

EENVOUDIGE REGELS VOOR GEDISCIPLINEERD INNOVEREN

Donald Sull

INNOVATIEPROCES

Afbakening is geen obstakel voor innovatie – het proces wordt er juist doeltreffender door.

Zodra het begrip ‘innovatie’ valt, is het advies vaak om ‘ongeremd’ te denken. Het innovatieproces afbakenen zou de creativiteit belemmeren, mensen demotiveren en de innovatiemogelijkheden beperken.

Innovators die hun vak verstaan, beseffen echter al heel lang dat afbakening de innovatie juist aanjaagt en stuurt. Bij een innovatieproces zonder grenzen worden mensen overstelpd met keuzemogelijkheden. Degelijke procedures waarvan is bewezen dat ze innovatie bevorderen, zoals *agile* programmeren, worden al snel losgelaten. Zonder richtlijnen die de interacties sturen, wordt het een opgave voor mensen om in een complexe omgeving – een organisatie of een ecosysteem – hun innovatie-activiteiten onderling te coördineren.

Wat moeten organisaties doen om te komen tot een meer gedisciplineerde innovatie-aanpak? Wat goed werkt, is om in de cruciale stadia van het innovatieproces enkele eenvoudige regels toe te passen. Eenvoudige regels zorgen voor net dat beetje structuur dat een organisatie nodig heeft om zowel een verstikkende bureaucratie (te veel regels) als chaos (geen enkele regels) te vermijden. Door zichzelf grenzen te stellen, kunnen medewerkers, teams en organisaties hun creativiteit activeren en in de juiste banen leiden. In plaats van een ongebaand pad in te slaan dat tot niets leidt, kan een organisatie met enkele eenvoudige regels de juiste ‘piketpaaltjes’ voor het innovatieproces uitzetten.

Natuurlijk zorgen eenvoudige regels niet per definitie voor succesvolle innovatie; die garantie biedt geen enkel hulpmiddel. Innovatie leidt tot nieuwe producten, processen of businessmodellen waarmee economische waarde wordt gecreëerd. Wie iets nieuws wil uitprobe-

ren, zal moeten experimenteren. Experimenten kunnen mislukken. Eenvoudige regels zorgen echter voor discipline. Het proces wordt er efficiënter mee en de kans stijgt dat er met de voortgebrachte innovaties waarde kan worden gecreëerd.

Eenvoudige regels worden doorgaans vooral toegepast bij ondersteunende innovatie. Vaak wordt gedacht dat dat soort innovatie minder belangrijk zou zijn dan baanbrekende innovatie. Iedereen heeft tegenwoordig de mond vol van ‘disruptie’. Daarmee dreigt het belang van geleidelijke verbeteringen te worden onderschat. Denk aan de kleinere aanpassingen aan producten en bestaande businessmodellen. Of aan een uitbreiding van de bedrijfsactiviteiten naar een aangrenzende markt. Voor veel gevestigde ondernemingen zijn dat nog steeds cruciale vormen van waardescheppende innovatie. Kijk bijvoorbeeld naar de manier waarop de Deense speelgoedmaker LEGO zich in de afgelopen tien jaar opnieuw op de kaart heeft gezet. Dat is lang niet alleen bereikt met baanbrekende innovaties. Minstens zo belangrijk was dat die onderneming haar kernactiviteit nieuw leven inblies door veel gedisciplineerder aan productontwikkeling te gaan werken.

Met eenvoudige regels kunnen ook grote innovaties worden aangestuurd. Een voorbeeld daarvan is te vinden bij Corning. Die onderneming besloot kort na 2000 om het aantal nieuwe bedrijfsactiviteiten (gemeten over een periode van tien jaar) te gaan verdubbelen. Een team evalueerde de baanbrekende producten die Corning tot dan toe had voortgebracht. Denk aan de beeldbuis, glasvezel en substraten voor katalysators. Welke aspecten hadden al die eerdere ontwikkelingen met elkaar gemeen? Het



team bracht dat in kaart en ontwikkelde zo een aantal eenvoudige regels voor het beoordelen van grote innovaties. Een innovatievoorstel moest om te beginnen gericht zijn op een markt met een potentiële omzetwaarde voor Corning van minstens een half miljard dollar. Verder moest voor de innovatie de wetenschappelijke materiaalkennis van Corning worden ingezet. Ook moest de innovatie een kritiek element zijn in een complex systeem. En ze moest beschermd zijn tegen de concurrentie door middel van patenten en eigen procesexpertise.

WAT ZIJN EENVOUDIGE REGELS (EN WAT NIET)?

Met eenvoudige regels bedoelen we een klein aantal richtlijnen die zijn afgestemd op de gebruiker en de uit te voeren taken. Die regels moeten concrete sturing bieden maar ook ruimte laten voor creativiteit. Hoe innovatie met behulp van eenvoudige regels kan worden bevorderd, is bijvoorbeeld goed te zien bij Zumba Fitness (Buchanan, 2012). De fitness-formule van dat bedrijf ontstond bij toeval. Alberto Perez, een Colombiaanse aerobics-trainer, vergat op een dag om zijn audiomateriaal voor zijn lessen mee te nemen naar het fitness-lokaal en gebruikte daarom wat hij wél bij zich had: een cassette met salsamuziek. Inmiddels is Zumba uitgegroeid tot een internationaal bedrijf dat aerobics-lessen verzorgt op tweehonderdduizend locaties in honderdtachtig landen. De ruim vijftien miljoen klanten van Zumba komen af op de slogan 'Stop met trainen en feest met ons mee'. Het management van Zumba stimuleert zijn ruim honderdduizend licentie-houdende trainers actief om suggesties te doen voor nieuwe producten en diensten.

Zumba wordt ook voortdurend benaderd door andere ondernemingen met voorstellen voor samenwerkings- en licentieovereenkomsten. Het bedrijf wordt bedolven onder de nieuwe ideeën: voor nieuwe soorten doelgroepen (*Zumba Gold*, voor *babyboomers*), muziek (de eerste *Zumba Fitness Dance Party*-CD haalde platinum in Frankrijk), kleding, fitness-concerten en videogames (zoals *Zumba Fitness for Nintendo Wii*). De oprichters van Zumba selecteren uit die stortvloed aan nieuwe ideeën

KLEINERE INNOVATIES IN PRODUCTEN EN BUSINESSMODELLEN ZIJN NOG STEEDS HEEL BELANGRIJK VOOR VEEL ONDERNEMINGEN

de meest kansrijke suggesties aan de hand van slechts twee eenvoudige regels. Om te beginnen moet een nieuw idee de trainers helpen om klanten te trekken en betrokken te blijven bij Zumba. De trainers leiden immers niet alleen de groepen maar dragen ook het merk en stuwen de verkoop. Ten tweede moet het voorstel zorgen voor 'FEJ' (spreek uit als *fedge*): *freeing*, *electrifying joy* (bevrijdend en opwindend plezier) en een duidelijk onderscheid bieden ten opzichte van

de gebruikelijke 'hard werken beloont'-boodschap waarmee fitness doorgaans wordt verkocht.

In deze twee principes waarmee Zumba nieuwe ideeën beoordeelt, herkennen we de vier kenmerken van doeltreffende eenvoudige regels. Ten eerste gaat het bij Zumba om een klein aantal regels; ze zijn dus gemakkelijk om te onthouden, te communiceren en toe te passen. Ook maakt het kleine aantal regels het gemakkelijker voor de oprichters van Zumba om uit te leggen wat voor soort ideeën kansrijk zijn en waarom bepaalde ideeën zijn afgewezen. Door een beperkt aantal regels te volgen, dwingt Zumba zich om steeds te kijken naar wat het alerbelangrijkste is. Het succes van Zumba staat of valt met de passie van zijn trainers en het onderscheidende karakter van zijn aanbod ten opzichte van de minder speelse fitness-methoden. De regels vormen de essentie van de strategie van de onderneming.

Ten tweede: een eenvoudige regel is doeltreffend wanneer deze betrekking heeft op een duidelijk omschreven activiteit of beslissing (in het voorbeeld van Zumba de keuze van nieuwe producten en diensten). Managers die innovatie willen bevorderen, voeren daarvoor vaak brede principes in, zoals 'stimuleer flexibiliteit en innovatie', of 'werk met elkaar samen'. Die brede principes moeten dan gelden voor elk innovatieproces. Echter: regels die voor allerlei verschillende activiteiten moeten gelden, moeten ook in zeer algemene termen worden gesteld. Dat leidt vaak tot gemeenplaatsen. De uitgesproken aspiraties zijn wel goed bedoeld maar bieden weinig concrete sturing voor specifieke activiteiten. Het gevolg is dat ze in de praktijk vaak worden genegeerd.

Een derde kenmerk van een doeltreffende eenvoudige regel is dat deze is afgestemd op de unieke cultuur en stra-

tegie van de organisatie in kwestie. Vaak zijn managers geneigd om simpelweg de regels van succesvolle ondernemingen over te nemen zonder die ook maar enigszins aan te passen. Dat is een grote fout (zie het kader 'Niet (!) doen bij het formuleren van eenvoudige regels'). Het vierde kenmerk, ten slotte: een eenvoudige regel biedt richting maar laat daarbij veel ruimte voor eigen beslissingen en creativiteit. Bij Zumba bieden de eenvoudige regels een kader voor het bespreken en benoemen van aantrekkelijke innovatie-ideeën. Het zijn echter geen wiskundige formules waarbij alleen maar de variabelen ingevuld hoeven te worden om een antwoord te krijgen. De beste eenvoudige regels zijn richtlijnen, geen algoritmen.

NIET (!) DOEN BIJ HET FORMULEREN VAN EENVOUDIGE REGELS

1. *Regels van bovenaf opleggen* - Eenvoudige regels zijn vooral dan doeltreffend wanneer ze worden geformuleerd door degenen die ermee zullen werken. Door hen de regels te laten maken, benut men hun ervaring uit de eerste hand en groeit de betrokkenheid in de organisatie.
2. *Handelen op intuïtie* - Soms lijken managers te denken dat werken met eenvoudige regels betekent dat ze simpelweg op gevoel leiding kunnen geven. Met regels die de intuïtie de vrije loop laten, worden recente ervaringen echter misschien genegeerd; gaan persoonlijke voorkeuren wellicht overheersen; en worden onwelgevallige gegevens wellicht genegeerd. De beste regels bevorderen juist een bedachtzame analyse van historische ervaring.
3. *Regels ongetoetst invoeren* - De regels kunnen in eerste instantie worden geformuleerd door een team van de medewerkers die ermee zullen gaan werken. Dit moet echter een voorlopig concept zijn; de regels moeten nog worden getoetst. Een mogelijke aanpak is als volgt: neem een steekproef van innovatieprojecten uit het verleden en verdeel die in twee groepen. Ontwikkel vervolgens aan de hand van de ene groep de regels en toets die aan de hand van de andere groep.
4. *Proberen om algemeen geldige principes te ontwikkelen* Bij een Scandinavisch bedrijf in hoogwaardige technologie werd een stel brede principes ontwikkeld.

Die moesten gelden voor iedere activiteit in de organisatie die van invloed kon zijn op innovatie. Dit leverde regels op als 'benoem en beloon werkwijzen die innovatie aanmoedigen' en 'beloon creativiteit'. Zeer abstracte formuleringen dus. De regels boden geen nuttige richting aan het personeel, dat er dus ook geen acht op sloeg. Bedenk een regel voor een specifiek knelpunt.

5. *Andermans regels kopiëren* - In allerlei boeken, artikelen en blogs worden de innovatieregels van allerlei succesvolle ondernemingen (Pixar bijvoorbeeld) uiteengezet. De impliciete suggestie is dat andere ondernemingen met dezelfde regels ook goede resultaten zullen boeken. Eenvoudige regels moeten echter worden afgestemd op de specifieke strategie en cultuur van een onderneming. De regels van Zumba zouden nooit werken bij Under Armour,* en omgekeerd geldt hetzelfde.

* Fabrikant van sportkleding (vert.).

EENVOUDIGE REGELS VOOR DE SELECTIE VAN INNOVATIE-IDEEËN

Zumba biedt een voorbeeld van een gangbare manier om met eenvoudige regels innovatie te faciliteren: de regels vormen een hulpmiddel bij het selecteren en rangschikken van veelbelovende nieuwe ideeën. Uit onderzoek van McKinsey blijkt dat de selectie van de innovatie-ideeën die 'door mogen' een belangrijk aspect is van succesvol innovatievermogen (De Jong e.a., 2015).

Zumba lijkt misschien een wat vreemd voorbeeld. Maar zelfs de meest serieuze onderzoekslaboratoria kunnen eenvoudige regels gebruiken voor de selectie van innovaties. Neem het Defense Advanced Research Projects Agency (DARPA) (in de VS; vert.). Dit is een van de meest innovatieve organisaties ter wereld en brengt voortdurend allerlei baanbrekende vindingen voort. Voorbeelden zijn prothesen die door de hersenen kunnen worden aangestuurd en klimmateriaal waarmee soldaten met volle bepakking zonder touwen of ladders een loodrechte wand kunnen beklimmen. De prestaties van DARPA maken nog meer indruk als we bedenken dat deze organisatie slechts honderd twintig technici in dienst heeft. (Het Pentagon heeft alleen al voor de kantine twee keer zoveel

personeel.) Bij DARPA worden twee eenvoudige regels gehanteerd om te bepalen aan welke innovaties men verder wil werken: het project moet bijdragen aan de verdere ontwikkeling van fundamentele wetenschappelijke kennis, en het moet van praktisch nut zijn.

Met eenvoudige regels kan ook de creativiteit worden afgestemd op de strategie. Dat is belangrijk, want een innovatieproces zonder relatie met de strategie leidt vaak tot interessante ideeën waar de onderneming echter geen middelen en capaciteiten in wil steken. Dergelijke ideeën worden dan door het management beschouwd als riskante afleidingen, en ze krijgen zelden de steun en middelen die nodig zijn om ze te kunnen uitvoeren. Sportkledingfabrikant Under Armour concurreert doelbewust op technische innovatie. De eenvoudige regels die dat bedrijf hanteert, weerspiegelen die strategie. Elk jaar organiseert Under Armour zijn 'Show van de toekomst' (*Future Show*), waar duizenden starters dingen om een kans hun idee te mogen presenteren aan het management. De jongste editie van dit evenement had als titel 'Connected Fitness Innovation Challenge' (op internet aangesloten innovaties voor fitness). Centraal stond de ontwikkeling van 'de volgende generatie aan baanbrekende digitale ervaringen door middel van apps en draagbare technologie'. De regels voor de *Future Show*-competitie liggen in het verlengde van de strategie van Under Armour. Een innovatie die meedingt moet kunnen worden gekoppeld aan MapMyFitness, een bedrijf in het bijhouden van persoonlijke sportprestaties dat in 2013 werd overgenomen door Under Armour. Ook moet die innovatie vooral inzetten op inspiratie en inzicht, en niet zozeer op informatie. Bovendien moet de innovatie inspelen op een klantbehoefte op een aantal geselecteerde terreinen, zoals wellness of teamsporten.

Eenvoudige regels kunnen er ook toe bijdragen dat met innovaties waarde wordt gecreëerd, en wel door vernieuwing te verenigen met noodzakelijke kostenbeheersing. Een voorbeeld daarvan zien we bij het Tsjechische Zátíší Catering Group. Dit bedrijf heeft drie van de best aangeschreven restaurants in Praag en exploiteert daarnaast een bedrijf in hoogwaardige kantinediensten voor de Tsjechi-

sche dochters van multinationals. Voorheen kon iedere chef-kok bij Zátíší naar eigen inzicht nieuwe gerechten op de kaart zetten. Het gevolg was dat het bedrijf als geheel jaarlijks zo'n duizend verschillende gerechten aanbood. Aan zoveel culinaire creativiteit hing een prijskaartje. De chef-koks gebruikten de meest uiteenlopende ingrediënten, vaak ook buiten het betreffende oogstseizoen. De kantines coördineerden hun maaltijdplanning niet of nauwelijks, waardoor het bedrijf geen schaalvoordelen genoot bij de inkoop. En door de onstuitbare drang naar vernieuwing van de chef-koks kwamen populaire gerechten zelden terug op de kaart, zelfs al vroegen de klanten ernaar.

De CEO wilde niet dat menukaarten werden vernieuwd enkel om maar iets nieuws aan te bieden. Innovaties moesten waarde opleveren. Hij formeerde een team van chef-koks en managers van bedrijfskantines dat

eenvoudige regels opstelde voor de samenstelling van menukaarten. Bijvoorbeeld: drie van de vijf gerechten die op een willekeurige dag werden aangeboden moesten bewezen bestsellers zijn, want daarmee werd de vraag gestimuleerd. (Dit was belangrijk, want de klanten konden altijd buiten de deur gaan lunchen als het aanbod in de bedrijfskantine hun niet beviel.) Een andere regel was dat er dagelijks minstens twee gerech-

ten hetzelfde moesten zijn in *alle* bedrijfskantines, en dat negentig procent van de ingrediënten vers en lokaal ingekocht moest zijn. Chef-koks mochten zeker blijven experimenteren met nieuwe gerechten. Maar ze moesten hun creativiteit ontplooien binnen parameters die ervoor zorgden dat de kaart als geheel winstgevend was. Binnen enkele maanden had Zátíší de omzet met een derde opgevoerd en de winst verdubbeld.

Bijzonder nuttig voor een evenwichtige combinatie van doelmatigheid en vernieuwing zijn regels die vereisen dat bestaande materialen of onderdelen opnieuw worden ingezet. Bij LEGO, bijvoorbeeld, moesten ontwerpers bij iedere nieuwe creatie een bepaald aantal bestaande stukjes gebruiken. Zo kon die onderneming vernieuwen zonder dat het aantal unieke stukjes alsmear verder opliep (met alle gevolgen van dien voor de kosten voor productie en logistiek).

ONSET VENTURES ONTDEKTE DAT SLECHTS EEN HANDJEVOL VARIABELEN BEPAALEN OF EEN STARTER EEN SUCCES WERD, OF NIET

EENVOUDIGE REGELS VOOR DE WIJZE WAAROP ER WORDT GEÏNNOVEERD

Zumba en DARPA hanteren eenvoudige regels voor de selectie van innovaties. Andere organisaties gebruiken eenvoudige regels om te bepalen hoe ze aan innovaties werken. Medewerkers, teams en organisaties kunnen hun ervaring en gegevens formeel vastleggen in eenvoudige regels waarmee nieuwe innovatieprocessen kunnen worden aangestuurd.

Neem het voorbeeld van Tina Fey, met acht Emmy Awards een van de succesvolste comédiennes van haar generatie (en aller tijden). In een verhelderend (en heel grappig) artikel in *The New Yorker* vertaalt zij de ervaring die zij opdeed bij het programma *Saturday Night Live* in eenvoudige regels die ze gebruikte om haar volgende show, *30 Rock*, te produceren (Fey, 2011). Tina's regels zijn vooral gericht op het aansturen van creatieve mensen. Eén ervan luidt bijvoorbeeld: 'zeg nooit tegen iemand dat hij gek is'. Die regel onderstreept dat er een verband bestaat tussen excentriciteit en creativiteit, en ook dat er bedachtzaam met zulke mensen moet worden omgegaan. Een andere regel van Tina Fey: 'Neem bij werving en selectie zowel *nerds* van Harvard als improviseertalent uit Chicago en roer ze goed door elkaar.' Eerstgenoemden experimenteren met slimme ideeën; laatstgenoemden, bijvoorbeeld de beroemde improvisatie-komieken van Second City uit Chicago, voelen uitstekend aan wat zal aanslaan bij het publiek dat ze voor zich hebben. Als CEO van Burberry hanteerde Angela Ahrendts ook zo'n regel om ervoor te zorgen dat er zowel analytisch sterke als creatieve geesten in teams zaten.

Een onderneming kan ook regels voor het innovatieproces formuleren op grond van de ervaring die elders is opgedaan. ONSET Ventures was een van eerste *accelerators* die zich erop toelieden om startende bedrijfjes te begeleiden (Roberts & Tempest, 1998). Toen de oprichters het bedrijf begonnen (in 1984) probeerden ze de cruciale succescriteria ervoor in kaart te brengen door informatie te vergaren over driehonderd jonge bedrijven waar de toen al bestaande firma's voor durfkapitaal in Silicon Valley geld in hadden gestoken. Het ging zo-

wel om succesvolle als mislukte starters. De oprichters van ONSET Ventures ontdekten dat slechts een handjevol variabelen meer dan drie kwart van het succes of de mislukking verklaarde. Ze vertaalden hun fundamentele inzichten in vijf eenvoudige regels voor de begeleiding van startende bedrijven.

Volgens dit onderzoek was stug vasthouden aan het oorspronkelijke businessplan de beste voorspeller van een mislukking. De businessmodellen van succesvolle *start-ups*, daarentegen, waren bijna altijd minstens één keer wezenlijk herzien (naast ontelbare kleinere aanpassingen) voordat ze vastere vorm kregen. Dit inzicht leidde tot de eerste regel: iedere *start-up* moet zijn businessmodel minstens één keer fundamenteel hebben veranderd om in aanmerking te kunnen komen voor de volgende financieringsronde. De oprichters van ONSET ontdekten

ook dat starters meer kans op succes maakten als ze pas een nieuwe CEO aanstelden nadat het businessmodel zich had gestabiliseerd. De oprichters en investeerders konden dan namelijk beter bepalen over welke vaardigheden en expertise zo'n nieuwe CEO moest beschikken om het bedrijf te kunnen opschalen.

Techstars, een vooraanstaande *accelerator* met achttien programma's wereldwijd, hanteert ook eenvoudige regels om startende bedrijven van de grond te krijgen. In het programma in Chicago, bijvoorbeeld, mogen de bedrijven die worden begeleid nooit meer dan vijf cruciale prestatiecriteria hanteren. Die criteria veranderen weliswaar mettertijd, naarmate de ondernemingen zich ontwikkelen, maar het mogen er nooit meer dan vijf zijn. Dit onverbiddelijke maximum van vijf dwingt de ondernemers om bij iedere stap in het ontwikkelingsproces van hun bedrijf heel scherp hun prioriteiten te bepalen.

HELP DE LEDEN VAN EEN COMMUNITY OM SAMEN TE INNOVEREN

Een innovatie is zelden het werk van een eenzame uitvinder. Innovatie komt veeleer voort uit de interacties tussen de leden van een groep (*community*) of ecosysteem die elkaars ideeën doortrekken en erop voortbouwen. Er schuilt echter een wezenlijke belangentegenstelling in

ZÁTIŠÍ CATERING
GROUP VERDUBBELDE
MET EENVOUDIGE
REGELS BINNEN
ENKELE MAANDEN ZIJN
WINST

een dergelijke samenwerking in een groep. Door onderling vrijelijk ideeën uit te wisselen, kunnen de leden van een ecosysteem gezamenlijk meer waarde creëren met innovaties. Die open uitwisseling van ideeën kan het echter lastiger maken om intellectuele eigendom te beschermen; daardoor kan de prikkel om te innoveren verzwakken. In veel sectoren wordt dit probleem gedeeltelijk ondervangen met behulp van wettelijke instrumenten ter bescherming van intellectuele eigendom, zoals octrooien of auteursrechten. Maar die voldoen niet in alle gevallen. Met eenvoudige regels kan intellectuele eigendom worden beschermd in gevallen waarin de beschikbare juridische bescherming daarvoor ongeschikt is.

Neem bijvoorbeeld goochelaars. Voor hen is het van levensbelang dat de geheimen van goocheltrucs niet prijs worden gegeven. (Dit schitterende voorbeeld van eenvoudige regels onder goochelaars komt van Loshin, 2007). Wanneer de ene goochelaar een truc steelt van een ander, steelt hij iets wat die ander uniek maakt als goochelaar – zeker als hij er niet bij zegt van wie hij de truc heeft. Nog erger is het wanneer het publiek erachter komt hoe de truc in elkaar steekt; dan is de illusie vervlogen. Het is dus cruciaal voor goochelaars om ervoor te zorgen dat anderen de door hen ontwikkelde goocheltrucs niet kunnen gebruiken en dat het geheim van goocheltrucs die breed circuleren onder goochelaars niet uitlekt naar het grote publiek. Goochelaars kunnen niet vertrouwen op juridische bescherming. Om er een patent of auteursrecht voor te kunnen aanvragen, zouden ze het geheim van een goocheltruc immers moeten onthullen.

Daarom vertrouwen goochelaars op eenvoudige regels. Eén van die regels luidt, dat een goochelaar een goocheltruc niet mag gebruiken wanneer die niet in brede kring (onder goochelaars) is gedeeld, is gepubliceerd, of aan hem of haar is verkocht. Dit beschermt goochelaars die hun magie voor zich willen houden.

Een andere regel luidt dat een vergeten goocheltruc toebehoort aan degene die deze nieuw leven inblaast. Zo kan de magie uit vervlogen tijden opnieuw tot leven komen voor nieuwe generaties. En dan is er nog de allerbelangrijkste gouden regel van het gilde: ‘deel nooit een

geheim met iemand die geen goochelaar is’. Wie deze regels overtreedt, wordt verstoten uit de gemeenschap van de goochelaars; dit geldt ook voor de exploitanten van gelegenheden waar goochelaars optreden. Eenvoudige regels worden veel gebruikt in *communities* die het moeten hebben van innovatie maar die hun intellectuele eigendom niet met juridische middelen kunnen beschermen. Voorbeelden zijn onder meer chef-koks of cabaretiers en deelnemers aan crowdsourcing.

Soms moet er bij innoveren worden samengewerkt met andere partijen. Ook dan kunnen eenvoudige regels van pas komen. Neem bijvoorbeeld Primekss (spreek uit als ‘priem-ex’). Dit is een Europese toeleverancier aan de Bouw die een baanbrekende vinding heeft gelanceerd in een van de meest traditionele bedrijfstakken ter wereld: beton. Bij het product van Primekss volstaan dunnere lagen, is er minder risico op scheuren en is de uitstoot van broeikasgassen tot wel de helft geringer. (De productie van cement, het kritieke bestanddeel van beton, is de op twee na grootste bron van het broeikasgas koolstofdioxide; Pacheco Torgal e.a., 2014). Toen Primekss een innovatieprijs won in de bouwwereld, werd de oprichter

benaderd door meer dan honderd aannemers. Hij schatte echter in, dat zijn bedrijf slechts een paar nieuwe relaties per jaar zou kunnen selecteren, opleiden en ondersteunen.

Voor de selectie van nieuwe samenwerkingspartners formuleerde Primekss een stel eenvoudige regels.

Om nieuwe partners niet direct te laten concurreren met aannemers die al met de nieuwe techniek werkten, besloot men die partners te zoeken in marktgebieden waar de innovatie nog niet in praktijk werd gebracht. Een tweede regel hield in dat een potentiële partner over een Laser Screed-machine moest beschikken (een geavanceerd systeem voor het uitspreiden van beton). Als een bedrijf met die machine werkte, was dat voor Primekss een teken dat het ging om een technisch vooruitstrevend en kwaliteitsgericht bedrijf. Weer een andere regel was dat partners het beton uiterlijk drie maanden na het tekenen van het contract met Primekss moesten zijn gaan leveren. Dit zorgde ervoor dat de samenwerkingsrelatie een hoge prioriteit zou hebben voor de partners. In het eerste jaar nadat deze uitgangspunten

MET EENVOUDIGE REGELS KUNNEN OOK GROTE INNOVATIES WORDEN AANGESTUURD

waren ingevoerd, verdubbelde het aantal succesvolle samenwerkingen van Primekss en verviervoudigde de export onder licentie van het bedrijf.

Een overmaat aan beperkingen kan verstikkend werken voor innovatie. Maar te weinig is even slecht. 'Carte blanche' lijkt misschien aantrekkelijk. Maar innoveren zonder enige richtlijn kan leiden tot een overmaat aan mogelijkheden waar medewerkers geen raad mee weten. Te veel vrijheid kan ook verspilling in de hand werken. En het kan een obstakel vormen voor de coördinatie die nodig is bij gezamenlijk innoveren. Met eenvoudige regels kan discipline worden aangebracht in het innovatieproces. Ze voorzien in een zekere mate van richting die echter voldoende ruimte laat voor creativiteit en eigen initiatief.

Literatuur

- Buchanan, L. (2012). Zumba Fitness: Company of the year. *Inc.*, 4 december (inc.com).
- Fey, T. (2011). Lessons from late night. *New Yorker*, 14 maart (newyorker.com).
- Jong, M. de, N. Marston & E. Roth (2015). The eight essentials of innovation. *McKinsey Quarterly*, april (mckinsey.com).
- Loshin, J. (2007). *Secrets revealed: How magicians protect intellectual property without law*. Yale Law School, working paper, juli.
- Pacheco Torgal, F. e.a. (red.), 2014. *Biotechnologies and Biomimetics for Civil Engineering*. Cham (Zwitserland): Springer.
- Roberts, M.J. & N. Tempest (1998). *ONSET Ventures*. Harvard Business School, Casus 898-154, maart.

Over de auteur

D. Sull is een alumnus van het kantoor van McKinsey in Cleveland (Ohio) en Senior Lecturer aan de Sloan School of Management (Massachusetts Institute of Technology). In dit artikel heeft hij ideeën uitgewerkt uit het recentelijk samen met K. Eisenhardt gepubliceerde boek *Simple Rules: How to Thrive in a Complex World* (Houghton Mifflin Harcourt, april 2015).

This article was originally published in *McKinsey Quarterly*, www.mckinsey.com/insights/mckinsey_quarterly. Copyright (c) 2015 McKinsey & Company. All rights reserved. Translated & reprinted with permission. Vertaling: Raymond Gijsen.