

‘Baas remt innovatie af’

Bedrijven moeten innoveren om te overleven, maar het komt er vaak niet van. Opvallend: het is de topman die vernieuwing frustreert, aldus een meerderheid van senior directieleden.

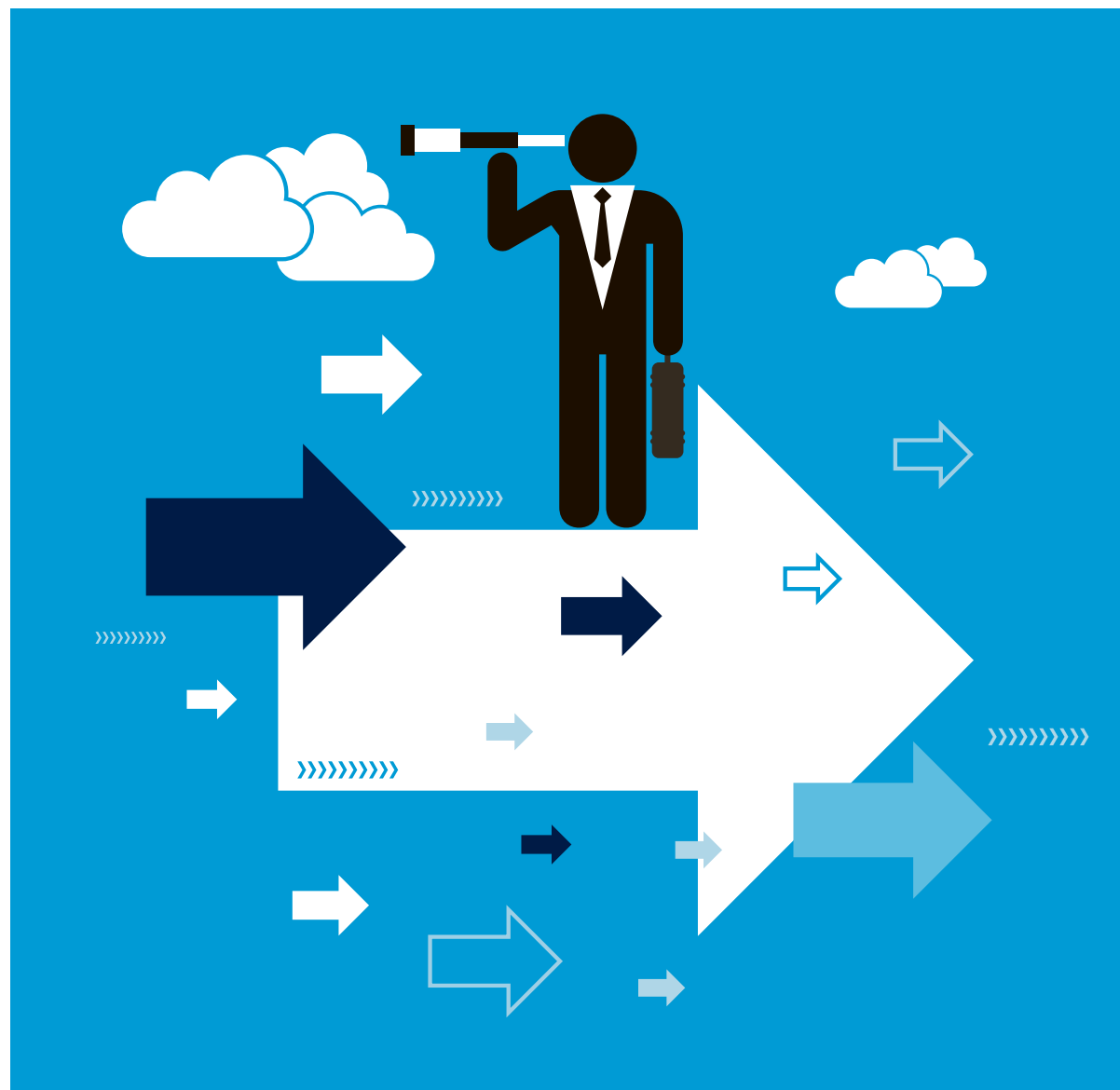
UTRECHT
DOOR NATASJA DE GROOT

Uit onderzoek van de PA Consulting Group blijkt dat twee derde van de directieleden denkt dat de onderneming alleen kan overleven door innovatie. Slechts een kwart van deze groep verwacht die innovaties ook te kunnen realiseren. De topmannen van de bedrijven zou het ontberen aan visie om de innovatie te kunnen leiden, zo luidt de conclusie.

PA Consulting Group uit Utrecht raadpleegde in Nederland 40 managers en directeuren van middelgrote en grote bedrijven. Volgens de onderzoekers is ook in ons land de stemming onder managers en directeuren niet best: 56 procent vindt zijn organisatie ‘tamelijk onsuccesvol’ als het op innovatie aankomt. Dat pessimisme is opvallend, omdat Nederland het goed doet op de lijstjes van innovatieve landen. Volgens Hans Houmes van PA Nederland, is dat pessimisme niet zo vreemd: „De wereld verandert zo snel dat technologische vernieuwing bijna niet bij te benen is. Zie dan maar eens je strategie te bepalen én die koers vast te houden.”

Waan

Hoogleraar Henk Volberda, verbonden aan de Rotterdam School of Management (RSM), is niet verrast door de uitkomsten. Zijn onderzoeken wijzen uit: veel topmannen zeggen innovatie heel belangrijk te vinden, maar in de praktijk zijn ze vooral bezig met de waan van de dag. Zo blij-



ILLUSTRATIE ISTOCK

ken Nederlandse bedrijven relatief weinig te investeren in onderzoek en ontwikkeling (R&D) en technologie (gemiddeld 2,1 procent van de omzet). „Zeker de bazen van beursgenoteerde ondernemingen worden door hun aandeelhouders afgerekend op de korte termijn. Als ze moeten kiezen, dan gaan ze liever voor kostenbesparingen.”

PA Consulting stelt dat zeker in grote, traditionele bedrijven ‘eendimensionaal’ wordt gedacht. Dat innovatie óók kan gaan over het ontwikkelen van nieuwe concepten, waarbij slim gebruik wordt gemaakt van kennis en inzichten ‘achter’ dat product, dáár wordt volgens Houmes te weinig aan gedacht. „Vaak heeft het personeel of het middenmanagement wel ideeën hoe het bedrijf kan innoveren, maar lopen zij vervolgens tegen interne

barrières aan waardoor plannen in een la verdwijnen. In sommige organisaties is de overtuiging dat het bedrijf beter kan blijven doen wat het altijd heeft gedaan, omdat dit succes heeft gebracht. Het is echt aan de baas om zo’n cultuur te doorbreken. Doet hij dat niet, dan houdt hij vernieuwing tegen.”

Pijnlijk

Houmes heeft daar een paar pijnlijke voorbeelden van. Zoals een ogenschijnlijk klein voorval met grote impact: een financieel directeur die recent tijdens een innovatiebijeenkomst letterlijk tegen zijn mensen zei: *show me the money*. „Het is een terechte opmerking, maar op het verkeerde moment. Als je alleen dingen wilt doen die meteen geld opleveren, dan sla je alle creativiteit dood. Je moet als baas durven exper-

menteren en mensen aanmoedigen om vrij te denken.”

Het advies van PA Consulting: ga in gesprek met je klanten, vraag wat zij nodig hebben, sta open voor nieuwe ontwikkelingen en geef ruimte aan creativiteit. „Niet iedereen kan een Elon Musk van Tesla zijn. Maar als je als baas die verbindende eigenschappen niet in huis hebt, zorg dan dat je de juiste mensen om je heen verzamelt of maak plaats voor die mensen.”

Hoogleraar Volberda vult aan: de meeste ceo’s geven te weinig ruimte aan hun medewerkers voor innovatie en ze krijgen er vaak ook geen tijd voor. „Geef sommige medewerkers ‘lummeltijd’ om na te denken over nieuwe producten en diensten en sta open voor hun ideeën.”