

Clayton Christensen

'Een ceo die voor God speelt, snapt disruptie niet'

Gerben van der Marel

Na zijn boek uit 1997 werd Clayton Christensen de autoriteit in disruptieve vernieuwing. Nu ziet hij vooral schijninnovatie en bekrompen ceo's.

De vrome mormoon Clayton Christensen (63) wordt ook wel 'de Joseph Schumpeter van onze tijd' genoemd. De hoogleraar economie op Harvard Business School is onder managers wereldberoemd door de negen boeken die hij schreef over innovatief ondernemerschap.

Dagelijks krijgt Christensen telefoontjes waarin ceo's hem bedanken voor zijn werk. Ook komen bestuurders regelmatig op bedevaart naar Harvard. 'Nederlandse managers weten me ook te vinden', zegt Christensen lachend in zijn werkkamer op Harvard. 'Ik heb veel gesproken met mensen van Unilever. Soms luisteren ze naar me, meestal niet. Hetzelfde geldt eerlijk gezegd voor Philips. Ze zijn erg slim, hoor. Ik bewonder hun praktijkkennis en kunde.'

Bescheidenheid tekent Christensen, die de gang deelt met de Nederlandse hoogleraar Anita Elberse, maar haar de grootste kamer gunt. Zijn boek *The Innovator's Dilemma* wordt tot op de dag van vandaag gezien als de bijbel voor innovatie. Christensen is ook populair in Europa, maar waarschuwt dat het oude continent hopeloos achterblijft. 'We zien in de geschiedenis dat niet alleen bedrijven maar ook landen en werelddelen elkaar ontwrichten. Dat heeft Japan met de VS gedaan. Vervolgens kwam Zuid-Korea, dat vervolgens zelf overhoop werd gehaald door goedkope innovaties uit China.'

Amerika beleefde daarna weer een sterke technologische opleving. 'Maar Europa gaat niet mee in die golfbeweging. Dat is beangstigend. Een van de redenen is, simpel gezegd, dat Europa veel minder dan Azië en de VS een open architectuur hanteert bij de ontwikkeling van producten. Dat vertraagt het tempo van innovatie. Mercedes en BMW verzetten zich sterk tegen te veel openheid. Op korte termijn is dat niet slecht voor de gevestigde orde. Op langere termijn is dat slecht voor de maatschappij.'

Wat Amerika en Europa volgens de hoogleraar beide parten speelt, is dat ceo's door beleggers worden afgerekend op resultaten op de korte termijn. 'Dat is sinds de jaren tachtig ingebakken in het systeem. Er wordt daardoor veel te weinig geïnvesteerd in wat ik "marktcreërende innovaties" noem. Hierdoor worden geheel nieuwe industrieën gevormd, met nieuwe banen en nieuwe economische groei en een nieuwe klasse van consumenten.'

Voorbeelden hiervan zijn de overgang van de mainframecomputer naar de pc, de smartphone, maar ook de Model T van Henry Ford. De huidige trend is dat er veel geïnnoveerd wordt met apps en de deeleconomie. Maar Christensen is niet erg enthousiast. 'De meeste bedrijven investeren nu vooral in innovaties die oude producten verbeteren of goedkoper maken.'

Dat geldt natuurlijk niet voor alle bedrijven. Google maakte recentelijk bekend voor zijn innovatieve activiteiten aparte businessunits op te zetten, die meer financiële vrijheid krijgen. Managers van Amazon worden door oprichter Jeff Bezos stevast aangespoord Christensen te lezen. *The Innovator's Dilemma* was ook een favoriet van Steve Jobs. In zijn boek uit 1997 beschrijft Christensen hoe bedrijven stoppen met innoveren als zij een bepaalde kritische massa hebben bereikt. Ze maken dan de fout om vooral te beschermen wat ze hebben, in plaats van het nieuwe na te jagen. Dit maakt hen kwetsbaar voor nieuwe concurrenten. Kannibaliseren van de eigen business is volgens Christensen dan de enige optie; ziehier het dilemma.

Het boek is nu actueler dan ooit. Christensen was met zijn theorie over 'disruptive innovation' een pionier. Door de opkomst van bedrijven als Uber en Airbnb vallen deze woorden nu vaker dan ooit in bestuurskamers en in de media. De hoogleraar wordt er soms wanhopig van. 'Er wordt op een vreselijke manier misbruik gemaakt van deze woorden om bepaald handelen achteraf te rechtvaardigen. Verreweg de meeste mensen hebben nooit iets over disruptie gelezen. Veel mensen die zeggen dat ze ontwrichtend bezig zijn, zijn dat helemaal niet. Daarmee richten ze meer schade aan dan nodig is. Ze falen vaak.'

Een van de meest ontmutterende conclusies van zijn boek was dat bedrijven die geconfronteerd worden met verstorende bedreigingen er zelden in slagen om slim te reageren. Achtien jaar later is dit niet veranderd. 'Er heerst nog steeds veel verzet bij de gevestigde orde. We hadden het destijds wel bij het rechte eind: bedrijven die leidend zijn in hun sector en worden ontwricht, kunnen nog best een tijdje meevaren op een golf van innovatie zonder dat ze ten onder gaan. Maar hun leidinggevend kunnen niet stilzitten en afwachten. Om te overleven moeten soms lucratieve activiteiten worden afgebouwd. Als bedrijven denken

dat ze hiermee weggelopen, falen ze. Bedrijven die dit inzien, kunnen nog lang succesvol blijven. In de micro-elektronica gaat dat sneller dan in de financiële wereld en de detailhandel.'

Veel ondernemingen organiseren hun respons niet goed, stelt Christensen. 'Een bedrijf kan zichzelf niet zomaar ontwrichten. Managers die binnen de bestaande organisatie de ruimte krijgen om te innoveren, zullen de vernieuwing veiligheidshalve altijd inpassen in de organisatie en het bestaande businessmodel. Daarom is het zo belangrijk dat voor innovatie een aparte businessunit wordt opgezet. Het is niet per se een fysieke of juridische scheiding. Het draait erom dat er een apart businessmodel wordt opgetuigd met een eigen verdienmodel.'

Leidinggevenden moeten boven op het veranderingsproces zitten, zegt Christensen. 'In een goed gerunde bestaande organisatie zijn er processen om kapitaal goed te besteden. Maar als je een nieuw deel van je organisatie inricht, bestaan die processen niet. Je moet dus een ervaren manager aanstellen die de geldstromen aanstuurt. Deze figuren denken vaak niet onrecht dat ze hun tijd vooral moeten spenderen aan de kernactiviteiten van de onderneming, omdat daar het meeste wordt verdiend. Maar in werkelijkheid loopt dat zonder hun inmenging prima, omdat er al procedures zijn. Ervaren managers maken het verschil wanneer de zaken minder strak vast liggen. Daarom moeten ze zelf meer tijd besteden aan disruptieve innovatie.'

Ook onderstreept Christensen het belang van de mensen op de werkvloer: ingenieurs, verkopers en productontwik-

CV

1952 Geboren in Salt Lake City
 1971-1973 Missionaris in Zuid-Korea
 1982 Consultant, Boston Consulting Group (BCG)
 1984 Start keramiekonderneming met aantal professoren, universiteit MIT
 1992 Docent op Harvard Business School
 1997 Proefschrift *The Innovator's Dilemma* verschijnt als boek
 2002 Adviseur voor Witte Huis
 Nevenfuncties
 Consultant voor veel grote ondernemingen en ceo's via zijn bedrijf Innosight. Board member van Tata Consultancy Services en Franklin Covey. Oprichter van beleggingsfirma Rose Park Advisors en de denktank The Christensen Institute.

kelars. 'De meeste ideeën voor nieuw producten of activiteiten ontstaan ook in de organisatie. Bij de "middle managers" ontstaat vaak een probleem. Zij kunnen niet elk idee meenemen naar hun leidinggevend: ze moeten keuzes maken. Veel goede ideeën laten ze bewust wegwakken. Ze gaan met slechts een of twee ideeën naar hun bazen, die denken de beste ideeën te horen. Dit gebeurt overal. Niet de meest ervaren mensen oordelen over de beste ideeën maar de mensen in het midden. Het probleem is alleen dat deze mensen nooit een idee pitchten dat de eigen activiteit compleet ontwricht. Ze komen hooguit met een "sustaining innovation", de verbetering van een bestaand product.'

Zulke veranderingen verstoren de gevestigde industrieën meestal niet zo drastisch: denk aan platte televisies of de laatste generaties smartphones. 'We het hogere management moet inzien', doceert Christensen, 'is dat de stroom van aanbevelingen die op hun bord komt n dezelfde is als de stroom die van onder bij de middle managers terechtkomt. I dinggevend moeten meer tijd besteden aan hun ingenieurs, om hun perspectief beter te begrijpen. Daarnaast moeten ze resources beschikbaar stellen voor projecten die opborrelen en mogelijk zelfs bestaande business ondernemen.'

Christensen, een boomlange ex-basketballer, die ooit journalist wilde worden, is vader van vijf kinderen en woon een buitenwijk van Boston. Hij groeide in een Mormoons gezin van acht in Salt Lake City. In de jaren zeventig ging hij als missionaris naar Zuid-Korea. Hij spreekt vloeiend Koreaans. Zijn geloof biedt Christensen veel houvast. Hij weigert in het weekend te werken, om een goede balans tussen werk en privé te houden. Dit houding kostte hem ooit bijna zijn baan bij The Boston Consulting Group.

Als Christensen wordt gevraagd waar om sommige ceo's zich verzetten tegen innovatie, verwijst hij naar zijn visie op de rol van God in het universum. 'Voor meeste mensen is God een Zeus: hij kan doen wat hij wil. Hij doet pang! en het gebeurt. Wij mormonen geloven dat God een individu is. Hij bestaat binnen het universum. God ontleent zijn macht aan zijn begrip van hoe de wereld werkt. Da om kan hij opmerkelijke dingen doen. Dat is een fundamenteel verschil met v de meeste mensen denken. God hangt volgens hen boven het universum. Zo k je ook naar ceo's kijken. Er zijn nog te v ceo's die zichzelf als Zeus zien: hij kan doen wat hij wil. Ze zitten niet midden hun organisatie. Zij begrijpen dus wei van disruptie.'

Gerben van der Marel is correspondent voor het Financieele Dagblad in New York.



Middelmaat
 'Niet de top oordeelt over de beste ideeën, maar de mensen in het midden. Alleen pitchten zij nooit een disruptief plan'