

Hoe kan een regio tot een centrum van innovatie worden gemaakt?

E. J. Wilson III is als hoogleraar Communicatie en dekaan verbonden aan de Annenberg School voor Communicatie en Journalistiek van de universiteit van Zuid-Californië. Hij was eerder onder meer voorzitter van de Corporation for Public Broadcasting.¹

Om economische groei te bevorderen moeten innovatieclusters kracht putten uit een 'quad' van in elkaar grijpende domeinen: overheid, bedrijfsleven, het maatschappelijk middenveld en de wetenschap.

In 1893 ontmoetten J. R. N. Tata, de oprichter van de Indiase multinational Tata, en de maharaja van Mysore elkaar bij toeval toen zij hetzelfde schip namen van Japan naar de Verenigde Staten. Zij raakten aan de praat en kwamen tot de conclusie dat de wetenschap de wegbereider van India's modernisering zou moeten zijn. In de jaren daarna doneerde Tata fondsen en de maharaja zo'n honderdvijftig hectare land om een 'science city' op te richten bij een stad die destijds Bengalaru heette,² en waar niet lang daarvoor een verwoestende plaag huis had gehouden onder de bevolking. Dit was het begin van het Indian Institute of Science (IISc), dat al snel uitgroeide tot een van de meest vooraanstaande centra voor onderzoek en onderwijs in exacte wetenschappen en technologie van de wereld (wat het tot op de dag van vandaag is). In de decennia die volgden zijn door oud-studenten van het IISc in dezelfde regio andere organisaties opgericht die nauwe banden onderhielden met de wetenschap. Na de Tweede Wereldoorlog startte de Indiase regering in dit gebied haar nucleaire programma en vervolgens ook het Indiase ruimtevaartprogramma.

Zo rond 1980 begonnen in dit zelfde gebied ook nieuwe bedrijven te ontstaan, waaronder Infosys (tegenwoordig de op één na grootste Indiase exporteur van IT-diensten). Bangalore, zoals de stad in het Westen bekend staat, werd een centrum van commerciële activiteit waar het wemelde van ambitieuze ondernemers en technici die klanten van over de hele wereld bedienden met nieuwe en technologisch geavanceerde businessmodellen. Maar ondanks alles wat er tot stand werd gebracht, kon Bangalore toch niet tippen aan Silicon Valley in de Verenigde Staten.

Alle benodigde ingrediënten leken voorhanden te zijn: veel ondernemingen en banken, zowel ontwikkelde als starters; een betrekkelijk efficiënte lokale overheid die banden onderhield met de private sector; een groot netwerk van niet-commerciële en culturele instellingen; en een groep van goed aangeschreven scholen en instituten, waarvan het IISc er slechts één was. Er moest echter in nóg een element worden voorzien om Bangalore echt tot bloei te kunnen laten komen. Dat was de beslissing van de landelijke overheid in 1990 om het roer in het economisch beleid drastisch om te gooien: India brak met de alomvattende bureaucratische regelgeving die decennia lang een rem had gezet op zijn economische groei. Er kwam een einde aan de verstikkende overheidscontrole op particulier ondernemerschap. Overheden en bedrijven begonnen elkaar minder als tegenstanders behandelen. Hierdoor kreeg het ondernemerschap kritieke massa en begonnen ondernemingen in Bangalore sneller te stijgen in de waardeketen met innovatieve producten en diensten.

Het verhaal van Bangalore sneller te stijgen is niet uniek. Een vergelijkbaar scenario is te zien geweest in Silicon Valley in Californië, de nieuwe centra voor hoogwaardige technologie in Sjanghai, Route 128 bij Boston, Digital Media City in Seoul, de corridors in biotechnologie rond Washington DC en de concentratie van farmaceutische bedrijven bij het Zwitserse Basel. Andere regio's zijn er echter minder goed in geslaagd om het voorbeeld te volgen van – vooral – het zo aanhoudend succesvolle en invloedrijke Silicon Valley; hun investeringen hebben zich niet terugverdiend. De meeste

1. Correspondentie via ernestw@usc.edu.

2. Sinds 2006 heet Bangalore, de hoofdstad van de Indiase deelstaat Karnataka, ook formeel weer Bengaluru; vert.

van hen pasten een formule toe die de strategiedenker Michael Porter uiteenzette in zijn boek *The Competitive Advantage of Nations*.³ Zij probeerden een zogeheten 'innovationcluster' tot ontwikkeling te brengen: een netwerk van onderling verweven organisaties dat in een regio een sterke impuls moet geven aan de ontwikkeling van een bedrijfstak met groot concurrentievermogen.

Veel pogingen om dergelijke clusters te ontwikkelen bereiken echter nooit het beoogde doel. Vivek Wadhwa, een innovatie-onderzoeker en columnist van de *Washington Post*, wees hier op in zijn column van 14 juli 2011. Daarin verwees hij naar een Noors-Britse studie onder ruim zestienhonderd ondernemingen in de vijf grootste steden van Noorwegen, allemaal met cluster-achtige kenmerken. De meeste ondernemingen reddden het niet – aanleiding voor Wadhwa om bedrijfsclusters een soort 'Haarlemmerolie'⁴ te noemen.

Ik heb in de afgelopen vijftien jaar in meer dan tien verschillende landen onderzoek gedaan naar 'innovatieclusters', en mijn bevindingen sluiten aan bij de conclusie van Wadhwa. Clusters kunnen cruciaal zijn voor het innovatievermogen en de welvaart van een land. Indien echter niet goed wordt begrepen waar het om draait, verwezenlijken ze hun potentieel niet. Bij de meeste pogingen om een cluster te ontwikkelen ligt de nadruk op één of twee van een aantal elementen: de heroïsche innovators, die zich sterk maken voor hun schepping; de gemeenschappelijke vestigingsplaats van bedrijven, die technenuten de kans biedt om van baan te wisselen door enkel de straat over te steken; de business schools die als kweekvijver fungeren voor starters, doordat hun professoren en docenten ondernemerschap aanmoedigen onder studenten; de starters met hun tafelvoetbal-in-de-vergaderzaal-cultuur; of de startfinanciering aangeboden door de serieuze overheidsinstanties die bureaucratische obstakels omzeilen.

Deze factoren zijn echter niet doorslaggevend tenzij ze samen leiden tot aanhoudende innovatie. Een niet aflatende reeks van baanbrekende technologische innovaties vergt een fundament aan langdurig opererende maatschappelijke instellingen en netwerken. Vier verschillende domeinen moeten aan elkaar gekoppeld zijn: overheid, bedrijfsleven, het maatschappelijk middenveld (instellingen zonder winstoogmerk), en de wetenschap. Ik noem dit het 'quad'. In een dergelijke omgeving is creativiteit niet langer de onvoorspelbare uitkomst van een toevallig 'eureka'-moment waarvan niemand op voorhand weet wanneer het een keer valt – maar

iets waar onophoudelijk aan wordt gewerkt. De beslissingen die op de verschillende niveaus worden genomen – durfkapitalisten, technische teams in bedrijven, regionale planning, gremia voor startfinanciering zonder winstoogmerk, beoordelingen door wetenschappers van universiteiten en ga zo maar door – het grijpt allemaal in elkaar.

Veelal kan een dergelijk nauw verweven 'quad' doelbewust worden ontwikkeld indien de leiders uit de verschillende domeinen drie maatregelen nemen. Ten eerste moe-

ten zij domein-overspannende netwerken tot ontwikkeling brengen die veelzijdiger en diverser en veel bewuster gestructureerd zijn dan ze

vroeger waren. Het kostte dertig jaar om Silicon Valley tot ontwikkeling te brengen, en maar liefst een volle eeuw om Bangalore te doen uitgroeien tot wat het nu is. Maar inmiddels weten wij hoe wij dit proces kunnen versnellen, door te putten uit de gezamenlijke inspanningen van leiders uit de vier verschillende domeinen van het 'quad'.

Ten tweede dienen deze leiders de aansturing van hun organisaties continu te hervormen. Zo moeten zij een klimaat ontwikkelen dat innovatie bevordert, en zorgen voor de prikkels en organisatiestructuren die creativiteit en samenwerking belonen. Dat is wat de durfkapitalisten boden in Silicon Valley – en wat de verstikkende Indiase bureaucratie zo lang tegenhield in Bangalore.

Ten derde moeten de leiders investeren in getalenteerde, innoverende individuen. Nodig is de juiste combinatie van mensen die aan de lopende band nieuwe innovaties kunnen ontwikkelen. Die mensen moet het cluster bij elkaar brengen en vasthouden – en de ruimte bieden om zelf initiatief te nemen. Silicon Valley en Bangalore profiteerden van min of meer vanzelf aanwezige grote demografische cohorten aan jonge, talentvolle ondernemers; elders zullen die soms moeten worden aangetrokken of ontwikkeld.

Branche-omvattende netwerken

Samenwerking tussen de overheid en de private sector is het zichtbaarste ingrediënt van een succesvol quad-systeem; deze samenwerking vormt de kern van de aanbevelingen van Michael Porter. Maar uiteindelijk geven de diversiteit en kwaliteit van de betrokken partijen de doorslag.

Fairchild, Intel, Hewlett-Packard, Apple, Sun Microsystems en Cisco zijn allemaal van cruciaal

Het kostte 30 jaar om Silicon Valley op te bouwen – en 100 jaar voor Bangalore – maar tegenwoordig kan het sneller

3. Uitgegeven door Free Press, 1990.

4. Letterlijk: 'modern-day snake oil'; vert.

belang geweest voor de ontwikkeling van Silicon Valley, maar top-universiteiten als Stanford en de Universiteit van Californië in Berkeley waren dat ook. Frederick Terman, 'provost'⁵ van de universiteit van Stanford van 1955 tot 1965 (en daarvoor hoogleraar Techniek) wordt ook wel de 'vader van Silicon Valley' genoemd omdat hij zijn studenten aanmoedigde om bedrijven te starten. Twee van zijn studenten waren William Hewlett en David Packard. Ook de overheid speelde een cruciale rol. Sterker nog, Terman keerde in 1946 terug naar Stanford nadat hij tijdens de oorlog verbonden was geweest aan het onderzoeksinstituut van de Amerikaanse Marine (U.S. Office of Naval Research); daar had hij leiding gegeven aan de ontwikkeling van systemen waarmee vijandelijke radar kon worden uitgeschakeld. Begin jaren zestig waren de Amerikaanse strijdkrachten de afnemers van de eerste golf geïntegreerde schakelingen die hoofdzakelijk werden vervaardigd in noordelijk Californië. Het maatschappelijk middenveld was aanvankelijk minder prominent betrokken bij Silicon Valley maar speelde een belangrijke rol in de jaren negentig – vooral toen computerbedrijven begonnen te investeren in schone technologie en technologie voor medische toepassingen.

Wanneer al deze domeinen met elkaar samenwerken, kunnen zij elkaar aansporen tot grensverleggende samenwerking. Dan kunnen zij resultaten boeken die geen van hen afzonderlijk zou kunnen bereiken. Deze samenwerkingsverbanden leiden tot expertisegroepen ('communities of practice') waarin creativiteit gedijt en individuen bedrijfs- en organisatie-overstijgende carrières opbouwen. Tegelijkertijd vervult elk domein een specifieke rol:

- *Overheidsinstellingen* leveren de benodigde investeringen in infrastructuur (bijvoorbeeld voor vervoer en transport, scholen, elektriciteit, grond) zonder welke een innovatiegebied niet van de grond komt. In Bangalore ontwikkelde een overheidsinstelling een van de eerste softwareparken voor particuliere ondernemingen. Overheden zorgen ook voor de stabiele investeringsregels, prikkels in de regelgeving en fiscale faciliteiten die clusters nodig hebben. In de Verenigde Staten heeft het consequente beleid van de regering Clinton in de jaren negentig om geen belasting te heffen op e-commerce het resultaat geschraagd voor honderden innovatieve bedrijven in de 'new economy'.
- *Universiteiten* leveren een gestage stroom aan hoog opgeleide mensen en experimenten die in-

spelen op de onverzadigbare vraag naar nieuwe kennis. De meeste universiteiten bestaan lang genoeg om hun investeringen en activiteiten te kunnen inrichten met het oog op de lange termijn, zonder zich te hoeven bekommeren om het eerstvolgende kwartaalresultaat, zoals bij veel ondernemingen wel het geval is. Bovendien zorgt het universitaire klimaat voor een hoogwaardig cultureel leven.

- Het *maatschappelijk middenveld* (non-gouvernementele organisaties, of NGO's) – een categorie van instellingen die voor een groot deel bestaat uit instellingen zonder winstoogmerk – levert (vooral in ontwikkelingslanden) een grotere bijdrage dan door velen wordt onderkend. Deze organisaties en verbanden zijn als geen ander bekend met de lokale situatie in de steden en op het platteland. De eerste internet-serviceprovider in Brazilië was een niet-commerciële organisatie die Ibase heette. Grameen Bank en andere NGO's leveren bancaire diensten en telefonie door middel van microkrediet. Naarmate de financiële crisis langer aanhoudt, pakken NGO's bepaalde taken op die voorheen door commerciële instellingen werden uitgevoerd, zoals bancaire diensten voor particulieren en uitgeverijen.
- *Ondernemingen* vormen de economische motor van een cluster. Hun toekomst staat of valt met succesvolle innovatie, en dus nemen zij de vele risico's die innovatie met zich meebrengt. Het bedrijfsleven voorziet in een groot deel van het kapitaal dat nodig is voor investeringen in strategische innovatie. Maar ook, en dat is van wezenlijk belang, vormt het bedrijfsleven een unieke bron van vitaliteit en creativiteit. Het bedrijfsleven is de enige sector die klanten trekt in de aantallen die nodig zijn om de economie te laten groeien. Om al deze redenen zijn ondernemers bijzonder belangrijk voor de ontwikkeling van het innovatievermogen van een cluster.

Om de vier domeinen samen te kunnen brengen, moet er in het cluster een hoge mate van onderling vertrouwen tot stand worden gebracht. Leaders uit alle vier de domeinen moeten met elkaar kunnen samenwerken in het volste vertrouwen dat hun belangen ook los van de eerstvolgende transactie beschermd zijn. Als het in een beoogd cluster ontbreekt aan dat onderlinge vertrouwen, dan blijkt dat uit allerlei 'tekenen aan de wand': dan laten partijen zich vooral leiden door hun belangen op de korte termijn, van transactie tot transactie,

5. 'Provost': in de VS een hoge bestuursfunctionaris aan een universiteit (Van Dale); vert.

en zijn zij geneigd om zich bij de eerste de beste tegenslag terug te trekken. Vertrouwen moet geleidelijk worden opgebouwd; dit vraagt om een sociale infrastructuur bestaande uit beroepsorganisaties, verenigingen en andere vormen van doorlopend contact en uitwisseling.

Een jaar of zeven geleden bezocht ik in Maleisië een nieuwe stad die was opgetrokken op voormalige rubberplantages: Cyberjaya. Op het eerste gezicht zag het er uit als Palo Alto of Cupertino (lees: Silicon Valley; vert.), maar het was de 'high-tech'-variant van een Potemkin-dorp.⁶ Regeringsleiders, in die tijd onder aanvoering van eerste minister Mahathir Mohamad, stelden zich bezig en vijandig op, vooral tegenover universiteiten; zij vreesden studentenprotesten en waren bang dat docenten en hoogleraren hun eigen plan zouden trekken. Een professor die ik er sprak typeerde de situatie als volgt: 'De overheid doet alsof ze onderzoek en ontwikkeling serieus ondersteunt, en wij doen alsof wij serieus werken aan onderzoek en ontwikkeling.' Samenwerking werd verder belemmerd door de complexe maatschappelijke structuur van Maleisië. De overheid werd er gedomineerd door de lokale *bumiputra* (afstammelingen van de oorspronkelijke inwoners van het land) terwijl de economie grotendeels in handen was van etnische Chinezen. Tussen beide groepen heerste vaak spanning en wantrouwen. Ook de overheid en het maatschappelijk middenveld vertrouwden elkaar niet; zij concurreerden in potentie met elkaar om de macht. Door dit alles is Cyberjaya nooit meer geworden dan een assemblagecentrum voor elektronica ten behoeve van mondiale toeleveringsketens, en bovendien kwetsbaar voor externe concurrentie.

Een van de recente economische prestaties in Californië, daarentegen, begon met een doelbewuste poging om vertrouwen op te bouwen tussen de domeinen. In 1999 staken in Californië zo'n twintig leiders van universiteiten, onderzoeksinstituten en de overheid de koppen bij elkaar om te onderzoeken hoe ook buiten Silicon Valley economische bedrijvigheid en werkgelegenheid konden worden bevorderd. De regering van Californië (destijds onder leiding van gouverneur Gray Davis) maakte vierhonderd miljoen dollar vrij om te investeren in nieuwe onderzoeks- en ontwikkelingsprojecten op het gebied van hoogwaardige technologie. Universiteiten en ondernemingen kwamen alleen in aanmerking voor steun als zij met elkaar samenwerkten. Al gauw ontstonden er vier nieuwe consortia, of 'quads': één op het gebied van de biowetenschap, één op het gebied van na-

notechnologie, en twee op het gebied van informatie- en communicatietechnologie. Vooral een van die laatste twee was bijzonder succesvol: het California Institute for Telecommunications and Information Technology

(Calit2), met als thuisbases de vestigingen Irvine en San Diego van de universiteit van Californië (UCI resp. UCSD). De directeur van dit samenwerkingsverband, de natuurkundige Larry Smarr, nam initiatieven

om de interne samenwerking binnen UCI en UCSD te bevorderen. Ook ontwikkelde hij externe netwerken met vooraanstaande ondernemingen als Qualcomm, Akamai, Agilent en DuPont. Calit2 knoopte ook relaties aan met instellingen zonder winstoogmerk als Connect, dat investeringen in hoogwaardige technologie in de regio San Diego bevordert. Calit2 groeide uit tot een centrum van innovatie in informatie- en communicatietechnologie voor de gezondheidszorg. Het cluster ontwikkelde bijvoorbeeld nieuwe benaderingen voor de behandeling van gevaarlijke stoffen en rampplekken. Een van de projecten van Calit2 was Telios, een besturingssysteem in combinatie met sensoren en monitors voor de verzameling van medische gegevens. Dit systeem koppelt de specialisten van UCI aan patiënten en medisch personeel in perifere ziekenhuizen. Smarr zelf werd een voortrekker van de 'gekwantificeerde zorg'-beweging, die mensen aanmoedigt hun eigen medische statistieken bij te houden met behulp van het soort technologie die Calit2 ontwikkelt.

Het juiste organisatorische klimaat

Ondernemers staan in de regel open voor verandering in organisaties; zij houden niet van improductieve bureaucratie. Daarom kunnen – en moeten – clusters kweekvijvers worden voor organisatorische innovatie. Een succesvol 'quad'-systeem bestaat uit organisaties die bereid zijn om zichzelf voortdurend te hervormen. Door bovendien onderling goede managementmethoden uit te wisselen, kunnen de organisaties in een cluster bouwen aan de capaciteiten van het cluster als geheel. Infosys, bijvoorbeeld, heeft een heel scala van onderscheidende nieuwe managementbenaderingen ontwikkeld en verspreid, zoals interne netwerken die naar nieuwe ideeën speuren. Infosys biedt het eigen personeel allerlei beloningsvormen – zowel

Directeur Larry Smarr van de 'quad' Calit2 werd een van de voortrekkers van de 'gekwantificeerde zorg'-beweging die dit cluster voortbracht

6. 'Potemkin-dorp': lege huls of schone schijn – genoemd naar de 'moldorpen' die de Russische veldheer en staatsman Grigorij Aleksandrowitsj Potemkin (uitspr. Patjómkin) keizerin Catherina de Grote voorschotelde bij haar bezoek aan Zuid-Rusland in 1787 om de schijn te wekken dat het gebied welvarend was; vert.

erkenning van vakgenoten als geld – voor nieuwe ideeën die zij inbrengen. Medewerkers met een sterke ondernemersgeest maken bij Infosys ook

**In een succesvol 'quad'-
systeem wordt er
samengewerkt om de
capaciteiten van het cluster
als geheel op te bouwen**

sneller promotie. Voor India was dit allemaal nieuw toen Infosys ermee begon. Inmiddels passen ook andere ondernemingen in Bangalore dergelijke methoden toe.

Soms verspreidt managementinnovatie zich door

middel van expliciete afspraken: 'Als wij op een effectieve en efficiënte manier met elkaar willen samenwerken, dan zul jij een paar dingen moeten veranderen.' En soms gebeurt het meer informeel, doordat managers en directieleden in de praktijk ideeën en werkwijzen overnemen van andere partijen in het 'quad'. Formele communicatie kan ook een weg zijn. De Nationale Onderzoeksraad (National Research Council) in Washington DC, bijvoorbeeld, onderzoekt stelselmatig hoe overheden, particuliere organisaties en wetenschappelijke instellingen het beste met elkaar kunnen samenwerken. De bevindingen worden gedeeld met de leden van deze organisatie en in brede kring verspreid onder belangstellende partijen.

Managementinnovatie wordt ook verspreid via geldverstrekende instellingen – hetzij overheidsinstellingen als de Nationale Stichting voor Wetenschap (National Science Foundation, NSF) of niet-commerciële geldschietters. Zij eisen steeds vaker dat er aantoonbaar domein-overschrijdende samenwerkingsverbanden worden aangeknoopt. Onderzoekers aan universiteiten kan bijvoorbeeld worden gevraagd om samen te werken met lokale gemeenschappen, de particuliere sector en de media. Dat dwingt die organisaties op hun beurt om mensen aan te trekken met bijzondere vaardigheden en ervaring met samenwerking met verschillende soorten instellingen, en van hen te leren. Organisaties die veelal niet gewend zijn om aan hun managementaanpak te schaven – zoals veel overheidsinstellingen en universiteiten – kunnen op deze manier ontdekken dat zij meer uit hun mensen en processen kunnen halen.

Investeren in mensen

Aanhoudende innovatie vloeit voort uit de ideeën en acties van creatieve, capabele mensen. Zij zijn van cruciaal belang voor innovatieve clusters. In mijn interviews met leiders uit 'quads' – zowel hooggeplaatste managers en directieleden als star-

tende ondernemers – werden steevast dezelfde vaardigheden, talenten en mentaliteiten genoemd. Mensen die deze eigenschappen combineren en in praktijk brengen zijn van levensbelang voor het succes van een cluster. Het gaat onder meer om de volgende kenmerken:

- *Synthese*. Mensen moeten de 'punten met elkaar verbinden', de relevante context van een ingewikkeld vraagstuk verhelderen; zo zorgen zij ervoor dat iedereen verder kan.
- *Perspectief*. Bestendige samenwerking vraagt om mensen die de economische en maatschappelijke omgeving – het menselijk 'ecosysteem' waarin het 'quad' opereert – kunnen analyseren en doorgronden.
- *Communicatievaardigheden*. Mensen die vanuit verschillende domeinen met elkaar samenwerken moeten kunnen onderhandelen met anderen; zij moeten hun onderhandelingspartners kunnen overtuigen; en zij moeten coalities opbouwen die willen werken aan innovatie en aan waardevolle doelen.
- *Intellectuele nieuwsgierigheid*. Mensen moeten de passie voelen om gezamenlijk vragen en mogelijke oplossingen te onderzoeken; daarbij moeten zij doortastend knopen doorhakken, echter zonder de lange termijn uit het oog te verliezen.
- *Empathie*. Mensen die nauw met elkaar samenwerken dienen steevast bereid te zijn om naar andermans mening te luisteren en zich daarin te verdiepen, ook al moeten zij zich daarvoor op onbekend gebied begeven.
- *Substantiële kennis*. Technische innovatie vraagt om superieure niveaus aan specialistische kennis; in combinatie met de andere vaardigheden en mentaliteiten maakt deze kennis strategisch handelen mogelijk.
- *Sector-overstijgende ervaring*. Bij een succesvol 'quad'-cluster zullen veel mensen betrokken zijn met ervaring ver buiten hun eigen terrein, bij voorkeur in een ander land of in een andere economische sector. Dit is één positief effect van het rouleren van mensen tussen ondernemingen. Naarmate iemand meer verschillende ervaringen opdoet, groeit zijn invoelingsvermogen en ontwikkelt hij zijn internationale communicatie- en onderhandelingsvaardigheden.

Met deze combinatie van kenmerken kunnen mensen grensoverschrijdend denken en handelen en zich bewegen – zowel tussen instellingen en tussen sectoren als tussen landen en regio's.

Aanhoudende innovatie bewerkstelligen

Bij de Annenberg School hebben wij zelf ervaren hoe waardevol dit soort samenwerking is – en wat voor een intensieve en aanhoudende inspanning het vereist. Wij zijn als instelling nauw betrokken bij een initiatief om op basis van een ‘quad’ een economisch cluster tot ontwikkeling te brengen in Los Angeles. Daartoe werken wij samen met vooraanstaande zakenmensen, hoge functionarissen van lokale en regionale overheden, startende ondernemers, lokale stichtingen en denktanks. Aan onze eigen universiteit hebben wij nieuwe manieren van werken en stimuleringsmaatregelen ingevoerd. Wij geven beurzen aan beginnende innovators en organiseren cursussen in innovatie en ondernemerschap. Ook hebben wij met hulp van het bedrijfsleven het Annenberg Innovation Lab opgericht. Daar kunnen studenten vanuit de hele universiteit terecht om samen te werken en te experimenteren. Onze partners in het bedrijfsleven (in totaal vijftien ondernemingen) zijn onder meer Verizon, Warner Brothers en de Braziliaanse oliemaatschappij Petrobras. Inmiddels proberen wij ook om musea en andere niet-commerciële instellingen bij ons initiatief te betrekken. Verder werken wij heel bewust aan de ontwikkeling van zowel de organisatorische als persoonlijke competenties die nodig zijn om relaties productief te doen zijn. Wij hebben onze personeelsprocessen versterkt. Wij hebben nieuwe hoogleraren benoemd, die interdisciplinair aan innovatie werken. En wij hebben voor diverse hoge posities in onze organisatie mensen aangetrokken met ervaring buiten academische kringen – mensen die goed samenwerkingsverbanden kunnen opbouwen.

Zoals bij iedere puzzel is het lastigste aspect de vraag hoe je al die stukjes van het model in elkaar laat grijpen. Hoe kun je alle delen het beste benutten, zodanig dat ze één geïntegreerd en onderling versterkend geheel worden? Het ‘quad’ wordt een succes wanneer er een gemeenschappelijk stelsel van normen en waarden ontstaat. Nodig is een gemeenschappelijke cultuur die innovatie bevordert. Zoals Barry Jaruzelski, John Loehr en Richard Holman al meldden in hun onderzoek naar methoden voor bedrijfsvoering in 2010 (‘The Global Innovation 1000: Why Culture Is Key’), is ‘openheid jegens nieuwe ideeën uit externe bron’ volgens succesvol innoverende ondernemingen het belangrijkste element van de bedrijfscultuur.

De moderne communicatietechnologie heeft het gemakkelijker gemaakt om contact te leggen met mensen van over de hele wereld. Toch blijven clusters van grote waarde. Allerlei regio’s zullen zich blijven inspannen om de nieuwe Silicon Valley of het nieuwe Bangalore te worden. Succes is weggelegd voor initiatieven waarbij doelbewust wordt ingezet op ontplooiing van talentvolle, creatieve mensen; op innovatie-bevorderende hervormingen in management; en op netwerken van vooraanstaande leiders. Dit zijn de drie ‘hefbomen’ die de leiders van een cluster vooral dienen in te zetten. Daarmee kunnen zij de vier kritieke domeinen – overheden, bedrijfsleven, maatschappelijk middenveld en het hoger onderwijs – bij elkaar brengen en gaan bouwen aan een gemeenschap die zich ontwikkelt tot een motor voor aanhoudende innovatie en economische groei. ■

Reprinted with permission from **strategy+business**, published by Booz & Company, www.strategy-business.com. The original article, by Ernest J. Wilson III, entitled “How to Make a Region Innovative”, appeared in **strategy+business**, issue 66, Spring 2012. All rights reserved. Vertaling: Raymond Gijsen.

*7. Strategy + Business.
Winter 2011. (Voor een
Nederlandse vertaling, zie
‘Het doorslaggevend belang
van de bedrijfscultuur’
in Holland Management
Review 143, mei-juni
2012; vert.)*