

# DE BALANCERENDE INNOVATIESCOUW

De commissaris dient verschillende rollen te vervullen als het gaat om vernieuwing. Hoe kan het bedrijf dit organiseren? Tekst Rick Aalbers en Wilfred Dolfsma

**D**e commissaris die ieder kwartaal in stemming grijs de *financials* tegen het licht houdt en ook nog even op hoofdlijnen strategische ontwikkelingen bespreekt met de ceo wordt een minderheid. Gelukkig maar. Commissarissen worden meer en meer gevraagd vanwege hun strategische ervaring met de ontwikkelingen van een sector en haar technologie. Advies van de commissaris gaat dus niet in de laatste plaats over innovatie. De commissaris vormt een welkom venster op de buitenwereld en kan als innovatiescout terreinen bestrijken waarop een bedrijf en haar medewerkers geen zicht hebben.

Hier ligt meteen de uitdaging. Als de kennis en kunde die een commissaris tot zijn beschikking heeft niet actief het bedrijf ingezogen wordt, zal dat bedrijf geen baat hebben van een commissaris als 'kennisbroker' en verdampt onontdekt innovatievermogen. Ook zonder dat een commissaris de actieve betrokken-

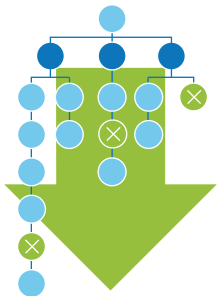
heid krijgt die bij een *one-tier*-structuur van *corporate governance* past – zoals dat gebruikelijk is in een Angelsaksische omgeving, kan hij meer doen dan ieder kwartaal in conclaaf gaan met de directeur. Al te nauwe samenwerking van deze commissaris met het bedrijf is echter onwenselijk, omdat daarmee de rol van betrokken, maar onpartijdige relatieve buitenstaander in gevaar komt. De vraag is dus hoe de commissaris de balans kan vinden tussen de rol van betrokken insider enerzijds en van onpartijdig expert van buiten anderzijds.

## STRUCTUREN BOETSEREN

Eerst en vooral moeten we vaststellen dat de wijze waarop een bedrijf als geheel georganiseerd is, steeds belangrijker wordt vanuit strategisch oogpunt. De juiste mensen bijeenzetten in (tijdelijke) structuren die er voor kunnen zorgen dat producten en diensten geleverd worden waar de klant om vraagt, is een probleem waar veel bedrijven mee worstelen. Binnen organisaties bestaat een voortdu-

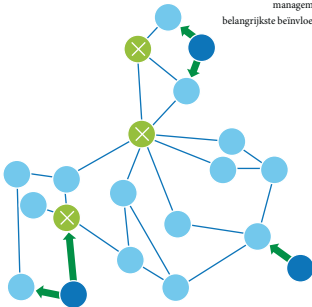
rende spanning als gevolg van het aanpassen van haar structuren. Wetende dat formele organisatiestructuren leidend zijn, iets dat wij zelf in eigen onderzoek ook vonden, wijzigt een bedrijf als Intel met regelmaat haar structuur. De informele contacten die in één periode konden groeien, kunnen zo in een volgende periode bij een nieuwe structuur van nut zijn. Een commissaris zou als strategisch organisator nauw betrokken moeten zijn bij de beslissing hoe de organisatiestructuren te boetseren, als kritisch adviseur én als betrokken medestander. Hij zou er ook op moeten toezien dat de realisatie volgens een reëel plan verloopt. Dit alles met het doel om een betere aansluiting te vinden tussen enerzijds de verwachting van de klant en de druk van de concurrentie en anderzijds de mogelijkheden van het bedrijf met al haar competenties maar ook navenante organisatorische beperkingen. Deze match is essentieel voor innovatie die het beste uit de organisatie haalt en past bij wat de markt vraagt. De commissaris kan dus van dienst zijn bij

## Formele organisatie



## Informeel schaduwnetwerk

medewerker ●  
management ●  
belangrijkste beïnvloeder ⊗



het strategisch inrichten van de formele organisatiestructuur, maar er zelf ook een nog actievare rol in spelen.

Ook de manier waarop een commissaris zelf betrokken is bij het innovatieproces moet beter georganiseerd worden. Wanneer de commissaris niet adequaat gepositioneerd is kan hij scouten wat hij wil, maar gebeurt er niets met zijn inzichten. Geen enkel idee zal dan aan zijn klankbord getoetst worden. Het aansluiten bij bestaande innovatieresources is daarbij van groot belang. Hierbij bestaan er twee paden naar succes. De eerste verloopt via de formele organisatie, de tweede via de informele organisatie, en alleen het simultaan bewandelen van beide paden leidt tot langetermijnsucces.

### FUNNEL EN STAGE-GATE

Concrete handvatten voor innovatie via de formele organisatie zijn eerst en vooral een effectieve toepassing van de innovatie-funnel en het stage-gate-model. Wanneer een bedrijf, welk bedrijf dan ook, eindelijk het romantische idee laat varen dat innovatie niet te managen is, is het eerste dat het veelal doet een funnel of een stage-gate inrichten. Soms worden deze beide gecombineerd. Innovatie ongemangeld laten, leidt tot minder succes en is uiteindelijk zo kostbaar dat zelfs een bedrijf als Google zich dat op de lange termijn niet kan veroorloven.

Zoals ieder goed geleid bedrijf cashflow-projecties maakt, zo moet het ook *new product launch*-projecties maken. Welke nieuwe producten kunnen op welke termijn, met welke vooruitzichten op de markt geïntroduceerd worden? Een innovatiefunnel (trechter) helpt daarbij; het zou aan commissarissen moeten zijn om kritische strategische vragen te stellen over de vulling van de funnel. Een commissaris kan het soort van bijziendheid voorkomen waar de open-innovatiebeweging voor waarschuwt. Goede ideeën en hulp bij de uitwerking kunnen immers ook van buiten de eigen organisatie komen. De commissaris bevindt zich in de uitgelezen positie om open innovatie te stimuleren en daarbij strategische naviteit te helpen voorkomen.

De inbreng van een commissaris bij een stage-gate – waarbij elk project in delen (stages) is geknipt en bij elk deel moet worden beslist of het project doorgaat vindt of niet – moet in principe minimaal zijn. Hij moet de betrokkenen buitenstaander kunnen blijven spelen. Wat een commissaris wel kan doen is mede bepalen hoeveel fasen er te onderscheiden zijn, welke criteria voor een go gehaald moeten worden, en hoe in een volgende fase te investeren in een project dat een go heeft gekregen. De precieze vorm voor de structuur van een stage-gate is een strategische kwestie waar een

belangrijk signaal van uitgaat naar het hele bedrijf.

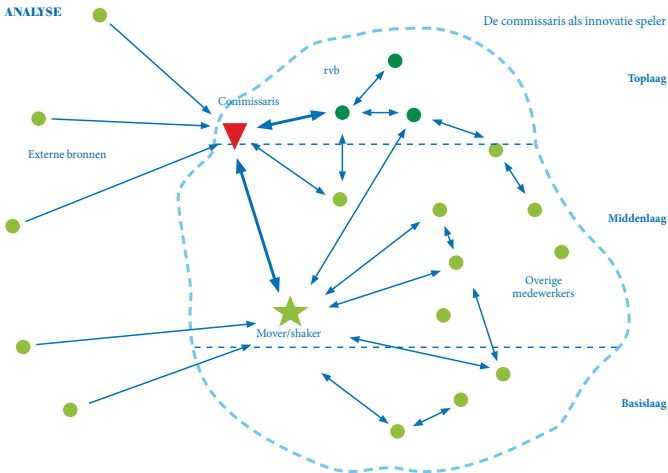
Een commissaris kan, zeker bij de innovatieprojecten die veel risico voor het bedrijf met zich meebrengen of een hoge investering betekenen, ook actief bij verschillende gates meebeslissen over go of no-go. Zo kunnen fouten van de tweede soort – het onterecht geven van een go aan ondeugdelijke projecten – worden voorkomen.

### ZET DE JOKER IN

Innovatiemanagement is er op gericht om de kans op succes bij het introduceren van een nieuw product zo groot mogelijk te maken. In een poging om falen van producten te voorkomen kan het zijn dat ook kansrijke projecten tussentijds worden gestopt. Een *product champion* van een project dat afgeblazen dreigt te worden zou, onder voorwaarden, de commissaris als joker moeten kunnen inzetten in een ultieme poging het project te redden. Betrokkenheid bij een innovatieproject vanuit hiërarchisch hogere regionen is erg belangrijk voor het succes van een project.

Een commissaris kan een innovatieproject via een informele route naar de top leiden waar de weg via de reguliere structuren afgesloten bleek. De formele kant kan immers een heel ander beeld geven van een organisatie dan de infor-

## ANALYSE



mele kant, terwijl beide noodzakelijk zijn om als organisatie effectief te kunnen zijn.

### INFORMEEL NETWERKEN

Een belangrijke uitdaging voor de commissaris is om zijn ideeën en inzichten de organisatie binnen te loodsen, zonder daarbij verzeild te raken in de loopgraven van de organisatie of juist te verzanden in een innovatie-isolement door alleen nog maar hoog in de organisatie te werken met informatie die inmiddels elk managementfilter heeft doorstaan in haar tocht naar de bestuurskamer. De formele organisatie biedt hierbij bruikbare aanknopingspunten, maar uiteraard is het innovatieproces gecompliceerder dan alleen dat. De voordelen van een formele organisatie, zoals transparantie en de mogelijkheid resources te kunnen committeren zijn duidelijk, maar de informele organisatie kent de voordelen van flexibiliteit en de mogelijkheid lateraal informatiebronnen aan

te boren. Het uitsellecteren van oninteressante en ontoepasbare informatie en ideeën is een belangrijke taak van de formele organisatie en van het middelmanagement. Maar ook fouten van de eerste soort – onterecht een goed idee of project tegenhouden – werken innovativiteit tegen.

De innovatieve commissaris houdt daarom ook gericht contact met hen die er informeel toe doen bij innovatie. Ook, of misschien wel juist, als dat niet één op één matcht met de formele organisatie. Doelgericht contact met deze mensen binnen het informele innovatienetwerk maakt een innovatieve commissaris succesvoller.

### MOVERS & SHAKERS

Hoewel deze innovatieve *movers* en *shakers* zowel in de formele als in de informele kanten van de organisatie zitten, zijn ze in het informele meer verschoolen. Hoe bereik je deze personen? Organisatienetwerkanalyse maakt het

DE  
COMMISSARIS  
VORMT EEN  
WELKOM  
VENSTER  
OP DE BUITEN-  
WERELD

tegenwoordig mogelijk om precies te bepalen wie de movers en shakers binnen de organisatie zijn. Wie heeft de vele contacten relevant voor de ontwikkeling van échte vernieuwing en wie houdt de cruciale contacten tussen twee afdelingen in stand zodat toch dát innovatieve product of dié onontgonnen dienst een eerste kans krijgen? Het is niet zelden dat dergelijke contacten buiten de formele innovatieverhoudingen blijven, zeker in een eerste stadium van de ontwikkeling. Een commissaris die zich bij het spreken met mensen in een bedrijf beperkt tot de managers van de verschillende afdelingen loopt dan ook waardevolle informatie mis over movers en shakers. Het figuur hiernaast geeft het krachtenveld waar de commissaris zich in bevindt vereenvoudigd weer.

Het gericht in contact komen met de kernspelers van de informele organisatie werd lange tijd als iets onmogelijks beschouwd omdat veel en hoogwaardige informatie verzameld moet worden. Nieuwe inzichten uit de wereld van de netwerkanalyse brengen hier echter verandering in. Op basis van moderne communicatiekanalen zoals e-mailverkeer en gerichte informatieverzameling vanuit het (HRM-)management, kunnen de personen worden geïdentificeerd die vermoedelijk het beste toegang hebben tot 'unieke' informatie die innovatieve waarde creëert. Het gericht contact zoeken met deze kernspelers in de verschillende netwerken geeft de commissaris een unieke kijk op het innovatieproces binnen zijn organisatie, waardoor een gerichte aanpak mogelijk wordt.

Uit onderzoek blijkt dat de movers en shakers veelal de middenmanagers in een bedrijf zijn, maar ook de specialisten met de nodige ervaring binnen het bedrijf zijn niet uit te vlakken. De laatsten hebben veel contacten met anderen, zowel binnen de eigen afdeling als daarbuiten, vooral wanneer zij op meerdere plekken in de organisatie hebben gewerkt. Een lange staat van dienst in een organisatie wordt nogal eens als nadelig gezien door het management. Dat is onterecht. Juist het aantal formele én informele contacten dat iemand on-

derhoudt maakt hem mogelijkwerijs tot een shaker. Als zo iemand ook de mogelijkheden en middelen heeft om keuzes te maken met gevolgen die er toe doen, is het ook een mover. Het is denkbaar dat iemand die hiërarchisch minder hoog opgeklommen is wél de vele contacten heeft die hem tot shaker maakt, maar nog niet de macht die hem tot mover zou maken.

Een commissaris is de uitgesproken persoon om de movers en shakers binnen een organisatie direct te benaderen en met hen te sparren. De commissaris functioneert dan als matchmaker. Dat kan bilateraal, maar vooral in kleine groepjes.

#### SCHAKEN OP MEERDERE BORDEN

Door in de overleggen die een commissaris heeft movers en shakers uit het formele en het informele netwerk bij elkaar te brengen, zorgt hij ervoor dat zij elkaar op meerdere manieren leren kennen. Zij ontwikkelen wat wel heet een 'multiplexe' relatie. Het vertrouwen dat in dergelijke relaties ontstaat, gekoppeld aan de *cardo* die een mover in het formele netwerk heeft, zorgt ervoor dat snel besloten kan worden, op grond van informatie die beter is geverifieerd. Multiplexe relaties dragen in belangrijke mate bij aan de innovativiteit van een bedrijf. Bij interventie door het management om innovatie te stimuleren blijken het vooral deze relaties te zijn die worden opgewaardeerd tot innovatiecontacten. ●



Rick Aalbers is manager bij Deloitte Consulting en onderzoeker bij de vakgroep Strategie & Innovatie van de Rijksuniversiteit Groningen.

Wilfred Dolfima is hoogleraar Innovatie en Strategie aan de Rijksuniversiteit Groningen.

## EEN COMMISSARIS MOET GERICHT CONTACT ONDERHOUDEN MET WIE ER INFORMEEL TOE DOET

#### Uitgelicht

- De moderne commissaris kan meerdere rollen spelen voor een bedrijf en vooral de rollen bij innovatie bieden de commissaris veel kans waarde toe te voegen.
- Informatie van buiten het bedrijf inbrengen in combinatie met een adviesrol rond de strategische inrichting van de organisatie stelt de commissaris in staat bij te dragen aan het innovatief vermogen van een bedrijf.
- Er moet oog zijn voor zowel de formele als de informele kant van de organisatie; de commissaris is een uitgelezen persoon om movers en shakers bij elkaar te brengen en nut en noodzaak binnen de organisatie te onderstrepen.
- Betrokkenheid van de commissaris bij bestaande innovatieactiviteiten heeft de potentie om succes te vergroten en het ontstaan van nieuwe activiteiten te stimuleren.
- Moderne inzichten en technieken uit de organisatienetwerkanalyse bieden hier de benodigde handvatten voor.