

Maak een einde aan de innovatieoorlogen

V. Govindarajan is hoogleraar International Business en directeur-oprichter van het Center for Global Leadership aan de Tuck School of Business van de universiteit van Dartmouth. C. Trimble is docent bij Tuck en een kenner van innovatie in gevestigde organisaties.¹

Spanning tussen het innovatieteam en de kernactiviteiten van de onderneming kan funest zijn voor groei-initiatieven. Een schets van de maatregelen die het management kan treffen om een eind te maken aan die onderlinge strijd.

Het was een volstrekt onschuldige opmerking. Wij adviseerden een cliënt bij een onderneming uit de *Fortune 500* en stelden voor om een aparte taakgroep op te richten die een nieuwe groeistrategie moest gaan uitvoeren. 'We kunnen die taakgroep voorlopig het innovatieteam noemen', zeiden we. Onze gesprekspartner was als door een wesp gestoken.

'Alles behalve dat', zei hij. 'Wat moet dat zogenaamde innovatieteam gaan doen? Brainstormen? De hele dag een beetje creatief zitten doen? Ons neerbuigend toespreken over een ongeëvenaarde bedrijfscultuur? En intussen nul discipline of verantwoording?! Terwijl de rest van de organisatie zich uit de naad werkt?' Wat een felle reactie op dat ene woord – innovatieteam.

Onze ervaring is dat innovatieteams op hun beurt een al even felle afkeer hebben van degenen die over de dagelijkse bedrijfsprocessen gaan. Die houding komt tot uitdrukking in een keur aan neerbuigende woorden, zoals bureaucratisch, robots, star, fossielen, gezapig, saai, aftands, paternalistisch... of gewoon: oud. Die vijandigheid verklaart waarom directies doorgaans denken dat er voor innovatie van ook maar enig belang een apart team moet komen, dat los van de overige organisatie opereert.

Dat is niet alleen een simplistische maar ook apert foute veronderstelling. Isolement is misschien een probaat middel tegen interne conflicten maar gaat ook ten koste van innovatie.

Feit is dat een innovatie-initiatief moet worden ondernomen door een samenwerkingsverband dat de vijandigheid in de organisatie op de een of andere manier weet te overbruggen. Het team dat specifiek voor de beoogde innovatie wordt opgezet, moet samenwerken met wat wij de 'bedrijfsmotor' ('performance engine') noemen, ofwel, dat deel van de onderneming dat de lopende bedrijfsprocessen op

peil houdt. Toegegeven, zo'n samenwerking lijkt op het eerste gezicht tamelijk onwaarschijnlijk. Wie dat echter op voorhand al denkt, geeft ook alle hoop op innovatie op. Innovatie-initiatieven putten bijna altijd uit de bestaande middelen en kennis van een onderneming – merken, klantrelaties, productiecapaciteiten, technische expertise, enzovoort. Een grote onderneming die een team in strikt isolement iets nieuws laat ontwikkelen, krijgt niet alleen dingen die ze al heeft maar benut ook niet haar belangrijkste voordeel ten opzichte van kleinere en meer flexibele concurrenten: de vele middelen waarover ze kan beschikken.

Wij hebben in de afgelopen tien jaar tientallen innovatie-initiatieven onderzocht. Daarbij hebben wij enkele bij uitstek succesvolle manieren van werken geïnventariseerd. We hebben in dit onderzoek voortgebouwd op fundamentele managementtheorieën, zoals de ideeën van Jim March over de benodigde combinatie van enerzijds vernieuwing en anderzijds commerciële toepassing, en de stelling van Paul Lawrence en Jay Lorsch dat een onderneming bedrijfsonderdelen zowel moet integreren als differentiëren. We kwamen tot de conclusie dat het door ons bepleite organisatie-model – een samenwerkingsverband tussen een speciaal team en de 'bedrijfsmotor' – verrassend veelzijdig is. Het leent zich voor allerlei verschillende soorten innovatie-initiatieven: zowel voortbouwend als baanbrekend; stapsgewijs én drastisch; competentie versterkend én vernietigend; nieuwe processen, nieuwe producten, nieuwe bedrijven en uiterst riskante nieuwe activiteiten.

In dit artikel zullen we laten zien hoe die onwaarschijnlijke samenwerking in de praktijk tot een succes kan worden gemaakt. We onderscheiden drie stappen. Ten eerste moet worden bepaald welke taken kunnen worden overgelaten aan de 'bedrijfsmotor'

1. Govindarajan (vg@dartmouth.edu) was tevens General Electric's eerste interne hoogleraar en chief innovation consultant. Govindarajan en Trimble schreven samen *The Other Side of Innovation—Solving the Execution Challenge* (Harvard Business Review Press, 2010).

en welke moeten worden toevertrouwd aan een speciaal voor de beoogde innovatie ingericht team. Ten tweede moet dat aparte team worden samengesteld. Ten slotte moet spanning in de relatie tussen beide worden voorzien en ondervangen. Door deze stappen te doorlopen, wordt een goed uitgangspunt gecreëerd om veelbelovende ideeën in praktijk te brengen.

Hoe een onderneming haar groei organiseerde

Zelfs nu nog, in het tijdperk van internet, hebben de meeste advocatenkantoren bibliotheken met gewichtige en imposante boeken. Daar staat de jurisprudentie in. Met iedere nieuwe uitspraak dragen rechters bij aan een kolossaal corpus aan precedenten die vorm geven aan toekomstige beslissingen. (Zo werkt het althans in de Verenigde Staten en tal van andere landen.) Het kost rechtenstudenten ontelbare uren om zich de fijne kneepjes en nuances van de studie van eerdere uitspraken eigen te maken. West, een bedrijf met een geschiedenis van 135 jaar, behoort tot het groepje uitgeverijen die het juridisch onderzoek proberen te vergemakkelijken. Na de overname door Thomson Corporation, inmiddels Thomson Reuters, in 1996 schreef West vijf jaar lang dubbele groeicijfers toen de branche in rap tempo overschakelde van boeken naar online-databanken. In 2001 had West echter opeens een probleem. Toen bijna alle klanten waren overgeschakeld op Westlaw, het online aanbod van het bedrijf, stortte de groei in tot bijna nul.

West wilde het productscala verbreden om de groei een nieuwe impuls te geven. Het bedrijf verdiepte zich in haar klanten – onder meer advocatenkantoren, juridische afdelingen van bedrijven en rechtenfaculteiten – en hun manier van werken, en signaleerde dat juristen veel belangrijke informatiebronnen niet gemakkelijk konden raadplegen. Om bijvoorbeeld de bij eerdere zaken gevolgde juridische strategie te onderzoeken, stuurden advocatenkantoren mensen naar de rechtbanken om oude archieven door te ploegen en fotokopieën te maken van oude pleitnota's – documenten die advocaten opstellen voor rechters, veelal om hun pleidooi samen te vatten.

Een online databank van pleitnota's werd het eerste van een reeks nieuwe digitale producten die West lanceerde. Tegen 2007 was de autonome groei opgelopen tot bijna zeven procent per jaar – een knappe prestatie als je bedenkt dat het klantenbestand veel trager groeide.

Nou lijkt een uitbreiding naar databanken voor verschillende soorten documenten op het eerste gezicht niet zo'n hele toer voor een bedrijf als

West. Mike Wilens, destijds de ceo, en zijn hoofd productontwikkeling, Erv Barbre, beseften echter meteen dat de 'bedrijfsmotor' van West geen databank met pleitnota's zou kunnen opbouwen. Daar was dit project veel te omvangrijk en ingewikkeld voor, en bovendien betrof het onbekend terrein. Er was een bepaald gespecialiseerd team nodig. Wilens en Barbre waren er echter van overtuigd, dat het bestaande personeel van West wel bepaalde delen van het project op zich zou kunnen nemen. Zij moesten ervoor zorgen dat de twee groepen goed met elkaar samenwerkten. Het nieuwe aanbod op het gebied van pleitnota's werd uiteindelijk een succes doordat Wilens en Barbre een effectieve samenwerking tot stand wisten te brengen tussen het speciale team en de 'bedrijfsmotor' – door de drie voornoemde stappen te zetten.

Waarom BMW het wiel niet opnieuw uitvond

Een cruciaal onderdeel van een hybride auto is het speciale remsysteem. Met conventionele remmen gaat de energie van de rijdende auto verloren en ontstaanrijving en nutteloze warmte. Bij een hybride auto vangen de speciale remmen de energie echter op voor hergebruik: via een dynamo in de rem wordt de energie, die vrijkomt bij het remmen, in de grote accu's van de hybride geladen.

Chris Bangle, destijds hoofd ontwerp bij BMW, zag met lede ogen aan hoe moeizaam de onderneming vorderde in haar poging om een eerste hybride voertuig te ontwikkelen (de auto werd uiteindelijk in 2007 gelanceerd). Hij besepte dat het probleem niet werd veroorzaakt door een gebrek aan technisch vernuft: BMW had de mensen met de benodigde kennis in huis. De pijn zat in de organisatiestructuur en -processen. De gevestigde ontwerp-procedures van BMW voorzagen niet in overleg tussen de accuspecialisten en de remspecialisten. Er was geen reguliere interactie tussen hen.

Bangle besloot uiteindelijk een apart team in te stellen teneinde de benodigde intensieve samenwerking tot stand te brengen tussen alle componentspecialisten die betrokken waren bij het ontwerp van de remmen. Dit 'energieketen-team', zoals het genoemd werd, wist het project snel vlot te trekken. Er werd echter alleen voor dit ene aspect van het ontwerp van het nieuwe model een apart team opgezet. Alle overige aspecten van de lancering van BMW's eerste hybride – ontwerp, techniek, verkoop, marketing, distributie, enzovoort – werden gedaan door de 'bedrijfsmotor' van de onderneming.

Verdeel de taken

De beoogde samenwerking vereist allereerst dat duidelijk wordt wie wat moet doen. Natuurlijk zal men zo veel mogelijk taken toewijzen aan de 'bedrijfsmotor'. Die bestaat immers al en draait goed. Voorzichtigheid is echter geboden. Er moet een realistische inschatting worden gemaakt van wat de 'bedrijfsmotor' er naast de lopende processen bij kan hebben.

De doeltreffende taakverdeling kan sterk uiteen lopen – van 10/90 procent tot 50/50 en 90/10 procent. Dit hangt af van het soort initiatief en de capaciteiten van de 'bedrijfsmotor'. Hoe kan het management nu bepalen, hoe de taken in een specifiek geval het beste kunnen worden verdeeld? De 'bedrijfsmotor' heeft in essentie twee beperkingen. De eerste is gemakkelijk op te lossen: alles wat de capaciteiten van de medewerkers in de 'bedrijfsmotor' te boven gaat, moet worden toegewezen aan het speciale team. De tweede beperking is lastiger, want dit gaat over de relaties in het werk. Wat medewerker A en medewerker B samen voor elkaar kunnen krijgen hangt niet alleen af van hun individuele vaardigheden maar ook van de mate waarin zij gewend zijn met elkaar samen te werken. Zo lang A en B deel uitmaken van de 'bedrijfsmotor' zal het bijzonder moeilijk zijn om hun werkrelatie te veranderen. Die wordt namelijk iedere dag opnieuw in de hand gewerkt door de eisen van de doorlopende bedrijfsprocessen. BMW liep tegen deze beperking aan bij de ontwikkeling van haar eerste hybride auto (zie kader 'Waarom BMW het wiel niet opnieuw uitvond').

2. De met naam genoemde rechtszaken betreffen drie maatschappelijk baanbrekende en geruchtmakende uitspraken van het Amerikaanse federale hoogerechtshof over respectievelijk de rechten van een verdachte bij arrestatie (1966), rassenscheiding in scholen (1954) en abortus (1973). In de tweede zaak ging het om de Board of Education van Topeka in de staat Kansas. (Noot v. vert.)

3. Populaire Amerikaanse misdaadserie met een advocaat in de hoofdrol (1957-1966); noot v. vert.

De juiste vragen stellen bij de taakverdeling

1. Beschikt mijn onderneming voor alle aspecten van het project al over de benodigde vaardigheden?
2. Welke delen van het innovatie-initiatief sluiten aan bij de bestaande werkrelaties in de 'bedrijfsmotor'?

De 'bedrijfsmotor' dient daarom alleen die taken op zich te nemen, die dezelfde interactie van medewerker tot medewerker vereisen als de reguliere bedrijfsprocessen – in hetzelfde tempo en onder dezelfde leidinggevend. Meer vragen van de 'bedrijfsmotor' is te verstorend; conflicten tussen de innovatie en de reguliere bedrijfsprocessen raken dan zo diep in de 'bedrijfsmotor' geworteld dat ze onmogelijk nog opgelost kunnen worden.

De vaste groep productontwikkelaars van West had veel kennis over gerechtelijke uitspraken – zoals de zaak Miranda tegen de staat Arizona, Brown tegen de Board of Education, Roe tegen Wade, en al die duizenden andere.² Wilens en Barbre beseften echter dat zij geen ervaring hadden in het verzamelen van pleitnota's; die lagen opgeslagen in talloze rechtbanken en waren veel minder gemakkelijk te vinden en te structureren dan uitspraken van rechters. Een bijkomend probleem was de omvang van dit project. Voor iedere uitspraak van een rechter kunnen er wel tientallen pleitnota's zijn. Het speciale team moest in elk geval verantwoordelijk zijn voor het opsporen en vergaren van de pleitnota's; bovendien zou het versterkt moeten worden met enkele externe deskundigen.

Nog belangrijker: Wilens en Barbre beseften ook dat het pleitnota's-project als geheel niet aansloot bij de werkrelaties in de vaste groep van productontwikkelaars. Deze groep, bestaande uit een vijftigtal juridische experts, had voortdurend enkele tientallen kleine ontwikkelingsinitiatieven onder handen – bijvoorbeeld een verbetering aan de databank van West waar twee of drie medewerkers tot enkele weken werk aan hadden. De groep was niet hiërarchisch ingericht en de medewerkers waren in hun werk niet of nauwelijks op elkaar aangewezen; een medewerker bij productontwikkeling werkte in zo'n project eerder samen met iemand uit een andere afdeling, bijvoorbeeld informatietechnologie. Het pleitnota's-project was veel groter: op het hoogtepunt zouden er dertig medewerkers in voltijd aan werken. De productontwikkelaars zouden anders met elkaar moeten samenwerken dan zij gewend waren. Ieder van hen zou een nauw omschreven rol op zich moeten nemen in een strak gestructureerd en nauw verweven team. Als zij tegelijkertijd zowel op de ene als de andere manier hadden moeten werken, dan zou dat voor iedereen verstorend en verwarrend hebben uitgepakt. Wilens en Barbre besloten de productontwikkeling daarom bijna volledig in handen te geven van het speciale team.

Marketing en verkoop bleven echter de verantwoordelijkheid van de 'bedrijfsmotor'. De marketing en verkoop van pleitnota's verschilden niet veel van de marketing en verkoop van Westlaw. De klanten waren dezelfde en het was niet moeilijk om hun de waardepropositie uit te leggen. Dit werk kon gewoon worden toegevoegd aan de bestaande processen voor marketing en verkoop van West. De achtereenvolgende stappen, het tempo en de leidinggevend waren allemaal hetzelfde.

De teams voor marketing en verkoop vormden een onderdeel van de 'bedrijfsmotor' dat dubbel werk aan kon; wij spreken in dit verband van de 'gemeenschappelijke' medewerkers.

Waarom Lucent een dienstenactiviteit van de grond af opbouwde

In 2006 tekende Lucent een contract voor een groot-scheepse aanpassing aan het netwerk van een groot telecommunicatiebedrijf. Vier jaar eerder zou een dienstencontract van een dergelijk grote omvang ondenkbaar zijn geweest.

Lucent was van oudsher sterk in producten en het werkstelligen van technologische doorbraken in telecommunicatieapparatuur. Nadat de internetzeepbel uit elkaar was gespat, had de onderneming een nieuwe groeimotor nodig en richtte de blik op diensten.

De benodigde technische vaardigheden waren voorhanden, het benodigde organisatorische DNA echter niet of nauwelijks. Bij Lucent woog de mening van de technici veelal zwaarder dan die van accountmanagers. Bovendien zou een dienstenactiviteit een werkritme van week tot week hebben – heel iets anders dan de inkoopcyclus in de telecommunicatie waar jaren mee gemoeid waren. Lucent beseftte daarom dat nagenoeg het volledige project door een apart team moest worden uitgevoerd.

Lucent stelde het team samen alsof het een nieuw bedrijf opbouwde. Er werd extern een topman voor gevonden, een veteraan in de dienstverlening afkomstig van EDS. Ook werden nog enkele andere managers met veel ervaring in de dienstverlening aangetrokken. Er werd een nieuw HR-beleid ingevoerd naar het voorbeeld van wat bij dienstverleners gebruikelijk is. Ook werd er een nieuw systeem voor prestatiemeting ontwikkeld waarin vooral werd gelet op de bezettingsgraad van het personeel en niet op het rendement op de investering, zoals in de productgroepen van Lucent gebruikelijk was. De beloning van de medewerkers bij het dienstenbedrijf werd zelfs direct gekoppeld aan hun bezettingspercentages. Het resultaat van dit alles? Vier jaar na de start boekte de dienstentak van Lucent een jaaromzet van ruim twee miljard dollar.

Stel het speciale team samen

Zijn de taken eenmaal verdeeld en de benodigde vaardigheden in kaart gebracht, dan kan het team worden samengesteld aan de hand van enkele eenvoudige principes. Kies om te beginnen de beste mensen die u kunt krijgen, hoe dan ook (interne

overplaatsing, externen, zelfs kleine overnames). Richt dat team vervolgens in op een manier die het beste past bij het werk dat er moet worden gedaan. Pak dit hele proces aan alsof u van de grond af een nieuwe onderneming opbouwt. Zo heeft Lucent het ook gedaan met de lancering van een nieuwe tak van activiteit die al snel meer dan twee miljard dollar omzet per jaar maakte (zie kader 'Waarom Lucent een dienstenactiviteit van de grond af opbouwde').

Helaas geldt voor deze principes dat ze veel makkelijker zijn gezegd dan gedaan. Ondernemingen hebben de slechte gewoonte om nieuwe bedrijfsonderdelen te lanceren die zich precies hetzelfde gedragen als de rest van de onderneming, alsof ze opzettelijk 'gekloond' zijn. Wij beschouwen dergelijke bedrijfsonderdelen als kleine 'bedrijfsmotoren'; ze laten een innovatie-initiatief al snel verzanden.

Dit probleem wordt veelal veroorzaakt door de neiging om speciale teams volledig samen te stellen met mensen uit eigen organisatie. Die neiging is op zich niet verwonderlijk. Het ligt voor de hand om al na te denken over de mensen die men kent nog voordat duidelijk is geworden welke vaardigheden er nodig zijn. Mensen uit de eigen organisatie zijn gemakkelijker te vinden en vaak goedkoper om 'aan te nemen'. Ook lijken zij minder risico te vertegenwoordigen; het management weet immers wat voor vlees men in de kuip heeft. Bovendien hebben 'eigen mensen' het grote voordeel dat zij de organisatie kennen en er geloofwaardigheid genieten. Daardoor kunnen zij conflicten tussen het speciale team en de 'bedrijfsmotor' helpen oplossen.

Een speciaal team volledig samengesteld uit eigen mensen zal zich echter vrijwel zeker opstellen als een kleine 'bedrijfsmotor'. Om te beginnen hebben alle teamleden in dat geval dezelfde inslag en instincten, geworteld in de geschiedenis van die ene onderneming. Bovendien zijn ze geen onbeschreven bladen in hun onderlinge samenwerking. We zeiden het al eerder: mensen die al jaren op een bepaalde manier samenwerken, veranderen dat niet zomaar even.

Een effectief speciaal team opbouwen vereist dat bestaande werkrelaties worden afgebroken en vervangen door nieuwe. Dat kan goed door enkele mensen van buiten op te nemen in het team – ook al is het maar één op de drie. Buitenstaanders hoeven geen bestaande werkrelaties af te leren; zij moeten hoe dan ook nieuwe werkrelaties ontwikkelen. Een bijkomend voordeel is bovendien dat buitenstaanders de traditionele veronderstellingen in de onderneming ter discussie zullen stellen; hun

eigen inslag en instinct zijn immers bij andere ondernemingen gevormd.

Het management kon werkrelaties ook snel herinrichten door nieuwe functieprofielen op te stellen, door nieuwe en onbekende functietitels te

Een conflict tussen een innovatie-initiatief en de reguliere bedrijfsvoering kan snel escaleren

bedenken, en door de machtsverhoudingen in het team expliciet te verleggen. Dat laatste is belangrijk: vaak zal het niet de bedoeling zijn, dat het onderdeel dat van oudsher het primaat heeft in een onderneming (bijvoorbeeld techniek) ook de boventoon voert in een speciaal innovatieteam (indien, bijvoorbeeld, de beoogde klanten voor de betreffende innovatie eerder letten op het uiterlijk van een product dan hoe het werkt).

De juiste mensen kiezen en nieuwe werkrelaties invoeren zijn de fundamentele stappen die moeten worden gezet om een doeltreffend speciaal team te kunnen opbouwen. Let echter ook op de andere factoren die van invloed zijn op de manier waarop het team te werk zal gaan. Afgezien van nieuwe werkrelaties vraagt een speciaal team vaak om andere prestatiecriteria, prestatieprikkels en culturele normen dan die welke gebruikelijk zijn in de 'bedrijfsmotor'.

De juiste vragen stellen bij de teamsamenstelling

1. Wat is de beste combinatie van eigen mensen en mensen van buiten?
2. In welke opzichten dient de inrichting van het team af te wijken van de inrichting van de 'bedrijfsmotor'?
3. Hoe moet het team worden gemeten en gestimuleerd?

West stelde voor het pleitnota's-project een team samen dat afweek van de bestaande groep voor de productontwikkeling. Het bestond voor ongeveer de helft uit eigen mensen en voor de helft uit buitenstaanders. Ook kocht West een klein bedrijf dat een aantal waardevolle pleitnota's op microfiche had gezet, waaronder de allereerste pleitnota die bij het federale hooggerechtshof was ingebracht. Op deze manier trok West een tiental mensen aan die veel wisten van pleitnota's en die geen bestaande werkrelaties onderhielden met de mensen van West.

De leider van het pleitnota's-project, Steve Anderson, smeedde deze diverse groep mensen

tot een gestructureerd team zonder zich te laten leiden door de gewoonten bij West (wie is verantwoordelijk voor wat, wie mag de beslissing nemen enzovoort). Hij riep de groep gewoon bij elkaar en zei: 'Hier zijn we. Dit is wat ons te doen staat. Hoe gaan we het doen?' Natuurlijk was niet meteen duidelijk hoe het werk het beste kon worden aangepakt. Een innovatie-initiatief is een ambitieuze onderneming. De structuur ontwikkelde zich naarmate het team van Anderson meer ervaring opdeed. De structuur van een speciaal team hoeft niet van meet af aan vast te liggen – als maar wel duidelijk is, dat het team zich niet hoeft te laten belemmeren door het verleden van de onderneming.

De teamleden die uit de organisatie van West zelf kwamen, moesten op een heel andere manier gaan werken dan ze gewend waren. Ze konden minder zelfstandig te werk gaan en moesten veel nauwer samenwerken met collega's. Bovendien beseften zij, dat zij met een fout niet alleen zichzelf maar ook hun teamgenoten en hun bedrijf schade berokken. Sommige teamleden konden hun draai niet vinden en besloten terug te keren naar de 'bedrijfsmotor'. Dat lijkt misschien een tegenslag, maar in wezen was dit juist een kenmerk van Andersons succes. In het algemeen geldt: als alle eigen mensen in het speciale team zich op hun gemak voelen, dan is dit team vrijwel zeker een kleine 'bedrijfsmotor'. (Nota bene: het is ook belangrijk dat de eigen mensen een duidelijk pad terug naar de 'bedrijfsmotor' wordt geboden. Innovatie-initiatieven mislukken vaak; de mensen die eraan werken, slagen soms niet in hun opdracht. Als men de eigen mensen een ontsnappingsmogelijkheid biedt, zal men hen veel sneller bereid vinden om in een speciaal team te stappen.)

Anderson bracht bij de inrichting van zijn team ook een duidelijk onderscheid aan tussen zijn normen en culturele waarden en die van de 'bedrijfsmotor'. West werkte al heel lang volgens buitengewoon hoge kwaliteitscriteria. Om juridische redenen – letterlijk de wet zelf – verlangden de afnemers volstrekt betrouwbare informatie. Daarom hanteerde West een hele reeks controles en voorzorgsmaatregelen bij het invoeren van de documenten in de databank, een procedure die vaak begon met het inscannen van een document. Bij de pleitnota's moest West de kwaliteitsteugels iets laten vieren – minder kwaliteitsobsessie, meer inzet. Het enorme aantal pleitnota's maakte uitgebreide voorzorgsmaatregelen ook onpraktisch. Bovendien vonden de klanten gemak en beschikbaarheid belangrijker dan perfectie.

Wees voorbereid op spanning en ondervang deze

Onderschat niet hoe lastig het is om een gezonde samenwerking op te bouwen. Conflicten tussen het innovatie-initiatief en de reguliere bedrijfsvoering liggen voortdurend op de loer en kunnen al gauw escaleren. Spanning groeit uit tot rivaliteit, rivaliteit ontaardt in vijandigheid, en vijandigheid leidt tot een regelrechte confrontatie die vooral ten koste gaat van de levensvatbaarheid van de onderneming op langere termijn.

Er zijn fundamentele verschillen tussen de twee groepen. De managers van de 'bedrijfsmotor' eisen efficiëntie, verantwoording, werk dat op tijd en binnen het budget af komt enzovoort. In essentie werken zij altijd op dezelfde manier, ongeacht om

welk bedrijf het gaat. Iedere taak, elk proces en iedere activiteit moet vooral optimaal repeteer- en voorspelbaar worden gemaakt. Een innovatie-initiatief is natuurlijk volledig het tegenovergestelde. Daar ontbreekt routine ten enen male; een innovatieproject is een en al onzekerheid. Deze verschillen zorgen voor een 'wij-zij'-dynamiek.

De leidinggevenden dienen conflicten tegen te gaan door onophoudelijk te blijven bouwen aan een cultuur van wederzijds respect. De leider van het speciale team mag niet vergeten dat de innovatie betaald wordt uit de winst die de 'bedrijfsmotor' voortbrengt, en dat dit team voor zijn succes ook afhankelijk is van de middelen van de 'bedrijfsmotor'. Ook moet het innovatieteam zich steeds voor ogen blijven houden dat tegenstand

Hoe WD-40 frictie minimaliseerde

Garry Ridge, ceo van WD-40 (fabrikant van het gelijknamige multifunctionele smeermiddel; vert.), wilde de autonome groei van zijn onderneming aanzwengelen. Hij richtte een team in dat baanbrekende nieuwe producten moest gaan ontwikkelen en noemde het Team Tomorrow.

Het team bestond uit extern aangetrokken wetenschappelijk onderzoekers en nieuwe externe partners. Een van de eerste initiatieven was om de No Mess Pen (knoei-vrije pen) te ontwikkelen. Die moest het makkelijker maken om WD-40 in kleine hoeveelheden in smalle ruimten te spuiten. Dit klinkt misschien niet als een baanbrekende innovatie. Technisch was het echter een grote uitdaging, en het kostte maanden om het product te ontwikkelen.

Bij WD-40 was productontwikkeling van oudsher de verantwoordelijkheid geweest van het marketingteam. Het ging hierbij doorgaans om routinematige trajecten ter verbetering of vernieuwing van bestaande producten of om er een nieuwe verpakking voor te ontwikkelen. Voor de No Mess Pen zou marketing echter samen met Team Tomorrow aan de commercialisering werken. De mogelijke meningsverschillen waren tamelijk voorspelbaar. Allereerst vonden sommigen in de marketing dat zij de aantrekkelijke taak hadden moeten krijgen om baanbrekende nieuwe producten te ontwikkelen. Verder waren de middelen niet onbeperkt; zou het marketingteam zijn schaarse tijd en middelen inzetten voor de experimentele producten of voor de producten die zich al hadden bewezen? Ten slotte was marketing ook bezorgd dat de nieuwe producten

van Team Tomorrow de bestaande producten zouden 'kannibaliseren'.

Graham Milner en Stephanie Barry, de leiders van Team Tomorrow, overwonnen deze conflicten door in te zetten op samenwerking, vooral met het hoofd marketing. Zij wisselden informatie uit, voerden een open-deurbeleid in, stemden plannen zorgvuldig af met marketing, en anticipeerden op knelpunten en conflicten met betrekking tot de bedrijfsmiddelen. Omdat zij beseften dat dergelijke conflicten alleen door de ceo konden worden opgelost, zorgden Milner en Barry ervoor dat Ridge er tijdig over werd ingelicht. Dan kon hij prioriteiten stellen. Bovendien gaf Ridge het marketingteam extra mensen als hij zag dat dat nodig was.

Om het belang van de lange termijn te onderstrepen, droeg Ridge altijd en overal een prototype van de pen bij zich. Hierdoor kreeg Team Tomorrow de benodigde aandacht. Het verergerde echter ook, althans in het begin, de gevoelens bij sommigen in de marketing dat zij buitengesloten waren. Ridge, Milner en Barry beseften al gauw hoe belangrijk het was om de hele organisatie ook te wijzen op de prestaties van het centrale commerciële team.

Ridge nam nog andere stappen die bijdroegen aan het succes van WD-40. Hij maakte duidelijk, dat alle betrokken medewerkers zouden worden beoordeeld op hun vermogen om met collega's bij andere bedrijfsonderdelen samen te werken. Ook wist hij de angst voor kannibalisatie te verminderen door gegevens te vergaren en analyses met anderen te delen waaruit bleek dat de No Mess Pen alleen maar voor extra omzet zorgde.

vanuit de 'bedrijfsmotor' niet is ingegeven door luiheid of een instinctief verzet tegen verandering. Integendeel zelfs – die tegenstand komt voort uit een de inspanningen van goede mensen die goed werk afleveren en die proberen de reguliere bedrijfsprocessen zo goed mogelijk te doen verlopen. De leiders van de 'bedrijfsmotor', op hun beurt, dienen te beseffen dat geen enkele 'bedrijfsmotor' het eeuwige leven heeft. Als zij het innovatieteam enkel afdoen als roekelozen rebellen die de onderneming in de war schoppen met hun jacht op een of andere ondoorgroondelijke droom, ontzeggen zij de onderneming haar toekomst.

Om een goede samenwerking tot stand te brengen, moet de leider van het innovatie-initiatief de juiste toon aanslaan: positief zijn en samenwerking onderstrepen. Het is heel onverstandig om de 'bedrijfsmotor' tegen je in het harnas te jagen. Als de zaken op de spits worden gedreven, trekt de 'bedrijfsmotor' uiteindelijk altijd aan het langste eind. Die is nu eenmaal groter en sterker.

Daarom hebben zelfs de beste innovatieleiders hulp van hogerhand nodig. Zij dienen direct te worden ondersteund door een manager op een dermate hoog niveau in de organisatie dat hij op het belang van de onderneming op de lange termijn let – en dit, indien nodig, ook laat prevaleren boven kortstondige verlangens van de 'bedrijfsmotor'. Dit betekent doorgaans dat de innovatieleider moet rapporteren aan managers twee of nog meer lagen hoger dan andere managers met een vergelijkbaar budget. Bij WD-40, bijvoorbeeld, steunde een innovatie-initiatief op de directe betrokkenheid van de ceo (zie het kader 'Hoe WD-40 frictie minimaliseerde').

De topmanager aan wie de innovatieleider rapporteert, moet ervoor waken niet alleen de loftrompet te steken over de innovatie. Hij of zij moet ook wijzen op de deugden en het belang van de 'bedrijfsmotor'. En hij moet benadrukken dat de onderneming op langere termijn alleen kan winnen als beide kanten van de organisatie winnen.

Samen moeten de innovatieleider en de topmanager anticiperen op conflicten en ze oplossen. De botsingen kunnen fel zijn, maar als de taken goed verdeeld worden tussen de 'bedrijfsmotor' en het speciale team, zijn ze hanteerbaar. Het meest voorkomende conflict is om de schaarse bedrijfsmiddelen. Wanneer alle activiteiten bij elkaar – innovatie én reguliere processen – meer middelen vergen dan de 'bedrijfsmotor' kan bieden, zullen er keuzen moeten worden gemaakt.

Soms wordt dit gevecht om schaarse middelen gevoerd in het kader van het formele budgetproces. De innovatieleider probeert dan toezeggingen te krijgen van diverse leiders in de 'bedrijfsmotor'. Deze onderhandelingen kunnen het beste worden gevoerd aan de hand van een integraal plan en budgetproces voor het gehele innovatie-initiatief, waarbij conflicten direct worden beslist door de topmanager.

In andere gevallen wordt er gewedijverd om de aandacht van de gemeenschappelijke medewerkers. De innovatieleider denkt misschien dat het gevecht om middelen gestreden is zodra het budget voor een initiatief is vastgesteld. Dat is het niet. Iedere gemeenschappelijke medewerker bepaalt iedere dag opnieuw hoeveel energie hij of zij steekt in het nieuwe initiatief. Het is cruciaal dat de innovatieleider anderen weet te overtuigen. Maar zelfs als hij dat kan, is dat misschien niet afdoende. Sommige ondernemingen voeren speciale prestatieprikkels en streefcijfers in voor gemeenschappelijke medewerkers om ervoor te zorgen dat zij hun uiterste best doen voor zowel de innovatie als de reguliere activiteiten. Ook kan de tijd van de gemeenschappelijke medewerkers in rekening worden gebracht bij het innovatie-initiatief; de gemeenschappelijke medewerkers behandelen de innovatieleider dan eerder als een klant dan als een stoorzender.

Ook emotionele conflicten moeten worden gemanaged. Soms komt ergernis voort uit een serieus zakelijk conflict, zoals de mogelijkheid dat een innovatie-initiatief de bestaande activiteiten kannibaliseert. Het topmanagement dient duidelijk en consequent uit te leggen dat het innovatie-initiatief desondanks het belang dient van de onderneming op langere termijn. Het is zaak om ervoor te zorgen dat mensen het innovatie-initiatief niet gaan zien als een gevaar voor hun eigen baan.

In andere gevallen komt frictie simpelweg voort uit jaloezie. De 'bedrijfsmotor' voelt zich misschien stiefmoederlijk behandeld wanneer het innovatie-initiatief wordt neergezet als het belangrijkste project in de onderneming. Of misschien denkt het speciale team dat het wordt gezien als een groepje dat alleen maar een bizar experiment najaagt. Om de effecten van jaloezie tegen te gaan, hebben sommige ondernemingen 'productief samenwerken met interne partners' verheven tot een belangrijk beoordelingscriterium voor individuele medewerkers.

De juiste vragen stellen bij het omgaan met spanning in de samenwerking

1. Heerst er wederzijds respect?
2. Worden conflicten om middelen proactief opgelost?
3. Besteden de gemeenschappelijke medewerkers voldoende aandacht aan het innovatie-initiatief?

Bij West kreeg het pleitnota's-project te maken met allerlei conflicten. Men wist die echter te overwinnen. Steve Anderson bleek de leider te zijn die dit project nodig had. Hij beschouwde de 'bedrijfsmotor' als zijn partner en niet als een tegenstander. Ook werd hij voortdurend gesteund door twee topmanagers, Mike Wilens en Erv Barbre.

Wilens en Barbre hadden een scherp oog voor mogelijke conflicten over bedrijfsmiddelen. Toen Barbre enkele gemeenschappelijke medewerkers vroeg om een bijdrage te leveren aan het pleitnota's-project, besprak hij met hen ook expliciet wat zij verder op hun bord hadden liggen en wat daarvan eventueel kon worden uitgesteld. Soms trok hij tijdelijk personeel aan om te helpen met routinetaken, zoals het invoeren van documenten. Zo zorgde hij ervoor dat de prioriteiten van zowel de innovatie als de reguliere bedrijfsvoering werden gehonoreerd. Intussen beseftte Anderson dat het belangrijk was om de gemeenschappelijke medewerkers te stimuleren. Hij en zijn team wisten mensen onder andere voor zich te winnen met een zelfgemaakte sketch naar het voorbeeld van de televisieserie Perry Mason.³ Aan de hand daarvan lieten ze zien hoe het er werkelijk aan toe ging op een advocatenkantoor en waarom een product als een databank met pleitnota's zo ongelooflijk waardevol kon zijn. Wilens en Barbre gaven het project aanvullende ondersteuning door de verkopers extra te stimuleren actief de boer op te gaan met het nieuwe product. Alle drie de leiders waren gespitst op eventuele emotionele spanning. Toen het pleitnota's-project de eerste successen begon af te werpen, merkten zij dat de 'bedrijfsmotor' het gevoel had, buitengesloten te zijn geweest van een 'glansrijk project'. De leiders gingen daar tegenin door uitdrukkelijk te wijzen op het belang van de kernactiviteit. Ook organiseerden zij evenementen waarin zij de orga-

nisatie in den brede lof toezwaaiden – zowel het speciale team als de 'bedrijfsmotor'.

Zelfs de meest onwaarschijnlijke samenwerking is mogelijk

De reactie in de markt op de databank met pleitnota's van West oversteeg de verwachtingen. De onderneming werd zelfs overspoeld met vragen hoe snel de databank kon worden uitgebreid met extra juridische specialismen en rechtsgebieden. West lanceerde hierna

nog tal van andere initiatieven, zoals nieuwe databanken met getuigenverklaringen van deskundigen en zaken die nog 'op de rol' stonden.

Die projecten werden organisatorisch niet allemaal op dezelfde manier aangepakt. Voor de ontwikkeling van een product dat PeerMonitor werd genoemd, bijvoorbeeld, besloot West bijna de hele klus – zowel ontwikkeling als de commercialisering – over te dragen aan het speciale team. PeerMonitor bood gegevens die advocatenkantoren in staat stelden hun bedrijfsresultaten te vergelijken met die van hun concurrenten. West vertrouwde de marketing en verkoop in dit geval toe aan het speciale team omdat er met de verkoop van PeerMonitor andere vaardigheden en een langere cyclus gemoeid waren. Ook werd er gemikt op een andere doelgroep: West verkocht zijn producten doorgaans aan de bibliothecarissen van advocatenkantoren, maar PeerMonitor werd direct aan de managing partners verkocht. De verkopers van PeerMonitor werkten nauw samen met de verkoopafdeling van de 'bedrijfsmotor' om een en ander goed op elkaar af te stemmen.

Het voorbeeld van West is een studie waard. Dit bedrijf slaagde waar andere vastliepen. West begreep dat innovatie meer is dan een simpele keuze tussen een apart team en de bestaande organisatie – en dat innovatie ook niet gediend is met een starter die zich afzet tegen de gevestigde orde. Bij West werd onderkend dat innovatie staat of valt met een goede samenwerking tussen het speciale projectteam en de reguliere organisatie.

Een uitdaging is die samenwerking zeker, maar het is een hanteerbare uitdaging. Bovendien is die samenwerking onmisbaar. Als ze niet van de grond komt, komt er van innovatie ook niets terecht.

Het topmanagement moet niet alleen het innovatieproject toejuichen

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'Stop the Innovatie Wars', by Vijay

Govindarajan and Chris Trimble, in the July-August 2010 issue of the Harvard Business Review, pp. 76-83. Copyright © 2010 by the President and Fellows of Harvard

College; all rights reserved. This translation, Copyright © 2010 by the President and Fellows of Harvard College. Vertaling: Raymond Gijsen.