

AANSTURING VAN INNOVATIE-ECOSYSTEMEN

In de digitaliserende wereld, waarin alles en iedereen met elkaar in verbinding staat, stuiten ondernemingen en zelfs complete sectoren steeds vaker op kansen die ze onmogelijk in hun eentje kunnen oppakken. Cisco heeft daar iets op gevonden: het Cisco Hyperinnovation Living Lab, afgekort CHILL. Het CHILL-model biedt een alternatief voor de methode om innoverende startups over te nemen. De auteurs spreken van ‘ecosysteem-innovatie’: ondernemingen ontwikkelen en vercommercialiseren samen nieuwe concepten. In dit artikel bespreken zij hoe grote ondernemingen deze benadering kunnen toepassen. Samenwerking met slechts één andere organisatie is al een hele uitdaging. Hoe moet het dan met nog meer partijen? In de groepen waaraan Cisco deelneemt, wordt het hele proces geleid door het CHILL-team. Dit team coördineert het ecosysteem en de toepassing van instrumenten en methoden die zijn ontleend aan ontwerpers, lean start-ups en het terrein van businessmodel-innovatie. Het hele proces bestaat uit vier fasen, die ieder op zich enkele maanden duren. Eerst worden de ‘focus-zones’ en innovatiepartners in kaart gebracht. Vervolgens wordt het probleem benoemd en afgebakend. Dan ontwikkelen de deelnemers samen prototypes voor een oplossing, onder andere in een tweedaagse ‘Living Lab’-bijeenkomst bestaande uit razendsnelle ontwikkelings-, test- en leercycli. Ten slotte worden de afspraken gemaakt en wordt het vervolg gepland. De auteurs bespreken drie soorten waarde die het CHILL-proces oplevert: lanceringswaarde, strategische waarde en exit-waarde. Ecosysteem-innovatie is geen toverstok, benadrukken zij. Maar de aanpak helpt ondernemingen onder andere om de innovatiecapaciteiten op te bouwen die nodig zijn in het digitale tijd-

perk, en om de waardevolle kansen te pakken die zich voordoen op de raakvlakken van producten, ondernemingen en bedrijfstakken.

Furr, N., K. O’keeffe & J.H. Dyer (2016). Managing Multiparty Innovation. Harvard Business Review, 94/11, November, pp. 76-83.

VRAGEN VOOR BUSINESS-SCHOLEN

Bij het tweede echelon van de business-scholen lijkt de vraag naar MBA-opleidingen af te zwakken, aldus Lei Lei van Rutgers Business School in een ‘rondje langs de velden’ over de actuele uitdagingen voor business-scholen. Er zouden diverse oorzaken worden genoemd: goedkopere online-opleidingen, aanbod van MOOC-cursussen door topscholen, plaatsing van mensen met andere diploma’s op functies die voorheen waren voorbestemd voor MBA’ers, en de onzekere economie. Scholen reageren met aanpassingen in hun aanbod: meer aandacht voor opkomende economieën, speciale master-opleidingen, nieuwe bijvakken, online-aanbod. Ook bij de topscholen is deze trend waar te nemen: van de 150 unieke bijvakken aan Stanford Business School is de helft pas in de afgelopen vier jaar ingevoerd. Peter Moizer van Leeds University Business School vraagt zich zelfs af in hoeverre het bedrijfsmodel van de business-scholen op den duur houdbaar is. Mede door de hoge salarissen van de docenten zijn MBA-opleidingen duur. Voorheen woog het toekomstige inkomen daar ruimschoots tegenop, maar dat vooruitzicht wordt onzeker, aldus Moizer. Richard Phillips van Georgia State University meent dat het onderwijsaanbod onvoldoende aansluit op de eisen van de arbeidsmarkt van vandaag en morgen. Cüneyt Evirgen van Sabanci University (Istanboel) vindt dat de strakke afbakening van de vakken schuurt met de behoefte van bedrijven aan multidiscipli-

plinaire integratie. Marie Wilson van de University of South Australia sluit zich bij dat laatste aan: 'Wij leren studenten nog steeds om vooral te ontleden en te analyseren, in plaats van te integreren en te handelen.' Bovendien kijken de scholen te veel naar grote multinationals en snel groeiende technologische startups, terwijl economieën wereldwijd het vooral moeten hebben van het MKB, aldus Wilson.

Cavusgil, S.T. & S. Yeniyurt (2016). The State of Business Education and Research – Perspectives from Educational Leaders around the Globe. Rutgers Business Review, 1/1, Fall.

NIEUW LICHT OP HR-BELEID MET KWANTITATIEVE ANALYSE

Na marketing en finance is het nu de beurt aan personeelszaken om haar voordeel te doen met grootschalige kwantitatieve analyse, en wel over de gehele linie: signalering, werving & selectie, ontwikkeling, personeelsbehoud. Met analyses van personeelsgegevens kunnen problemen in kaart worden gebracht en prioriteiten worden gesteld voor verdere investeringen in kwantitatieve analyse. De uitkomsten kunnen verrassend zijn. In dit artikel worden daarvan drie voorbeelden besproken. Allereerst een bank die er altijd van uitging dat toptalent alleen te halen was bij de allerbeste opleidingen. Kwantitatieve analyse wees uit dat de meest effectieve medewerkers afkomstig waren uit een bredere 'vijver'. Ook bleken bepaalde functies te fungeren als springplank voor talentvolle medewerkers. Nadat de inzichten waren verwerkt in werving, prestatie meting en rolbezetting, steeg de productiviteit van de bijkantoren met 26 procent en de nettowinst met 14 procent. Het tweede voorbeeld betreft een bemiddelingsbureau dat de selectie van sollicitatiebrieven automatiseerde. Men vreesde er dat dit ten koste zou gaan van de kansen voor vrouwen, maar de analyses wezen uit dat die vrees onterecht was. Ten slotte een verzekeringsmaatschappij met een te groot verloop onder het personeel. Kwantitatieve analyse maakte duidelijk onder welke medewerkers het risico op verloop het grootst was. Zij konden worden vastgehouden door vooral opleidings- en ontwikkelingskansen aan te bieden; prestatiebonussen hadden niet of nauwelijks effect. De bedrijfsprestaties verbeterden, het verloop daalde en de onderneming be-

spaarde veel geld. Kortom: degelijk uitgevoerde kwantitatieve analyse van personeelsstatistieken zijn eerlijker, doeltreffender en uiteindelijk tijd- en kosteneffectiever, concluderen de auteurs.

Romrée, H. de, B. Fechey-Lippens & B. Schaninger (2016). People analytics reveals three things HR may be getting wrong. McKinsey Quarterly, July.

LEIDINGGEVEN TE MIDDEN VAN PARADOXEN

'Ik kan me alles ontfangen behalve een verleiding,' zei Oscar Wilde eens. Een treffende typering van de paradox, vinden onderzoekers Waldman & Bowen. Een paradox bestaat uit een aanhoudende combinatie van onderling tegenstrijdige maar wel in elkaar grijpende elementen. Ieder voor zich zijn ze volstrekt begrijpelijk, maar de combinatie is dat allesbehalve. In de markten van tegenwoordig worden managers met allerlei tegenstrijdige eisen geconfronteerd. Toch is daar in het onderzoek nog niet veel aandacht aan besteed. In dit artikel wordt daarom de schijnwerper gericht op de paradox in relatie tot doeltreffend leiderschap. Eerst wordt gekeken naar de omgeving van de leiders: het topmanagement wordt geconfronteerd met steeds meer paradoxen die aandacht vergen. Vervolgens wordt een belangrijk onderscheid gemaakt: enerzijds de paradoxen die eigen zijn aan leiderschap, anderzijds de paradoxen die steeds meer voorkomen in organisaties. Op basis van deze indeling worden vier essentiële paradoxen voor de leider onderscheiden. De leider moet om te beginnen zeer zelfbewust zijn maar zich tegelijkertijd bescheiden opstellen. Ten tweede moet hij of zij de touwtjes in handen houden maar ook laten vieren. Ten derde moet de leider de continuïteit bewaken en tegelijkertijd inzetten op verandering. En ten vierde moet er maatschappelijk verantwoord worden ondernomen, zowel voor de winstgevendheid van de onderneming als uit moreel oogpunt. De auteurs bespreken de uitdagingen bij deze paradoxen en hoe 'paradox-vernuftig' leiderschap zich onderscheidt van – maar tegelijkertijd ook hand in hand moet gaan met – de meer klassieke varianten, zoals situationeel/contingent leiderschap.

Waldman, D.A. & D.E. Bowen (2016). Learning to be a paradox-savvy leader. Academy of Management Perspectives, 30/3, pp. 316-327.