef vaak lezingen en adresseer dan ook de innovatieparadox. De paradox is dat er heel veel kennis is in Nederland, maar die kennis komt maar heel moeilijk bij bedrijven terecht. Ik heb nog nooit meegemaakt dat iemand zei, daar ben ik het niet mee eens! Dan laat ik ook zien waar we slecht in scoren. Dat zit met name in de kennisabsorptie van bedrijven en passie voor innovatie. Het verbaast mij dan toch dat de beleidsmakers de paradox wel erkennen en vervolgens zeggen, maar we investeren toch maar in technologie.

Wellicht omdat het tastbaar is?

Dat is een van de aspecten. Een ambtenaar zal waarschijnlijk denken. He, ik begrijp het niet helemaal, maar het zal wel belangrijk zijn. Dus investeer ik er maar in. Het geeft toch wel te denken.

Pleit u voor een actieve lobby voor sociale innovatie?

Nou, ik laat zien in mijn onderzoek, dat 65% van de bedrijven in Nederland nog in de ontkeningsfase zitten. Ze zijn hiërarchisch georganiseerd en sturen alleen maar op efficiency en kostenverlaging. Ze veranderen langzamer dan de markt.... In dat soort bedrijven kan je miljoenen, wellicht miljarden investeren in technologie, maar ik voorspel je nu al dat daar niets van terecht komt.

- [Richard Puyt](#)

