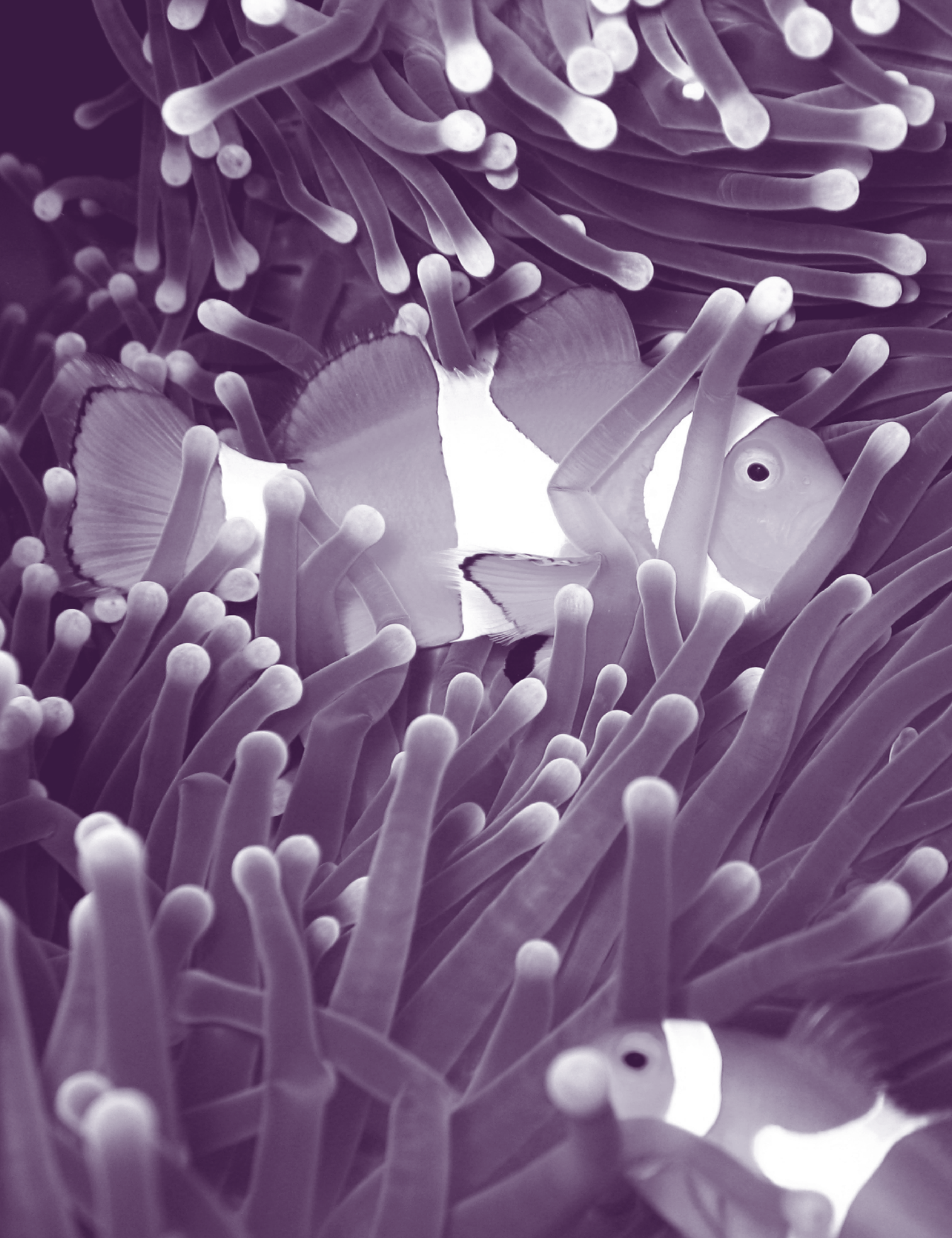




WAARDEGERICHT MANAGEMENT: SYMBIOSE TUSSEN MANAGEMENT EN ONDERNEMERSCHAP

Edward Koops

ORGANISATIE

Innovatie is van groot belang voor het voortbestaan van ondernemingen. Het is echter een grote uitdaging om tegelijkertijd zowel de lopende activiteiten te managen als nieuwe activiteiten te ontwikkelen. Waardegericht management verbindt ondernemerschap en algemeen management in een overkoepelend raamwerk, waardoor ondernemingen succesvoller kunnen innoveren en daardoor beter gaan presteren.

Technologie drukt al eeuwenlang een belangrijk stempel op handel en maatschappij en is in de vorige eeuw in een grote stroomversnelling geraakt. De schaalgrootte en efficiëntie in organisaties zijn daardoor enorm toegenomen. Door het veel hogere tempo waarin technologie zich tegenwoordig ontwikkelt, is echter ook vernieuwing een veel belangrijker en grotere uitdaging geworden in het bedrijfsleven. Drucker (1992) benoemde eind vorige eeuw al drie belangrijke opgaven voor managers: continue verbetering, ontwikkeling van nieuwe generaties toepassingen voortbouwend op eigen successen, en leren innoveren op basis van een systematisch proces.

Waardegericht management is een raamwerk om in een gevestigde organisatie meer en beter ondernemerschap te ontwikkelen. Dit raamwerk bestaat uit een cyclus waarin strategieontwikkeling en operationeel prestatie management via het innovatieproces met elkaar worden verbonden. Ries (2013), auteur van *The Lean Startup*, zegt hierover: 'Ik ben van mening dat een algemene managementtheorie op komst is die helpt om (1) ideeën te ontwikkelen, (2) experimenten te integreren in de strategie, (3) succesvolle initiatieven op te nemen in de bedrijfsorganisatie en te managen als een volwassen

product, en (4) het einde van de productlevenscyclus te managen, waarin outsourcing en kostenreductie noodzakelijk zijn.'

In dit artikel worden de achtereenvolgende stappen in de cyclus Waardegericht Management beschreven, waarbij de door Drucker en Ries genoemde aspecten aan bod komen. Ook wordt ingegaan op diverse dilemma's die zich gaandeweg kunnen voordoen en waarvoor organisaties oplossingen zullen moeten vinden om te komen tot de gewenste symbiose van management en ondernemerschap.

DE CYCLUS WAARDEGERICHT MANAGEMENT

Welke stappen zijn belangrijk voor succesvolle innovatie en hoe kunnen deze worden geïntegreerd met prestatie management en strategieontwikkeling in een volledige cyclus? Strategieontwikkeling is van belang omdat dit, als het goed wordt gedaan, samenhang aanbrengt in de activiteiten van een organisatie en richting geeft aan toekomstige ontwikkelingen. Een startende ondernemer begint echter niet met strategie. Die signaleert en ontwikkelt om te beginnen een kansrijk business-idee en probeert dat in de markt te zetten. Vergt dit idee sub-

stantiële investeringen, dan zullen financiers een interessante businesscase willen zien voordat zij bereid zijn kapitaal te verschaffen. Verloopt dit voor een gevestigde organisatie zoveel anders? In principe niet, maar zo'n organisatie zal financiers wel sneller kunnen overtuigen als haar reputatie en prestaties goed zijn.

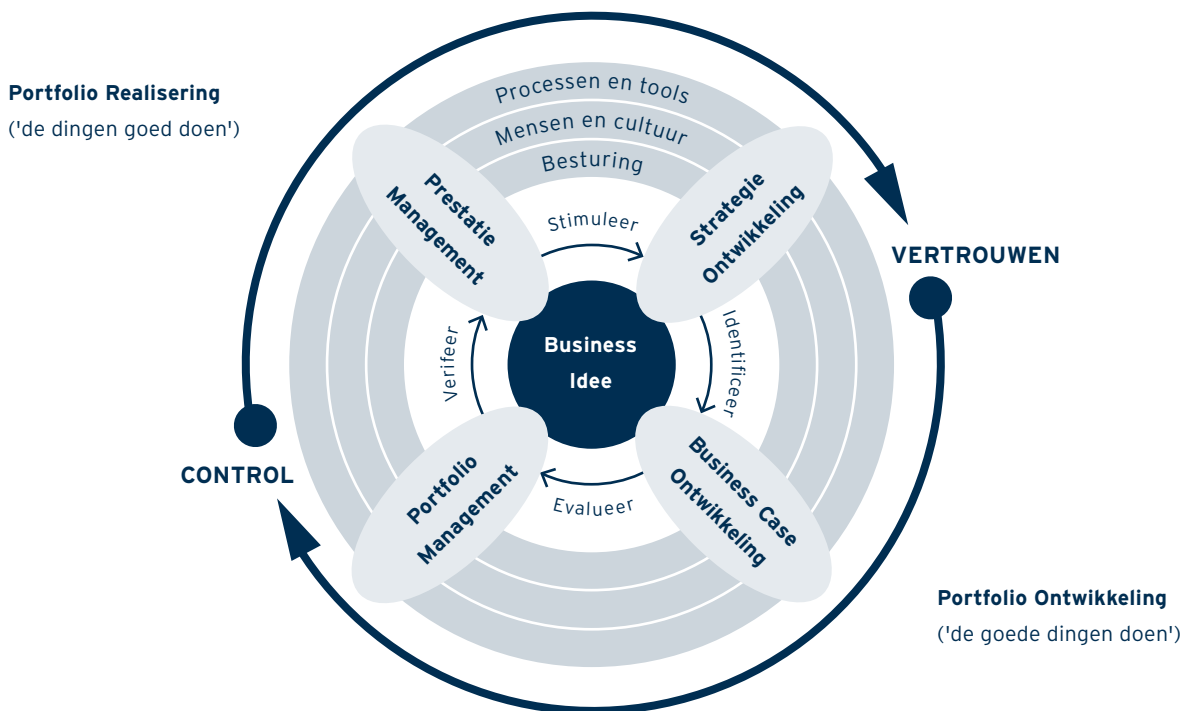
Het grote verschil tussen een starter en een gevestigde onderneming is dat de starter zich helemaal kan toelagen op de beoogde innovatie. Een gevestigde onderneming moet daarnaast ook de – vaak zeer ambitieuze en bovendien op korte termijn te behalen – prestaties van een breed bestaand activiteitenpakket aansturen. In het bijzonder beursgenoteerde ondernemingen staan hiermee voor grote uitdagingen. Voortdurend moeten de juiste keuzen worden gemaakt, zodat de strategie wordt geconcretiseerd in een portfolio van innovatieprojecten die resulteert in de 'goede dingen doen'. Het goed ontwikkelen en evalueren van businesscases en verifiëren dat de baten ervan zullen worden behaald, is daarom cruciaal. Dat is de opmaat naar 'de dingen goed doen': bereiken dat ook met de nieuwe activiteiten goede prestaties wor-

den geleverd. Op basis van de behaalde successen zal de organisatie moeten worden gestimuleerd om het nieuwe business-idee en de strategie verder te ontwikkelen. Al deze elementen vormen samen de cyclus Waardegericht Management (WGM), die in figuur 1 is weergegeven.

Verderop in dit artikel zal worden ingegaan op besturing, processen en tools om de WGM-cyclus verder vorm te geven; op menselijke creativiteit en besluitvorming; op de invloed van de organisatiecultuur; en op het dilemma vertrouwen versus control. In aanvulling op eigen innovatie is het natuurlijk ook mogelijk op zoek te gaan naar innovatieve overnamekandidaten in de markt. Er is immers veel te koop, en een overname kan minder riskant zijn dan zelf te innoveren. Daar hangt uiteraard wel een prijskaartje aan. Dergelijke afwegingen vallen echter buiten de scope van dit artikel.

De WGM-cyclus omvat alle managementactiviteiten die zijn gericht op het creëren van waarde, nu en in de toekomst, waarbij de nadruk ligt op het verder ontwikkelen en versterken of vernieuwen van het business-idee

FIGUUR 1. DE CYCLUS WAARDEGERICHT MANAGEMENT



teneinde als onderneming ook op lange(re) termijn succesvol te kunnen zijn. In principe kunnen deze activiteiten in ieder organisatiemodel worden ondergebracht. In sterk hiërarchische en/of taakgerichte organisaties zal het echter veel moeilijker zijn om de WGM-cyclus succesvol te doorlopen. Verhelderend in dit opzicht zijn de vier organisatietypen die Trompenaars & Woolliams (2003) onderscheiden op basis van een indeling in mensgerichte versus taakgerichte respectievelijk egalitaire versus hiërarchische organisaties:

- ‘Incubator’ – egalitair en mensgericht (samenwerking)
- ‘Geleid projectiel’ – egalitair en taakgericht (creatie)
- ‘Eiffeltoren’ – taakgericht en hiërarchisch (controle)
- ‘Familie’ – hiërarchisch en mensgericht (competitie).

Een mensgerichte cultuur heeft veel minder formaliteiten en regels dan een taakgerichte cultuur, en een hiërarchische cultuur is sterker gecentraliseerd en gericht op de interne organisatie dan een egalitaire omgeving (die weinig top-down-communicatie heeft en waar de buitenwereld centraal staat). Het laat zich raden dat de ‘incubator’ van de vier genoemde organisatietypen de beste omgeving is voor innovatieve ideeën. De invloed van individuen is er gebaseerd op persoonlijke kwaliteiten, en de ontwikkeling van mensen krijgt er veel aandacht. Het organisatietype ‘geleid projectiel’ is zeer resultaatgericht, waarbij rationele afwegingen en de kennis van mensen worden ingezet om het werk gedaan te krijgen; dit is een typische projectomgeving. De ‘Eiffeltoren’ is gebaseerd op orde, rollen en posities en is voorspelbaar en star; deze gecontroleerde omgeving leidt tot efficiënte uitvoering. De familie, ten slotte, is gebaseerd op macht van personen en onderling vertrouwen, heeft weinig bureaucratie en kan worden gekarakteriseerd als ondernemend.

Zoals uit de beschrijving blijkt, heeft elk type cultuur haar merites. Een organisatie zal over het algemeen ook niet volledig overeenkomen met slechts één van de vier genoemde typen. Er zal echter wel sprake zijn van een dominante oriëntatie. Gelet op de achtereenvolgende fasen van de WGM-cyclus zullen in feite verscheidene culturen nodig zijn om succesvol te innoveren: de ‘incubator’ en

het ‘geleid projectiel’ in de ideevorming en de ontwikkelingsfase van een nieuw idee, de ‘Eiffeltoren’ om efficiënt te produceren, en de ‘familie’ om goed te presteren in de markt. Om een startup succesvol op te schalen, is dus meer taakoriëntatie nodig en zal er moeten worden gewerkt aan vier kritieke activiteiten: functionele specialisten inhuren, managementstructuren introduceren, planning en forecasting-capaciteiten bouwen, en tevens culturele waarden ontwikkelen en naleven (Gulati & DeSantola, 2016).

De kernvraag voor gevestigde organisaties is hoe je een duurzame innovatieve bedrijfscultuur kunt creëren. Trompenaars & Woolliams (2008) constateerden dat een raamwerk hiervoor nog ontbrak. Laloux (2014) betoogt op basis van een evolutie van organisatiemodellen dat

de zogenoemde ‘cyane’ organisatie, waarin hiërarchie en control helemaal geen rol meer spelen, een veelbelovend organisatiemodel is. Zelfsturing, vertrouwen en het streven naar heelheid vormen de basisprincipes van de organisatie, en strategie ontstaat organisch vanuit de geza-

menlijke intelligentie van zelfsturende medewerkers. Een Nederlands succesverhaal is Buurtzorg, dat zorg aan huis levert in kleine teams (van 10-12 mensen) die volledig zelfsturend zijn en worden ondersteund door een regiocoach. Sinds de oprichting van Buurtzorg in 2006 is de organisatie gegroeid naar meer dan achthonderd van dergelijke teams. Laloux haalt de resultaten aan van een EY-onderzoek uit 2009, die zeer positief zijn: gemiddeld heeft Buurtzorg veertig procent minder uren nodig om dezelfde zorg te leveren in vergelijking met andere zorgaanbieders, en de duur van de zorgverlening is slechts de helft! Het aantal organisaties dat ‘cyane’ principes toepast, is echter nog zeer gering. Daarom is het nog te vroeg om conclusies te trekken over de merites van dit organisatiemodel voor innovatie.

Wie spelen in traditionelere organisaties een rol in de diverse stadia van de WGM-cyclus? Porter (1996) beweert dat ‘in veel organisaties leiderschap is verwaterd tot het orkestreren van operationele verbeteringen en belangrijke transacties. Maar de rol van leiders is veel breder en belangrijker. Algemeen management is meer dan het rentmeesterschap over individuele functies. De

VERTROUWEN IS IN HET
BEGINSTADIUM VAN
INNOVATIE BELANGRIJKER
DAN CONTROL

kern is strategie: het definiëren en communiceren van de unieke positie van de organisatie, het maken van lastige afwegingen, en het aanbrengen van samenhang tussen activiteiten'. Het is dus evident dat de CEO primair verantwoordelijk is voor de ontwikkeling en realisatie van de strategie. De CEO is de aanjager van de ontwikkeling van de bedrijfsactiviteiten. Dat betekent dat de CEO de strategieontwikkeling faciliteert, ambities stimuleert en draagvlak voor innovatie creëert. De aandacht van de CEO gaat daarmee primair uit naar de eerste helft van de WGM-cyclus. Ook voor de CFO is echter een belangrijke rol weggelegd, als 'bouwer van de business' (Conijn e.a., 2005). Deze rol opvatting vraagt om een managementstijl die participatief, motiverend en faciliterend is. Primair blijft natuurlijk de aandacht van de CFO uitgaan naar de bedrijfseconomische kant van de onderneming, zodat de focus op de tweede helft van de WGM-cyclus ligt. Al te risicomijdend gedrag past echter niet in deze rol. Door een goede onderlinge rolverdeling en een goed werkende WGM-cyclus kunnen de CEO en de CFO samen het spanningsveld tussen de korte en lange termijn beter managen.

Aandacht voor processen en rollen is belangrijk. Tegelijkertijd vereist innovatie natuurlijk ook talentvolle mensen die goed samenwerken in teams. Investeren in diverse talenten en vaardigheden is cruciaal om het innovatieproces met succes te doorlopen. Er zijn niet alleen creatieve talenten nodig, maar ook praktische denkers en doeners om vorm te geven aan de transformatie van ideeën naar de toepassing ervan in de praktijk (implementatie). In de huidige kenniseconomie is onderzoek en ontwikkeling op eigen kracht echter welhaast ondenkbaar. Nauwer samenwerken met derden, zoals klanten, leveranciers en kennisinstituten, bevordert innovatie. Er kan dan gebruik worden gemaakt van elkaars ideeën, kennisnetwerken en competenties. Het voert echter in het kader van dit artikel te ver dit te bespreken. We zullen nu dieper ingaan op de verschillende stappen van de WGM-cyclus en hoe deze, mits uitgevoerd in een goede samenhang, leiden tot meer en betere innovaties en daarmee kansen om de positie van de organisatie verder te versterken en uit te bouwen.

STRATEGISCH DENKEN LEGT DE BASIS VOOR EEN GOED ONTWIKKELDE INTUÏTIE

IDENTIFICEER VEELBELOVENDE INITIATIEVEN

De bron van onze ideeën en creativiteit is gelegen in onze hersenactiviteit. Hieraan ontleen wij ons vermogen om met behulp van onze zintuigen onze ervaringen met ons mee te nemen, hierop te reflecteren, te conceptualiseren en te experimenteren. Onze huidige welvaartsmaatschappij is mogelijk dankzij een ver ontwikkelde wetenschap en technologie. Ondanks ons westerse vooruitgangsgeloof is hier geen sprake van een gepland en gestuurd proces maar van een evolutionair proces. Het is de kracht van het onbewuste (Dijksterhuis, 2008) waarmee we, voortbouwend op bestaande kennis, nieuwe ideeën genereren.

Mensen inspireren en de ruimte geven om ideeën te genereren en te ontwikkelen is een cruciale eerste stap voor innovatie, want zonder pijn met ideeën op te bouwen zullen er weinig veelbelovende initiatieven ontstaan, laat staan dat er een projectportfolio kan worden opgebouwd. Onderzoek naar creativiteit laat zien dat, naast domein-relevante kennis en vaardigheden, creatieve werkstijlen en intrinsieke motivatie cruciaal zijn en dat sociale omgevingsfactoren zoals evaluatie, deadlines en beloning flink afbreuk kunnen doen aan creativiteit

van individuen (Amabile & Pillemer, 2011). Vertrouwen is in het beginstadium van innovatie daarom belangrijker dan control. Een grote valkuil ligt hier op de loer, dit omdat het control-denken van oudsher sterk ligt verankerd in managementtheorieën, waarvoor de bijna honderd

jaar oude 'Scientific Management'-theorie van Frederick Taylor model stond. Een belangrijke reden dat Google zo succesvol innoveert (Iyer & Davenport, 2008), is dat medewerkers veel vrijheid en vertrouwen genieten om over teamgrenzen heen te werken aan ideeën: technische medewerkers dienen twintig procent van hun tijd te besteden aan zelfgekozen technische projecten en managers tien procent van hun tijd aan volledig nieuwe business en producten. Dit levert een stroom aan nieuwe producten en features op.

De relevante vraag met betrekking tot Waardegericht Management is deze: 'hoe identificeer en selecteer je kansrijke ideeën om verder te ontwikkelen totdat je

een besluit kunt nemen om deze te realiseren? Om de levensvatbaarheid van ideeën te beoordelen, is het belangrijk evaluatiemomenten in te bouwen. Deze zogeheten 'stage-gate'-benadering wordt veel toegepast bij de ontwikkeling van nieuwe producten en maakt ook deel uitmaakt van de algemene projectmanagement methode Prince 2 (Onna & Koning, 2009).

Goede besluitvorming kun je tot op zekere hoogte structureren en faciliteren. Een goed ingerichte WGM-cyclus doet dat ook. In de ideeënfase is echter nog zo weinig informatie beschikbaar dat een goed ontwikkelde intuïtie onmisbaar is voor het identificeren van kansrijke ideeën. Managers noemen dit ook wel het 'onderbuikgevoel'. Gerd Gigerenzer (2007) toont aan dat het principe van intuïtie bestaat uit eenvoudige vuistregels die gebruik maken van geëvolueerde vermogens van het brein. Een vuistregel, in wetenschappelijke termen 'heuristisch' genoemd, probeert de allerbelangrijkste informatie te vatten en de rest terzijde te schuiven. Een hele waslijst aan criteria opstellen om rationeel een keuze te maken uit alternatieven is niet de beste strategie. Dan gaat de belangrijkste informatie namelijk gemakkelijk verloren in ruis in plaats van dat ze naar voren wordt gehaald.

Gigerenzer beweert dat 'intuïties gebaseerd op slechts één goede reden vaak accuraat zullen zijn als je de toekomst moet voorspellen, wanneer het moeilijk is om de toekomst te voorzien, en wanneer slechts een beperkte hoeveelheid informatie voorhanden is. Complexe analyse daarentegen is rendabel als het erom gaat het verleden uit te leggen, wanneer de toekomst zeer voorspelbaar is, of wanneer er grote hoeveelheden informatie voorhanden zijn'.

In het algemeen bestaat een snelle en zuinige beslissboom uit drie bouwstenen:

- Zoekregel: bekijk de factoren in volgorde van belang
- Stopregel: stop met zoeken zodra een factor dat toelaat
- Beslissingsregel: classificeer het voorwerp naar deze factor.

Hoe kunnen organisaties dit toepassen om een eerste schifting van ideeën te maken en de kansrijke ideeën te identificeren? Mijns inziens legt strategisch denken de basis voor een goed ontwikkelde intuïtie, zodat in deze stap de juiste factoren kunnen worden beoordeeld. De stap 'stimuleer strategisch denken' komt verderop aan

bod. Voor kansrijke ideeën kunnen vervolgens tijd en geld beschikbaar worden gesteld, zodat ze verder kunnen worden ontwikkeld.

Een ontwikkeling die de laatste jaren snel aan populariteit wint, is de Lean Start-up methode (Blank, 2001). Daarbij wordt gezocht naar een aantrekkelijke waardepromissie (Osterwalder, 2014) en een schaalbaar en (potentieel) winstgevend businessmodel (Osterwalder, 2009) door middel van experimenten, iteratief design en het verwerken van terugkoppeling van potentiële klanten. Het voordeel hiervan is dat voortdurend nieuwe informatie beschikbaar komt over de juistheid van de aannames waarmee wordt gewerkt, zodat onzekerheden en risico's al in een vroeg stadium worden gereduceerd. Dat is belangrijk om bij faseovergangen goede keuzen te kunnen maken in het opschalen, verder ontwikkelen of stoppen van nieuwe initiatieven. Na diverse iteraties kan vervolgens op basis van een goed onderbouwde businesscase worden besloten om veelbelovende initiatieven projectmatig verder te ontwikkelen.

EVALUEER DE WAARDE VAN BUSINESSCASES

Productontwikkeling, marktintroductie en het opschalen van productiecapaciteit vergen grote investeringen. Tijdens het investeringstraject komt er bovendien aanvullende informatie bij en raken aannames beter onderbouwd. Naarmate de marktintroductie ten slotte dichterbij komt, gaat de financiële component zwaarder wegen en wint het control-aspect aan belang. Om al die redenen zal de businesscase voor de investering een 'levend' verhaal moeten zijn – ze zal bij herhaling moeten worden aangepast.

Bij een businesscase gaat het niet in de eerste plaats om de uitkomst, maar om het boven water halen van de verwachtingen van de betrokkenen, en hun aannames over de beoogde investering in termen van baten, kosten, risico's, de benodigde activiteiten voor de realisatiefase en de inpassing in de huidige organisatie.

Aangezien ook gedurende het innovatieproject omstandigheden, prioriteiten en inzichten kunnen veranderen, is het eveneens nodig periodiek een afweging te maken tussen verschillende projecten in de portfolio. Het kenmerk van Portfolio Management is dat een gelijktijdige beoordeling van lopende en nieuwe projecten

plaatsvindt – dit in tegenstelling tot het stage-gate-proces, waarin een individueel project sequentieel wordt beoordeeld op de minimale eisen om door te mogen gaan.

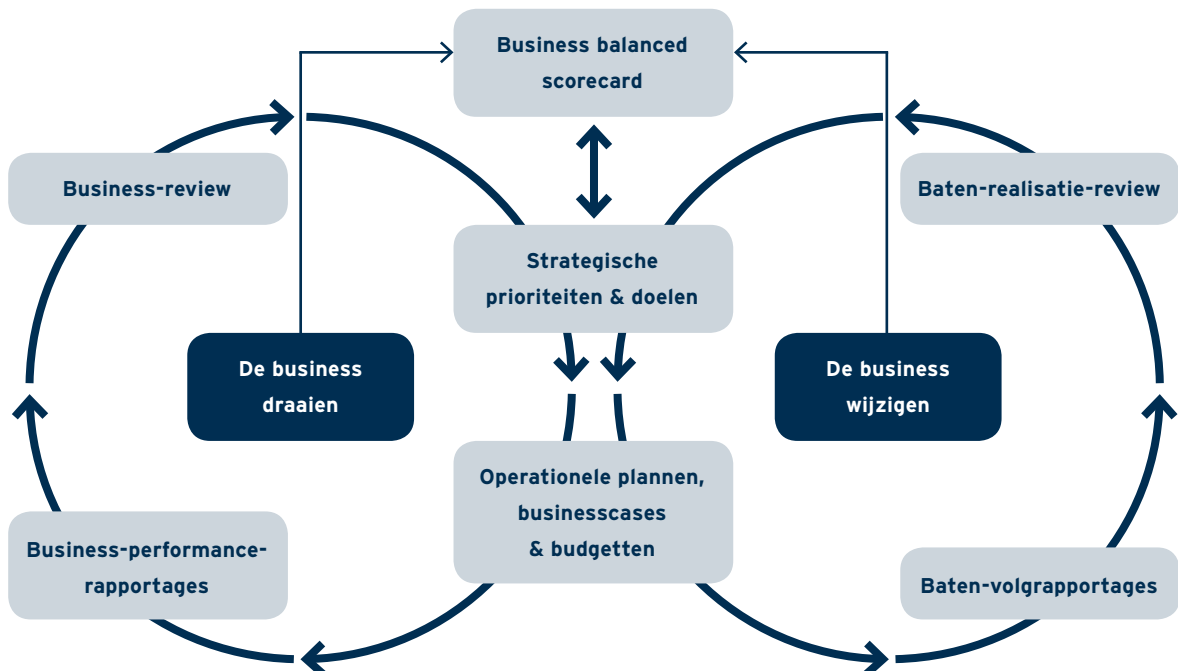
Een gelijktijdige beoordeling van lopende en nieuwe projecten is alleen al belangrijk omdat de beschikbare middelen per definitie beperkt zijn. Er zullen dus regelmatig keuzen moeten worden gemaakt uit de voorliggende projectvoorstellen. Een andere reden is echter het verschil in rendement, risico en tijdshorizon van verschillende investeringen. Teveel projecten met zowel een hoog verwacht rendement als een groot risico kunnen de continuïteit van de onderneming in gevaar brengen. Projecten met een redelijk rendement en een grote kans van slagen zijn net zo goed waardevol, mits het rendement op de gehele portfolio maar minimaal de kosten van kapitaal dekt. Daarom is het verstandig om compartimenten te definiëren voor verschillende typen projecten. Dan kunnen risico en rendement onderling beter worden afgewogen. Ook kan daarmee worden voorkomen dat er eenzijdig wordt geïnvesteerd in bijvoorbeeld

producten of distributiekanaalen terwijl interne processen intussen sterk verouderen.

VERIFIEER DE VERWACHTE PRESTATIES

In dit stadium komt het erop aan om enerzijds veranderingen door te voeren die nodig zijn om innovatieprojecten met succes te implementeren en anderzijds productlevenscycli van de huidige producten en diensten goed te managen. Daartoe moeten de baten van innovaties in beeld worden gebracht en gehouden, zodat kan worden beoordeeld of deze voldoen aan de verwachtingen. Prestatiemanagement omvat daarnaast het evalueren en bewaken van risico's, zoals operationele risico's of financieringsrisico's. Vanuit beide perspectieven (lopende bedrijfsvoering en innovatie) dienen de verwachte prestaties te worden gemanaged. In figuur 2 is de traditionele planning- en control-cyclus voor dat doel uitgebreid met een cyclus om de baten van beoogde veranderingen te volgen, te beoordelen en uiteindelijk te integreren.

FIGUUR 2. VERIFICATIE VAN PRESTATIES: DE BUSINESS 'DRAAIEN' EN 'WIJZIGEN'



De voortgang in het behalen van de baten van innovatieprojecten kan in beeld worden gebracht door ‘prille’ kern-prestatie-indicatoren (KPI’s) te meten die toekomstige prestaties voorspellen. Daarmee kan vroegtijdig worden gesignaleerd of de verwachte baten zich zullen manifesteren in de ‘latere’ KPI’s die eindresultaten weergeven, zoals omzetverhogingen of kostenverlagingen. KPI’s kunnen meestal worden gebaseerd op aannames die eerder in de businesscase zijn gemaakt voor de doorslaggevende factoren (of *drivers*) voor kostenbesparingen en omzetverhogingen. Let er hierbij op, dat het er nadrukkelijk niet om gaat elkaar in de organisatie ‘af te rekenen’ op resultaten. Dat doet het leervermogen al snel teniet. Intrinsieke motivatie en erkenning dragen meer bij aan goede prestaties dan belonen.

Door integratie van nieuwe businessmodellen en waardeproposities in de bestaande organisatie kan het lastiger worden om eerder gemaakte aannames met betrekking tot de verwachte prestaties te blijven monitoren. Kostenmodellen kunnen in dat geval helpen om zicht te houden op kostenniveaus en kostenontwikkelingen. Aan de omzetkant kan het bijhouden van onder meer het aantal bezoekers aan een website en de interesse van klanten in aan hen getoonde varianten en opties inzicht geven in de toegevoegde waarde van die varianten voor verschillende typen klanten. Een geavanceerde methode is revenue-management. Daarbij worden de prijzen doorlopend aangepast in reactie op de ontwikkeling van de vraag in de markt (Cross, 1998), om op die manier een zo groot mogelijke opbrengst te realiseren voor de beschikbare capaciteit. Dit wordt tegenwoordig veel toegepast door luchtvaartmaatschappijen en bedrijven in toerisme en recreatie.

Een goede Business Review dient te resulteren in gerichte acties om gezamenlijk resultaten te verbeteren, zoals incrementele of radicale product- en serviceverbeteringen, invoering van operational excellence of het initiëren van uitbesteding, fusies of overnames. In veel gevallen zal dat leiden tot nieuwe initiatieven die via de businesscase en portfolio-management bij voldoende perspectief de cyclus ‘de business wijzigen’ ingaan (zie opnieuw figuur 2). Daarmee zijn we nog niet rond, want

alledaagse problemen kunnen bij mensen gemakkelijk tot blikvernaauwing leiden, waardoor er vooral aandacht is voor ‘de dingen goed doen’. Daarom is het zo belangrijk om het strategisch denken te stimuleren: er moet tijdig worden geëvalueerd of, gelet op ontwikkelingen in de markt, ‘de goede dingen doen’ niet toe is aan een herdefiniëring.

STIMULEER STRATEGISCH DENKEN

Strategieontwikkeling is een leerproces dat nooit ophoudt en waarvoor met enige regelmaat ruimte moet worden gemaakt. Reflectie vereist namelijk dat men uit de waan van de dag stapt. Reflectie legt daarmee de kiem voor nieuwe ideeën. In dat verband is het belang van cultuur reeds besproken. Het hoeft weinig betoog dat een van bovenaf ontwikkelde strategie mensen niet sti-

muleert en activeert. Een rationele, geplande benadering van strategie past bij de metafoor van de organisatie als een ‘machine’, en we zagen al dat de ‘Eiffeltoren’-cultuur juist het minst geschikt is voor innovatie. Hoe kan het anders?

In het kader van de lerende organisatie bespreekt Peter Senge (1990) het belang van reflecteren op mentale modellen om te leren hoe de wereld in elkaar zit en welke aannames wij zoal maken. Andere belangrijke disciplines zijn volgens Senge het bouwen aan een gezamenlijke visie op de toekomst en leren in teams. Daarvoor is dialoog nodig, het uitstellen van oordelen om echt gezamenlijk te kunnen gaan denken. Dialoog is in essentie een vrije stroom van betekenissen tussen mensen. William Isaacs (1999) beschrijft hoe je samen tot een goede dialoog kunt komen. Het gaat erom te bouwen aan vertrouwen en de focus te leggen op het gezamenlijk bereiken van nieuwe inzichten. De dialoog is dus iets heel anders dan een discussie. Daarin proberen deelnemers elkaar met argumenten te overtuigen van hun eigen visie.

Bij strategisch denken gaat het erom, inzicht te verkrijgen in de belangrijkste onzekerheden voor de toekomst en hun invloed op het bestaande business-idee. In een sterk hiërarchische cultuur kan het, als gevolg van de politieke belangen die er spelen, een (te) grote stap zijn

DE WAARDE VAN INNOVATIE ONTVOUWT ZICH IN EEN JARENLANG PROCES

om een dialoog op te zetten. Welke andere mogelijkheden zijn er dan om mensen gezamenlijk te laten nadenken over de toekomst? Een voor de participanten ‘veilige’ manier om nieuwe inzichten in onzekerheden voor de toekomst en de houdbaarheid van het huidige business-model te ontwikkelen, is het maken van scenario’s. Kees van der Heijden (2005) heeft op basis van onder meer zijn ervaringen bij Shell het gehele proces beschreven onder de noemer ‘the art of strategic conversation’. Hierin kunnen bekende analyses, zoals de SWOT-analyse, de BCG-matrix en/of Strategy Maps een plek krijgen. Deze en andere uitkomsten van strategisch denken vormen weer basismateriaal om ideeën te genereren voor toekomstige innovatieprojecten.

DE WAARDE VAN WAARDEGERICHT MANAGEMENT

Wat levert een goed werkende WGM-cyclus op? Collins bespreekt in *Good to Great* (2001) enkele concepten die sterke overeenkomsten vertonen met onderwerpen die in dit artikel zijn besproken. Dit lijken goede vuistregels te zijn bij het werken aan innovaties en betere bedrijfsprestaties.

- Nodig zijn ‘niveau 5’-leiders – mensen die zichzelf wegcijferen en hun ambities geheel ten dienste stellen van de organisatie (egalitaire organisatiecultuur)
- Belangrijk is een cultuur van discipline, waarin hiërarchie en buitensporige controls overbodig zijn (zelfsturing)
- Zorg eerst voor de goede mensen aan boord, voordat visie en strategie aan bod komen (de juiste talenten)
- Een eenvoudig concept ligt aan de basis van een fantastisch bedrijf. Daarbij gaat het om de competenties waarin je uitblinkt, inzicht in de waardebestuwendende factoren (*drivers*) van het bedrijf en focus op de activiteiten waarin de passie van de mensen ligt (business-idee, strategie)
- Technologie is nooit het primaire doel maar wordt zorgvuldig geselecteerd om het eenvoudige bedrijfsconcept te accelereren en niet om het op gang te krijgen (evaluatie van ideeën en projecten)
- Houd het vertrouwen vast dat je uiteindelijk zult sla-

EEN GOED BUSINESSCASE- PROCES ZORGT VOOR GEZAMENLIJKE BEELDVORMING

gen, maar zorg er wel voor dat je de feiten op tafel krijgt en daarnaar handelt (focus op het business-idee, prestatie management).

Collins introduceert vervolgens het ‘vliegwiel’-concept om te verklaren hoe de succesvolle bedrijven transformeerden van goede naar fantastische bedrijven. Er was geen magisch moment aan te wijzen! Door consistentie in beleid en bedrijfsvoering werd na verloop van tijd een doorbraak in prestaties bereikt. In zijn boek is innovatie geen primair thema, maar er is wel degelijk sprake van, zowel op technologisch als op sociaal vlak. Zonder voortdurende innovatie zal de concurrentie in de markt hevig, zo niet fataal zijn en zullen superieure prestaties niet worden bereikt. Door op deze wijze te kijken naar het boek van Collins, dringt zich een tweetal conclusies op:

- De waarde van innovatie ontvouwt zich in een proces gedurende een lange reeks van jaren en ligt niet besloten in de toegepaste hulpmiddelen en technieken
- Hoeveel waarde Waardegericht Management voor een organisatie zal hebben, valt niet vooraf uit te drukken in geld.

Waardegericht Management is dus een raamwerk, bestaande uit een aantal concepten en principes, dat concrete invulling behoeft en tevens verder moet worden ontwikkeld, zodanig dat het mee-evolueert met de innovatieambities en -mogelijk-

heden van de organisatie. Het beschreven raamwerk is bruikbaar als middel om te reflecteren op de inrichting van bestaande management- en innovatieprocessen en de bruikbaarheid en inpassing van nieuwe management- en innovatieconcepten. Te enthousiast aan de slag gaan met nieuwe concepten zonder de principes goed te doorgronden levert vaak meer teleurstellingen dan successen op. Daar komt bij dat veel management-theorieën vooral op structuur, analyse en control zijn gericht, en minder op creativiteit en leren, waardoor de kracht van het onbewuste onvoldoende wordt benut. Meer meten leidt dus niet per definitie tot betere inzichten, ook al lijkt Big Data momenteel weer de heilige graal te zijn voor menige organisatie (Wessel, 2016).

Ook nieuwe organisatiemodellen, zoals Spotify/agile en Holacracy, worden vaak gezien als ‘panacee’ voor veel organisatieproblemen, terwijl deze zijn ontwikkeld in een bepaalde context en niet klakkeloos kunnen worden gekopieerd naar een andere omgeving. Belangrijker is het om medewerkers vrijheid en vertrouwen te geven, zoals bij Google gebeurt, zodat zij zelf ideeën bedenken en ontwikkelen. Ook het invoeren van zelfsturing, waar Buurtzorg een geslaagd en inspirerend voorbeeld van biedt, is een optie.

Tevens is het verstandig om succesverhalen enigszins te relativeren. Illustratief in dat verband is de analyse die Malcolm Gladwell (2008) geeft van de succesverhalen van Bill Gates en andere rijk geworden ondernemers uit de begintijd van de computerindustrie. Hij concludeert dat ‘alle uitblinkers profiteerden van de een of andere ongewone kans’ en dat ‘successen een product waren van de wereld waarin zij opgroeiden’. Het devies is dus om zelf met innovaties te blijven inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen en te blijven werken aan goede oplossingen voor actuele dilemma’s, waarbij experimenten met eigen of door anderen ontwikkelde modellen, werkwijzen en hulpmiddelen nieuwe inzichten kunnen verschaffen. Zo kan een goed werkende WGM-cyclus ontstaan, en kan er daadwerkelijk een symbiose worden bereikt tussen management en ondernemerschap.

Literatuur

- Amabile, T.M. & J. Pillemer (2011). Perspectives of the Social Psychology of Creativity. *Journal of Creative Behavior*, December, pp. 3-15.
- Blank, S (2013). Why the Lean Start-up Changes Everything. *Harvard Business Review*, May, 91/5, pp. 63-72.
- Collins, J. (2001). *Good to Great*. London: Random House.
- Conijn, F., A. Everts, E. Koops & R. Uiterlinden (2005). Het speelveld van de CFO: omgaan met dilemma’s. 's-Hertogenbosch: Tutein Nolthe-nius.
- Cross, R. (1998). *Revenue Management*. London: Orion Business.
- Dijksterhuis, A. (2008). *Het Slimme Onbewuste*. Amsterdam: Uitgeverij Bert Bakker.
- Drucker, P. (1992). The New Society of Organizations. *Harvard Business Review*, 70/5, pp. 95-104.
- Gigerenzer, G. (2007). *Gut feelings. The intelligence of the unconscious*. New York (NY): Viking.
- Gladwell, M. (2008). *Outliers*. New York (NY): Little Brown and Company.

- Gulati, R. & A. DeSantola (2016). Start-Ups That Last. *Harvard Business Review*, March, 94/3, pp. 54-61.
- Heijden, K. van der (2005). *Scenarios: the art of strategic thinking*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the art of thinking together*. New York (NY): Random House.
- Iyer, B. & T.H. Davenport (2008). Reverse Engineering Google’s Innovation Machine. *Harvard Business Review*, April, 86/4, pp. 58-68.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations*. Brussel: Nelson Parker.
- Onna, M. van & A. Koning (2009). *De kleine Prince 2*. Amsterdam: Boom Uitgevers.
- Osterwalder, A. & Y. Pigneur (2009). *Business Model Generation*. Uitgave in eigen beheer.
- Osterwalder, A. & Y. Pigneur (2014). *Value Proposition Design*. Hoboken (NJ): John Wiley & Sons.
- Porter, M.E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74/6, pp. 61-78.
- Trompenaars, F. & P. Woolliams (2008). Creating a culture of innovation: new insights for HR professionals. *HR Director*, February, pp. 22-24.
- Trompenaars F. & P. Woolliams (2003). *Business Across Cultures*. Chichester: Capstone Publishing Ltd.
- Ries, E. (2013). The Thought Leader Interview. *Strategy + Business*, Winter, pp. 90.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*. London: Random House.
- Strikwerda, J. & J.W. Stoelhorst (2009). The emergence and evolution of the multidimensional organization. *California Management Review*, 51/4, pp. 11-31.
- Wessel, M. (2016). You Don’t need Big Data, you Need the Right Data. *Harvard Business Review*, 3 November.

Over de auteur

Ir. E. Koops MBA is werkzaam als zelfstandig consultant en trainer voor VBM Partners en Waardemanagers. Hij is lid van de Ooa en heeft diverse artikelen en boeken gepubliceerd, onder meer over het werkgebied van CFO’s en controllers.

