

MCM 2004/5

Over organiseren gesproken

In deze rubriek introduceert Anne-Marie Poorthuis organisatiethema's en nodigt organisatieadviseurs en andere betrokkenen uit om deze thema's nader te onderzoeken.

Onderzoeken van innovatie

Het is weer zover, we zitten in een hype. Er is weer zo'n woord waar iedereen al weer genoeg van begint te krijgen, voordat duidelijk is waar we het eigenlijk over hebben. Kunnen we ook zorgen dat we het niet al weer weggooiden voordat we ons er daadwerkelijk in hebben verdiept? Dat vraagt in ieder geval om het bundelen van krachten, zichtbaar maken wat er allemaal is en innovatie toelaten in al zijn diversiteit. Flink onderzoeken dus vanuit verschillende invalshoeken en de verhoudingen daartussen. Julien Haffmans, Fokke Wijnstra en Peter Luttik bijten de spits af. Je bent van harte welkom om een bijdrage te leveren.

Ideeën laten realiseren zonder tegenhouden

Fokke Wijnstra

Karel begint vol enthousiasme aan zijn nieuwe baan. Na enerverende sollicitatiegesprekken heeft hij er echt zin in. Ze hebben hem nodig. Hij is immers die gedreven professional met een ondernemende instelling. Het stond zo mooi beschreven in de advertentie: bovengemiddelde interesse in het vak, pro-actief en kan goed samenwerken in een team.

Na een paar maanden zijn er de eerste haarscheurtjes en een jaar later is Karel een afwachtende medewerker geworden die net als zijn collega's gewoon zijn werk doet. Zijn supermotivatie is verworden tot "ideeën zat, maar waarom zou je?"-houding. Waar is die ondernemende Karel gebleven?

Laten we eens aannemen dat ieder mens op zich een compleet wezen is. Een wezen met ongekeende vermogens, mogelijkheden en ideeën. Laten we aannemen dat innovatie een kwestie is van deze bronnen vrij te geven. Het enige wat een organisatie of een manager dan hoeft te doen is hun "Karels" de gelegenheid te geven daadwerkelijk te ondernemen en samen te werken. Zij hoeven de gedrevenheid en het pro-actieve handelen maar te ondersteunen.

Er zijn immers in een onderneming ideeën te over. Iedereen heeft wel oplossingen voor problemen. Daarvoor hoeft men, vrij van vooroordelen, maar op informele momenten goed te luisteren. Bijvoorbeeld bij de rookzuil, vlak na de vergadering of tussen de regels door.

Maar er is pas innovatie als een idee ook tot werkelijkheid wordt gebracht. De kracht van een idee zit in de realisatie. Daarvoor zijn mensen nodig die doen, handelen en in actie komen zonder zich te laten afremmen. En daarvoor is een organisatie nodig die dat soort gedrag normaal en volledig acceptabel vindt. Een organisatie met een ondernemende cultuur.

Toch blijken de meeste ondernemende medewerkers, zoals Karel, gekooid te zijn. Organisatievormen vol regels, managers en beheersculturen lenen zich niet voor innovatief handelen. Vaak worden sprankelende kleine initiatieven vanwege machtspeel, competitie op competenties, ego, verdedigend denken en status, in de kiem gesmoord. Kleine signalen leidend tot nieuwe aanpakken worden niet gehoord.

Zodra echter samen gewerkt wordt vanuit het denken in verbindingen in plaats van grenzen, in kansen in plaats van gevaren, in "wat willen we?" in plaats van "wat moeten we?", enzovoort blijkt dat mensen zich openen in plaats van zich sluiten. Met succes. En succes smaakt naar meer. Het leidt tot meer ideeën, meer realisaties en dus meer innovatie. Organisaties met een ondernemende netwerkende cultuur bewijzen dat dit mogelijk is. Karel zou zich er thuis voelen.

Fokke Wijnstra deelt in zijn jarenlange ervaring als eindverantwoordelijke van hele verschillende innovatieve organisaties. Hij doet dat als zelfstandige en is daarnaast gepassioneerd verbonden aan fiNext. Zie www.fokkewijnstra.nl.

Ingrediënten van innovatie

Julien Haffmans

Opeens is iedereen bezig met innovatie. Reden om eens grondig na te gaan wat dat eigenlijk is. Laten we beginnen bij het begin: we willen vernieuwing! Zonder innovatie daalt Nederland op de ranglijst van welvarende landen. Innoveren moet. Maar **wat** moeten we innoveren? Wat is nog niet bedacht? Wat is er nog niet? En hoe weten we of innovatie gaat lonen? We betreden het terrein van het onbekende. Gelukkig hebben we houvast aan wat ingrediënten:

- Vernieuwing begint als je het bekende loslaat. Dat creëert ruimte. Niet iedereen vindt dat prettig. Daarom noemen we het ook wel leegte, chaos of niets: *Creatieve ruimte*.
- Vernieuwing ontstaat als we vragen, concepten, dingen en mensen met elkaar in verband brengen die niets met elkaar te maken lijken te hebben: *Creatieve verbindingen*.
- Je weet niet wat er uit komt, en of dat van nut zal zijn, maar spannend is het altijd: *Creatieve spanning*.
- Achteraf blijkt het nieuwe soms nuttig en vinden we er economisch rendabele, exporteerbare toepassingen voor. Soms lijkt het *alleen maar creatief*: kunst, filosofie, wetenschap of troep.

Een ingrediënt van innovatie dat ik niet klakkeloos aan mijn lijstje wil toevoegen is *creatieve destructie*. Vaak maken we ruimte voor innovatie door een kritische analyse van wat we niet meer willen. Grondig breken we het bestaande af. Vervolgens staan we helemaal alleen in de creatieve ruimte. Dat schiet niet op. Dus gebruiken we onze analyse om anderen uit te nodigen mee te doen. "Deel mijn kritiek en stap met mij in de innovatieruimte." Een uitnodiging die in de praktijk zowel medestanders oplevert als weerstand oproept. Ook die weerstand is breekbaar: je kunt anderen tot innoveren dwingen door hen, of hun bestaan, af te breken. We kunnen dit afbreken creatieve destructie noemen en tot onderdeel van ons innovatie-'arsenaal' maken. Op de puinhopen van het oude bouwen we het nieuwe. Dit concept is niet alleen bruikbaar in innovatieprocessen, maar ook ter voorbereiding, legitimering en romantisering van oorlog en revolutie. De valkuil van het concept is dat we het bouwen aan het nieuwe (de innovatie) uitstellen. Als we eenmaal tussen de puinhopen staan, zullen we wel weten wat ons te doen staat. Maar daar blijft innovatie ook vaak steken: in puinhopen en chaos.

Innoveren kan zonder eerst puinhopen te scheppen. Innovatie benut dan alles wat er is op een nieuwe manier. Je kiest voor renovatiebouw (bijv. kantoren in 17^e eeuwse grachtenpanden) in plaats van voor sloop en nieuwbouw. De ruimte die daarvoor nodig is, bestaat al. Zodra we hem ervaren is hij er en kunnen we hem benutten. We kunnen anderen uitnodigen er gebruik van te maken door de ruimte zichtbaar te maken en een naam te geven. Liefst een aantrekkelijke, simpele, betekenisvol-lege naam die alles aantrekt wat erbij hoort.

Julien Haffmans is organisatieadviseur op het gebied van samenwerkingsvraagstukken en verbonden aan Netwerkimпульс. Tevens is zij voorzitter van het Netwerk Vrouwelijke Organisatie Adviseurs.

Innovatie en afleren

Door Peter Luttk

Innovatie is het nieuwe management dogma. Iedereen moet het tegenwoordig doen. Zonder innovatie kom je nergens. Er wordt dan ook op veel plaatsen geëxperimenteerd met nieuwe management technieken waarmee organisaties moeten leren innoveren: teamlearning, scenario ontwikkeling, empowerment. Er worden trainingen gegeven, projecten opgezet, nieuwe structuren geïmplementeerd. Allemaal bovenop datgene wat er al is. En het leidt weer tot een inconsistente en vooral onwerkbaar stapeling van projecten en structuren om te beheersen.

Goed beheer vraagt al een heleboel. Bijvoorbeeld: een zwaar project bij een groot Nederlands bedrijf moet tijdens halfjaarlijkse evaluatieronden aan de directie worden gerapporteerd. Goed project beheer. De directie bekijkt per jaar het totale financiële plaatje en maakt aanpassingen om de macro financiële doelstellingen zeker te stellen. Goed financieel beheer. En jaarlijks worden ontwikkelingsdoelstellingen en persoonlijke doelstellingen van zware managers geëvalueerd en afgerekend met bonus en promotie. Goed personeelsbeheer. Maar naast alles wat goed beheer

vraagt, moeten we ook nog innovatiever worden, beter inspelen op de onzekere ontwikkelingen in de sector, zoeken naar een gezamenlijke visie, contingency plannen maken en strategische acties onder een reeks van randvoorwaarden. We zitten onder ervaren leiding vele dagen op de hei om business ideeën, onzekerheden, toekomstbeelden en opties in kaart te brengen. Inzichten waarmee dan volgens onze vertrouwde beheerswijze weer nieuwe projecten worden gelanceerd met budgetten, doelstellingen en implicaties voor eerdere beheersdoelstellingen. Zo stapelen we de nieuwe innovatie boven op de oude beheersstructuren. Eerst zitten we bij elkaar om na te denken over andere manieren van werken, nieuwe opties en het accepteren van onzekerheden. En even later moeten we om budget te krijgen weer een gedetailleerd projectplan invullen met uitgewerkte projectstappen, budgetten en eindresultaten. We moeten visionair nadenken over onze ambities en mogelijkheden en vervolgens wordt dat vertaald naar persoonlijke doelstellingen waar onze jaarlijkse bonus vanaf hangt. Meestal leidt het ertoe dat het bestaande beheersmodel wint en dat innovatie al snel een activiteit wordt voor stafafdelingen en een dagje op de hei.

Innoveren vraagt loslaten en afleren. Stoppen met een aantal vertrouwde rituelen, die best wel waardevol zijn als je alles onder controle en voorspelbaar wilt houden, maar niet als je mensen wilt stimuleren om op nieuwe manieren te gaan denken en werken. Afleren is moeilijk en kost veel tijd. Tiger Woods was ontevreden over zijn slag en besloot die te veranderen. Dat kostte hem twee jaar en een lange serie verloren toernooien. Zo'n oude slag, die je beheerst, gebeurt geheel automatisch. Zit verwerkt in je systeem. Een nieuwe slag vraagt om het loslaten van wat je beheerst. Als je dat verandert gaat het eerst slechter voordat het weer beter kan gaan, nieuwe beheersing. Vervolgens won Woods trouwens wel een tijd lang alles. Want innovatie kan leiden tot uitzonderlijke prestaties. Overigens kun je niet alles combineren en leren. In Athene was dat weer goed te zien. Discuswerpers, turners en hardlopers zitten niet alleen anders in elkaar maar trainen ook heel anders. De spierbundels die op de honderd meter elkaar het goud betwisten zijn opgebouwd met krachttraining en rijke diëten. Lange afstandlopers moeten het juist hebben van hun lichte gewicht – je wilt geen kilo te veel meeslepen over vijf, tien of veertig kilometer.

Peter Luttkik, Stichting DOTank

Over organiseren gesproken, rubriek Anne-Marie Poorthuis

Dit keer het vervolg van het thema 'innovatie onderzoeken' met bijdragen van Inge Oskam, Lyke ter Braak, Thomas Thijssen en Annelies Boutellier.

Lef om te kiezen voor innovatie

door Inge Oskam

De laatste tijd wordt in publicaties en tijdens lezingen en congressen veel aandacht besteed aan innovatie. Opmerkelijk is dat er vaak wordt gesproken in termen van 'de innovatieve organisatie' en 'de innovatieve manager'. Meer dan eens bekruipt me het gevoel dat het hier alleen gaat over dingen 'anders' doen en dat vergeten wordt waar het werkelijk om gaat: het realiseren van innovatie! Innovatie in de betekenis van het ontwikkelen en succesvol op de markt brengen van iets nieuws. Of meer specifiek: het vernieuwen van producten en diensten, waarbij gebruik wordt gemaakt van nieuwe technologie of kennis en van verbeeldingskracht om in te spelen op behoeften van de klant of consument die hij zelf vaak nog niet heeft kunnen verwoorden. Vernieuwingen waarmee de organisatie zich positief onderscheidt ten opzichte van de concurrentie.

Om innovaties te realiseren is naast de cultuur en competenties een structuur nodig: om de juiste keuzes te maken uit vaak talloze innovatie-ideeën, om de meest dringende onderzoeksvragen vast te stellen en effectief te onderzoeken én om prioriteiten te stellen tussen innovatieprojecten. Want hoe vaak komt het niet voor dat er teveel innovatieprojecten tegelijkertijd worden gestart die daardoor inefficiënt worden. Het vergt aandacht en actieve betrokkenheid van alle managementlagen bij het gehele innovatieproces zodat wat niet succesvol blijkt, bijtijds wordt gestopt of anders juist wordt geïntensiveerd.

Niet zelden wordt beweerd dat innovatie niet gedijt in een gestructureerde organisatie. Dit is misschien waar als je het hebt over het creëren van een voedingsbodem voor innovatie (alhoewel veel ideeën nog steeds op een vrijdag namiddag ontstaan). Juist als je vernieuwingen daadwerkelijk te gelde wilt maken, is een iets strakkere structuur wel degelijk nuttig. Soms is deze structuur keihard noodzakelijk als je ziet hoeveel organisaties worstelen met de vraag waarom zoveel wordt uitgegeven aan Research & Development en zo weinig resulteert in producten die winstgevend geproduceerd kunnen worden.

Uiteindelijk betekent dit dat organisaties en hun managers vooral lef nodig hebben! Lef om enerzijds de ruimte te geven aan innovatie: een cultuur scheppen waarin medewerkers zich een beetje gekheid en durf kunnen permitteren en waarin dit zelfs gestimuleerd wordt door het management. Maar anderzijds ook lef om keuzes te maken en om de beheerstructuur te benutten om een varend schip bij te sturen of in het ergste geval te laten stoppen als blijkt dat het ons niet brengt waar we heen willen.

Inge Oskam is consultant op het gebied van innovatiemanagement en organisatie van productontwikkeling. Zij heeft haar eigen adviesbureau: buro io - advies bij innovatie en ontwikkeling.

Persoonlijk ondernemen en innovatie

door Thomas Thijssen

'Ondernemerschap' kan op verschillende niveaus worden beschreven: het individu (de ondernemende persoon), de organisatie (de onderneming of netwerk van ondernemingen) en de maatschappij (de ondernemende maatschappij). In dit artikel leggen we het accent vooral op het individu, het persoonlijk ondernemen, met hier en daar uitstapjes naar de organisatie en de maatschappij.

Steeds meer mensen ontdekken dat ondernemerschap niet alleen is weggelegd voor de 'happy few' maar voor iedereen. Iedereen kan zijn of haar ondernemende talent leren herkennen en praktisch toepassen – ongeacht de gegeven omstandigheden – teneinde het eigen leven de gewenste inhoud te geven.

We zien persoonlijk ondernemen als een reis in 3 etappes:

Kansen zien: voor jezelf in de wereld om je heen.

Kansen benutten: door de inzet van je persoonlijk en ondernemend vermogen.

Waardecreatie: door te bouwen aan persoonlijke waarde, sociale waarde en economische waarde.

Voor, tijdens en na de reis van persoonlijk ondernemen speelt reflectie op de eigen talenten (het zelfbeeld) en de wereld om je heen (het wereldbeeld) een prominente rol.

Met name bij het kansen zien en kansen benutten doen zich mogelijkheden voor om te innoveren. Een van de definities van innoveren is 'van iets gewoons, iets buitengewoons maken'. Het betreft creatief re-combineren van 'resources', zoals menselijk kapitaal, grondstoffen en financieel kapitaal, gecombineerd met kennis. Persoonlijk ondernemen en innovatie kunnen daarbij hand in hand gaan.

Iedereen kan zijn ondernemende kwaliteiten ontplooiën, onafhankelijk van leeftijd of maatschappelijke positie. Persoonlijk ondernemen is mogelijk in alle fasen van het leven: als student, als medewerker, als manager, als adviseur, als ambtenaar, als zelfstandig ondernemer en ook in de derde levensfase. Het is mogelijk om waarde te creëren, als je kansen wilt zien die echt bij je passen en deze kansen ook daadwerkelijk benut.

In *De Gids voor persoonlijk ondernemen en innovatie* (ISBN 90 5594) wordt dit nader uitgewerkt. (www.scriptum.nl)

Thomas Thijssen (56) is ondernemer, onderzoeker, onderwijzer en auteur. Als directeur van VIA NOVA ACADEMY voor persoonlijk ondernemen, onderdeel van de Internationale School voor Wijsbegeerte (www.isvw.nl) te Leusden, ondersteunt hij individuen, teams en organisaties. Hij verricht onderzoek naar leren, innoveren en ondernemen aan de UvA, ontwikkelt vernieuwend onderwijs en publiceert. Als ondernemer heeft hij internationale ervaring in de gastvrijheidsindustrie, de gezondheidszorg, de veiligheidssector, het onderwijs, de overheid en de mediasector in Australië, Engeland, Verenigde Staten, het Caribische gebied en Europa.

Innoveren en duurzaamheid

door Lyke ter Braak

Innoveren is in. Het wordt gepropageerd als dé oplossing voor een beter economisch klimaat in de toekomst. Werkelijke vernieuwing is dan niet iets eenmaligs dat steeds weer vervangen wordt: 'wegwerp'-innovatie. Als het economisch minder gaat, is daar ook niet zoveel (financiële) ruimte voor. De klant besteedt zijn geld liever aan nieuwe mogelijkheden die niet morgen alweer ingehaald zijn door het volgende nieuwtje. We zoeken naar duurzame innovatie.

Duurzaamheid is een veelbelovend begrip. Deze Nederlandse vertaling van 'sustainability' heeft in onze cultuur echter een bijbetekenis van behoudendheid en duidt daarmee bijna op het tegenovergestelde van innovatie. Hoe zijn die twee te verenigen?

We gebruiken het begrip creëren om een brug te slaan. Waar innovatie de nadruk legt op het resultaat van vernieuwing, nieuwe producten en nieuwe structuren, ligt bij creëren de nadruk op het proces. In de kern gaat het bij creëren om de beweging en de energie die op gang wordt gebracht. Daarbij zijn de beoogde resultaten drijfveer en focus: zonder doel is de beweging ongericht. De creaties en innovaties die dit proces voortbrengt zijn geen eindresultaat of afronding van het proces, maar zijn onderdeel van een voortdurend creatieproces. De energie van het proces kan, na het bereiken van het doel, weer ingezet worden voor nieuwe doelen.

Het voortduren van deze beweging in creatieprocessen is een vorm van duurzaamheid. Deze duurzaamheid is minder gericht op het behouden van wat er al is en meer op het laten voortduren van wat ontstaat. De creaties en innovaties die dit proces voortbrengt zijn geen eindresultaat of afronding van het proces, maar zijn onderdeel van een voortdurend creatieproces. Innovatie kan zo een 'gewoonte' worden.

Deze voortdurende beweging heeft Robbert Coppenhagen weergegeven in zijn creatieregiemodel dat de vorm heeft van een lemniscaat zonder begin- of eindpunt. Belangrijk in dit model zijn de bijdrage van

het individu die met een (toekomst)visie richting geeft aan het creatieproces en de samenwerking tussen individuen in een organisatie(onderdeel).

Het leuke van dit model is dat ook andere peilers, zoals structuren en afzetmarkt, een belangrijke plek innemen. Zonder (productie)middelen en klanten houdt het creatieproces snel op. Met alleen creatieve mensen en goede samenwerking bereik je als organisatie geen echte innovatie. Dat wil zeggen: innovatie die vorm krijgt in producten of diensten en wordt gewaardeerd en afgenomen door klanten.

Maar iets minder richten op de resultaten van innovatie en meer aandacht besteden aan hoe het innovatie- of creatieproces werkt en in stand gehouden kan worden, biedt wellicht een goede voedingsbodem voor duurzame innovatie.

Literatuur: Copenhagen, Robbert (2002), Creatieregie. Visie & Verbinding bij verandering.

Lyke ter Braak werkt vanuit haar bedrijf Finia & Co als ontwikkelingsadviseur. Voor meer informatie www.Finia.net.

Innovatie onderzoeken.

door Annelies Boutellier

Innovatie moet. Organisaties moeten zich vernieuwen. Dat is geen hype en dat hoeft ook niets te maken te hebben met strategische keuzes. Het heeft domweg met leven te maken. Leven betekent vernieuwen. Iets of iemand sterft en wordt vervangen door iets of iemand nieuw(s). Een natuurlijke gang van zaken. Het leven gaat door. De levensvatbaarheid van een organisatie heeft rechtstreeks te maken met de mate van innovatie.

Wat is dan het probleem? Als het dan zo natuurlijk is, waarom zien we dan vaak zo'n moeizaam proces met belemmeringen, conflicten en kwetsingen?

Met het vizier op de innovatie wordt het "oude" meestal afgewaardeerd. Of beter geformuleerd: de neiging is sterk het "oude" uit de organisatie te halen teneinde optimaal plaats te maken voor het nieuwe. Het blijkt een hardnekkig misverstand.

Als we naar een organisatie kijken als een geheel, een organisme waarin alles met alles samenhangt komen we op andere ideeën. Dan blijkt dat bij innovatie zowel het nieuwe (nieuwe aanpak, nieuwe mensen, nieuwe doelen) als het oude (oude aanpak, "oude" mensen, oude doelen) aandacht vragen en behoeven. Het zonder meer opruimen van oude zaken ten behoeve van nieuwe veroorzaakt onrust. Als bijvoorbeeld mensen worden ontslagen of weggepromoveerd om plaats te maken voor nieuwe mensen is de kans groot, dat de ruimte die gewenst is niet ontstaat.

Nieuwe mensen komen vaak niet in hun kracht op plekken die door anderen op een akelige manier zijn verlaten. Ondanks het ontslag of de promotie komt de organisatie niet los van de ontslagen persoon en is op die manier niet vrij om de volgende stap te maken. Ter vergelijking: iemand die niets meer met zijn familie te maken wil hebben, beseft vaak hoeveel energie het kost om deze houding vol te houden. Ondanks zijn besluit voelt hij er zich niet vrij van.

Een systeem vraagt om een zorgvuldige en respectvolle afhechting van "oude" zaken; een respectvol omgaan met ervaring en anciënniteit, een balans vinden tussen het nieuwe perspectief en de geschiedenis. Dan komt er ruimte; dan wordt de organisatie vrij.

Annelies Boutellier

Beste lezer, bent u door bovenstaande geprikkeld en wilt u meer weten dan raad ik u aan mijn artikel 'Het onderkennen van onbewuste dynamieken in organisaties' te lezen in het boek Internoveer!, dat vanaf eind november in de boekwinkels ligt.

Mocht u een en ander willen ervaren dan is een workshop Organisatie-opstellingen aan te raden. Deze revolutionaire methodiek maakt verrassend snel duidelijk welke (vaak) onbewuste krachten er spelen in organisaties. Krachten die bijvoorbeeld zorgen voor een rem op een innovatief proces.