



door Bert Wolters

Innoveren in allianties¹

Innovaties komen steeds vaker voort uit multidisciplinaire samenwerkingsverbanden. Wat is er in dat geval nodig voor goede prestaties?

Innovatie

De manier waarop innovaties tot stand komen verandert. Het is niet meer de traditionele R&D-afdeling, maar veelal een interdisciplinair gezelschap van specialisten dat bij elkaar wordt gebracht op basis van specifieke kennis of vaardigheden. In veel gevallen komen deze specialisten uit verschillende bedrijven. De noodzaak om op deze manier te innoveren wordt vergroot door:

- Veranderende (strengere) klanteisen.
- Innovaties binnen vakdisciplines blijken veel inspanning te kosten.
- Concurrentie verschuift naar concurrentie tussen ketens.

Samenwerken

Er zijn verschillende vormen van samenwerken mogelijk. Naast de transactie (bestellen) en uitbesteding (een bedrijfsfunctie die niet tot de kernactiviteiten hoort, wordt geregeld door een bedrijf dat die functie wel als kernactiviteit heeft) is er de alliantie: intensieve samenwerking tussen specialisten, met een hoge mate van wederkerigheid en exclusiviteit (Een virtueel netwerk is de ultieme vorm van samenwerken: de groep wordt samengesteld t.b.v. een specifieke case, waarbij de klant/leveranciersverhouding vervaagt.). Deze laatste vorm komt steeds vaker voor en biedt schaalvoordelen, instrumentele voordelen en/of proces- en strategische voordelen. Deze manier van samenwerken heeft echter een eigen dynamiek.

Vertrouwen

Binnen een alliantie moet een aantal dingen goed geregeld zijn:

- De processen en organisatiestructuur moeten op orde zijn.
- Culturen moeten op elkaar aansluiten en de leider moet aan bepaalde voorwaarden voldoen.
- Contractering: het doel moet helder zijn, passen binnen een visie en maatschappij- of klantgericht te zijn.

Eén van de belangrijkste succesfactoren voor een alliantie is het optimaal benutten

van de specifieke eigenschappen van de afzonderlijke competenties. Daarvoor moeten de specialisten, die vooral gericht zijn op de inhoud (wat is technisch mogelijk?), samenwerken met managers die vooral gericht zijn op de continuïteit van de organisatie. Het gaat om twee verschillende typen mensen die vertrouwen dienen te hebben in de deskundigheid van de ander. Veel potentie gaat echter verloren door onderling competitiegedrag. Er zijn drie soorten vertrouwen: contractueel vertrouwen (het ligt vast in het contract), competentieel vertrouwen (iemand heeft zijn deskundigheid bewezen) en goodwill-vertrouwen (vertrouwen op iemands integriteit en commitment). Contracten kunnen daarbij heel gedetailleerd zijn of meer ruimte laten voor eigen deskundigheid. Naarmate er meer vertrouwen is, wordt de gedetailleerdheid van het contract kleiner; we komen er samen wel uit. Zo zien we dat bij aanbestedingen de aanbestedende partij minder vraagt naar een oplossing die aan bepaalde specificaties moet voldoen, en meer ruimte laat aan de uitvoerder om zelf problemen op te lossen, als het resultaat maar aan de vereisten voldoet.

Groepscommitment

Omdat er bij een alliantie vaak leden van verschillende partijen betrokken zijn, ontbreken de traditionele aspecten om een groepsidentiteit te creëren (zo kom je elkaar bijvoorbeeld niet tegen bij de koffieautomaat en er zijn geen gezamenlijke collega's). Om een optimaal groepsresultaat te behalen is het echter belangrijk dat de groepsleden zich betrokken voelen bij de groep.

Om dit te bereiken gelden 3 mechanismen:

- Zelf categorisatie: leden voelen zich thuis op basis van kennis en sociale interactie.
- Groepswaardering: leden zijn trots op waar de groep voor staat.
- Persoonlijke verbetering: deelname leidt tot een beloning materieel of immaterieel).

Als iemand zich identificeert met de groep, zal hij gedrag vertonen dat gunstig is voor de groep, omdat dit indirect ook zijn eigen

identiteit versterkt. Naarmate de wederkerigheid in de groep groter is, en de reputatie, groeit het vertrouwen en wordt opportunistisch gedrag voorkomen. Het is juist opportunistisch gedrag dat leidt tot onderling wantrouwen. Dit opportunistische gedrag treedt vaker op als iemand zich niet verbonden voelt met de groep. Zoals boven aangegeven, verschuift de concurrentie naar concurrentie van ketens. Deelname aan een keten vergroot de onderlinge afhankelijkheid en gaat opportunistisch gedrag tegen.

Transformationeel leiderschap

Een alliantie presteert het beste onder een competente leider. Deze dient in te zien dat hij het autonome, vrije denkproces van de specialisten niet kan sturen. Hij moet zijn medewerkers inspireren en hen de vrije hand geven om zich te ontwikkelen. Een transformationele leider richt zich op de sociale processen. Hij beïnvloedt de groepsleden door ze te motiveren en vertrouwen te geven in hun capaciteiten, zodat ze boven de norm presteren. Hij stuurt op processen en op houding, niet op taken. Dit doet hij door groepsleden aan te spreken op persoonlijke behoeften die overeenkomen met de doelen van de alliantie. De groepsleden moeten er namelijk van overtuigd zijn dat ze hun taak kunnen vervullen en dat hun taak zinvol is.

De leider heeft dus 6 taken:

1. Formuleren van een visie
2. Vervullen voorbeeldfunctie
3. Bevorderen acceptatie van de doelen
4. Hoge, uitdagende verwachtingen stellen
5. Geven van individuele steun
6. Intellectuele stimulans bieden.

Conclusie

Innovaties komen op een andere manier tot stand dan vroeger. Dit vraagt om nieuwe manieren van samenwerken, waarbij vertrouwen de basis is voor optimaal resultaat.

¹ Dit artikel is gebaseerd op de inderede van dr. Jan Jurriëns als lector Innovatie in de Private Sector bij de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, op 13 oktober 2011.