



VAN DE HOOFDREDACTIE

Disruptief innoveren, constructief samenwerken

Christensen liet in zijn boek *The Innovator's Dilemma* (1997) zien hoe ontwrichtend innovaties kunnen werken voor bedrijven. Later liet hij zien dat dit niet minder geldt voor organisaties in andere sectoren, zoals onderwijs (*Disrupting Class*, 2008) en gezondheidszorg (*The Innovator's Prescription*, 2009). Het is dan ook voor iedere organisatie van levensbelang om heel goed te begrijpen in welke activiteit precies de toegevoegde waarde van de eigen onderneming of instelling voor de klant ligt. Bovendien is het belangrijk om niet alleen goed in het vizier te krijgen wat de concurrentievoordelen van een disruptieve onderneming zullen zijn, maar ook tegen welke barrières deze 'disruptor' zal aanlopen. Dan kun je proberen te voorspellen óf, en zo ja in welke mate en hoe snel een naderende disruptie het eigen businessmodel of onderdelen daarvan bedreigt. Ook kun je dan proberen de eigen sterkten uit te bouwen en de mogelijke 'disruptors' de wind uit de zeilen te nemen – door hun voordelen te verkleinen en hun barrières te vergroten. De andere optie is uiteraard zelf een disruptie te weeg te brengen.

Het signaleren van disruptieve ontwikkelingen, het naar aanleiding daarvan verkennen van mogelijke opties en het nemen van beslissingen daarover is een bestuursverantwoordelijkheid. Huibers stelt in zijn bijdrage aan dit nummer dat ook de Raad van Commissarissen, als bewaker van de continuïteit van de onderneming, hierin een rol moet vervullen en zich meer zou moeten verdiepen in de mogelijkerwijs disruptieve technologische ontwikkelingen waarmee de onderneming te maken krijgt.

Ondernemingen dienen zich sowieso beter toe te rusten om met disruptieve ontwikkelingen om te gaan. Zo stelt Kotter in zijn bijdrage voor om in de organisatie, naast de conventionele hiërarchie waarin het operationele werk wordt gedaan, een strategienetwerk van vrijwilligers op te bouwen. Daarmee zou veel sneller en flexibeler strategie kunnen worden ontwikkeld en de slagkracht in de markt kunnen worden vergroot.

Omgaan met disruptieve ontwikkelingen stelt ook grote eisen aan het vermogen om samen te werken, zowel intern, denk bijvoorbeeld aan de vrijwilligers waarvan Kotter spreekt, als extern, bijvoorbeeld in de keten of bedrijfskolom, maar ook met organisaties in andere ketens of bedrijfstakken. Samenwerking met organisaties buiten de eigen keten kan zelfs tot de meest disruptieve vorm van innovatie leiden. Als disruptief innoveren aan de orde van de dag is, wordt constructief samenwerken de norm. *Succesvol ondernemen* wordt steeds meer *succesvol samenwerken*, in welke vorm dan ook.

We bieden in dit nummer enkele handreikingen om samenwerkingsprocessen vorm te geven. Wendel de Joode, Kaats en Opheij dragen bouwstenen aan voor iedere instelling of onderneming die een samenwerkingsvaardige organisatie wil worden en/of blijven. Khosla en Sawhney presenteren de 'blanco cheque'-methode, waarbij teams met een goed plan voor een ambitieus doel ook alle benodigde middelen krijgen om dat plan uit te voeren. Hiermee had levensmiddelengigant Kraft succes in opkomende markten. De Blok en Herfkens bespreken aandachtspunten bij de bijzondere dynamiek van samenwerking tussen ziekenhuizen. Mauboussin, ten slotte, laat zien welke prestatiecriteria er werkelijk toe doen voor teams en samenwerkingsverbanden.

Goede samenwerking alleen is niet voldoende om disruptie te overleven. Cruciaal blijft of het eigen businessmodel tijdig wordt aangepast en desnoods wordt gekannibaliseerd door een nieuw businessmodel, zódanig dat klanten precies krijgen wat ze willen.

Peter Schramade