

Vijf fouten bij innovaties



Het zou mooi zijn wanneer organisaties gewoon de slimste mensen aan konden trekken, ze een innovatie opdracht geven, een doel in de verte schetsen en ze verder hun gang laten gaan. Helaas werkt dat alleen in een perfecte wereld, constateert Morgan McCall jr (foto), hoogleraar Management en Organisatie aan de Marshall Business School van de Universiteit van Southern California. McCall schetst de vijf meest gemaakte leiderschapsfouten bij technische en sociale innovatie. Meer dan eens blijkt innovatie in de weg gezeten te worden door dezelfde verkeerde beslissingen. Maar, gelukkig zijn die ook te vermijden.

Morgan McCall werkte vroeger bij het Centre for Creative Leadership en was twee jaar lang directeur van de HR Labs bij Sun Microsystems. Sinds 1996 is hij hoogleraar aan de Marshall School of Business in Los Angeles. McCall is de auteur van het boek *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders*, dat in het Nederlands verscheen als *Toptalent: high potentials als strategisch voordeel*. Dit artikel is een bewerking van een publicatie van McCall in de Harvard Business Press.

Leiders komen in alle soorten en maten, aldus McCall. Om die reden ziet hij leiderschap meer als een opdracht die vervuld dient te worden dan als een stel persoonlijke eigenschappen. Uit de studies naar effectief leiderschap blijkt volgens McCall dat effectieve leiders het beste invulling geven aan vier basiseisen, te weten: richting geven en communiceren; belangrijke relaties en samenwerkingen op één lijn krijgen; waarden instellen en ernaar leven; zichzelf en anderen ontwikkelen. Maar, zelfs als de organisatietop erop gebrand is om dit allemaal te klaren, dan is er geen enkele blauwdruk of to-do lijst.

Er kan volgens McCall ook geen formule bestaan, want elke innovatiesituatie is anders. Heel vaak worden organisaties geconfronteerd met meerdere en vaak tegenstrijdige doelen (bijv: lange termijn innovaties versus korte termijn winstgevendheid), er zijn talloze knoppen waar je aan kan draaien om zaken te veranderen en ook nog eens een heleboel andere handen die aan die knoppen willen zitten. Om al die redenen, zo betoogt McCall, zijn bepaalde leiderschapsfouten gemeengoed en komen deze voort uit precies dezelfde eisen die effectief leiderschap stelt.

Meest gemaakte fout

De meest gemaakte leiderschapsfout bij innovaties is volgens McCall wanneer leiders menen dat het hun werk is om te innoveren in plaats van de context te creëren waarbinnen anderen kunnen innoveren. Deze leiders gaan bijdragen aan de innovatie in plaats van er de regie over te voeren. McCall herkent dit bij organisaties die innovatie isoleren in afdelingen, die alleen excellerende technische mensen belonen en van managers verwachten dat ze hun inspanningen verdelen over technisch werk en het leiden van anderen.

Bij bedrijven die technisch innoveren bestaat een wijdverbreide neiging om dan ook alleen maar te focussen op technische innovaties en niet op de uitvoering, dat wil zeggen in het presenteren van de innovatie in een bruikbare vorm. Vaak wordt ook niet genoeg nagedacht over wat de klant nou eigenlijk verwacht. De focus van innovatie is dan te nauw omschreven als een technische innovatie, aldus McCall. Dit kan verergeren wanneer de richting van innoveren te strak wordt vastgelegd in doelen en tijdpad, zonder dat er aandacht besteed wordt aan de zinvolheid van de innovatie en er ook een sfeer van opwinding gecreëerd wordt die anderen inspireert. Wanneer technische innovatie geen rekening houdt met sociale innovatie zal het uiteindelijke resultaat tegenvallen.

Topdown leiderschap

Topdown leiderschap werkt contraproductief bij innovaties. Volgens McCall zie je dit vaak terug bij leiders met een technische achtergrond. Technische projectleiders zijn gewend om met experts te werken die zich doorgaans focussen op nauw omschreven taken. Het is van belang dat innovatie ook rekening houdt met sales, marketing en financiën. Morgan McCall geeft het historische voorbeeld van de onderzoekers van het Palo Alto Research Centre (PARC) van Xerox in Californië. In de jaren zeventig kwamen die met de ene na de andere innovatie die het hart van de hele latere PC industrie zou gaan vormen, maar ze vonden geen gehoor bij hun eigen Xerox directie. In plaats daarvan gingen ze met ene Steve Jobs praten. De PARC innovaties hebben Jobs geïnspireerd om bij Apple de eerste personal computer te maken. Jobs schijnt ooit gezegd te hebben dat Xerox de hele computerindustrie had kunnen beheersen als ze naar hun eigen mensen geluisterd hadden.

Hypocrisie

Waarden vaststellen en ernaar leven is essentieel. Onderschat nooit de symbolische waarde van de leiderschapsrol, stelt McCall. Innovaties gaan dikwijls de mist in, omdat de leider waarden verkondigt waarvan hij de handhaving niet serieus neemt of tegenstrijdige boodschappen uitzendt. Medewerkers prikken er genadeloos doorheen en cynisme is het gevolg. Alleen de waarden waaraan het leiderschap echt vast wil houden, zijn de moeite waard om te communiceren. Waarden beïnvloeden de innovatiecultuur in een organisatie. Dat gaat van de bereidheid van een afdeling om risico's te nemen of over grenzen heen samen te werken tot de houding jegens persoonlijke ontwikkeling.

Groei laten gebeuren

Het is een misvatting om te denken dat talentvolle mensen zichzelf wel ontwikkelen en dat je zaken op hun beloop kunt laten wanneer je het talent eenmaal binnen hebt. De direct leidinggevende speelt in dit proces een cruciale rol. Dit kan gebeuren door coaching van innovatieve mensen, maar veel meer ook door het creëren van de context waarbinnen geleerd kan worden. McCall noemt voorbeelden van die context, zoals prioriteiten stellen, beslissen wie opdrachten krijgt, de ruimte voor eigen beslissingen gunnen, rugdekking geven bij risico's nemen, uitdagende doelen stellen, voor voldoende middelen zorgen, de teamsamenstelling beïnvloeden, etc.

Kortom, zo concludeert Morgan McCall, technische innovaties blijven achter bij hun potentie wanneer ze teveel vanuit een technisch perspectief benaderd worden. De echte slimme leiders zijn zij die een omgeving met mogelijkheden scheppen waarbinnen vernieuwers ruimte krijgen en ervaren. Tegelijk dienen zij een waardesysteem op te zetten dat risico nemen stimuleert.