

# Innoveren is creëren, niet controleren

Saskia Harkema

**Innovatie staat hoog op de Nederlandse agenda. Innovatie genereert immers economische groei en daarmee mogelijkheden voor nieuwe banen. Maar hoe wordt er geïnnoveerd binnen organisaties? Waar innovatie gericht zou moeten zijn op het stimuleren van creativiteit en ‘out of the box thinking’, leert de praktijk dat innovatie beschouwd wordt als een beheersingsvraagstuk. Innoveren verwordt daarmee tot controleren, terwijl het gericht moet zijn op verandering en vernieuwing. Het móet anders.**

Bij innovatie denk je aan creatieve geesten die in vrijheid en ongebondenheid hun fantasie de vrije loop laten om met de meest fantastische uitvindingen te komen en daarvoor ook de ruimte krijgen. Jarenlange ervaring bij Philips en andere bedrijven leert dat het eerder uitzondering is dan regel dat dit soort lieden bij organisaties werken en daarvoor de ruimte krijgen. Organiseren is namelijk niets anders dan structureren en reguleren met het doel te controleren.

Senseo wordt als hét voorbeeld gezien van een succesvolle innovatie. Vanuit financieel perspectief en marktacceptatie is dat wellicht het geval. Interessant is de vraag hoe het proces vanuit het perspectief van het individu is verlopen en hoe dit type processen vaak bij grote en minder grote bedrijven verloopt.

Puttend uit een rijke ervaring bij Philips, Sara Lee en als consultant zal ik hier proberen licht op te werpen.

Het is een relevante vraag tegen de achtergrond van een recent artikel in de Volkskrant waarin het volgende werd gezegd: ‘Goede werkgevers moeten zich ontpoppen als ideale levenspartners, creatief in het hof maken zonder ordinaar aan het versieren te slaan of te denken dat met geld alles te koop is. Werkgevers zullen hun medewerkers als familie moeten leren zien, met wie je Sinterklaas viert en met wie je naar een voetbalwedstrijd kijkt. Je bindt mensen pas echt door ze het idee te geven dat ze erbij horen, door ze een gevoel van geborgenheid te geven. Er moet sprake zijn van een emotionele verbondenheid’.

## Senseo

Hoe creëer je een klimaat waarin mensen zich emotioneel verbonden voelen in plaats van uit te voeren wat hun opgedragen wordt of wat in hun functie- of taakomschrijving staat? De sleutel zit in de mate van vrijheid die je als organisatie aan je mensen geeft. Senseo is een marktsucces, maar uit interviews met de betrokkenen is het proces achteraf als zeer frustrerend en demotiverend gekenschetst, zozeer zelfs dat werknemers een aversie ontwikkelden tegen het deelnemen in dit type

projecten. Hun grootste klacht: de structuur waarbinnen ze moesten werken, met bijna onverenigbare eisen ten aanzien van budget, tijd, verantwoordelijkheid (of het gebrek daaraan), technische specificaties en marketingwensen. Is de gang van zaken bij Senseo een uitzondering op deze regel? Integendeel. We weten simpelweg onvoldoende hoe we ervoor moeten zorgen dat mensen plezier blijven houden in dat wat ze doen en innovatie niet beschouwen als het afvinken van checklists en proberen een 'go' te krijgen van onwillige en niet ter zake deskundige middelmanagers. Om het faalpercentage van innovatieprojecten omlaag te brengen en ruimte te maken voor de creativiteit, authenticiteit en behoefte aan vrijheid van mensen, moet het proces anders worden georganiseerd: maar hoe?

### **Menselijk gedrag**

Het gedrag van mieren is een interessant object van studie, evenals het gedrag van een vlucht vogels die in formatie vliegt, als we het hebben over menselijk gedrag tegen de achtergrond van deze vraag. Het verradt namelijk een grote mate van ordening zonder dat er ogenschijnlijk sprake is van enige sturing. Het gedrag zoals hierboven geschetst noemt men in de wetenschap ook wel een 'complex adaptief systeem'.

Naar analogie hiervan kan menselijk gedrag ook worden beschouwd als complex. Het hart van een dergelijk systeem wordt gevormd door zogenaamde agents. In het geval van menselijke systemen kan een agent een individu, groep of totale organisatie voorstellen. Kenmerkend voor agents is dat ze autonoom gedrag vertonen en doelbewust handelen. Met name het autonome gedrag van agenten is interessant. Het boeiende is dat de ordening die ontstaat in dit type systemen niet opgelegd is van buitenaf, maar ontstaat vanuit het individuele handelen in een proces van zelforganisatie. Men noemt dit emergent gedrag: het borrelt als het ware van onderen af op en leidt tot geordende structuren en patronen.

In tegenstelling tot wat vaak wordt verondersteld, is het niet zo dat gedrag dat niet gestuurd wordt leidt tot chaos. Integendeel, het ontbreken van sturing is een voorwaarde voor het ontstaan van orde. Emergentie is hiermee een fenomeen dat tegen onze logica en intuïtie ingaat. Wat leert dit voorbeeld ons over menselijk gedrag en wat kunnen we hiermee in de praktijk? Een belangrijke les is dat mensen kennelijk in staat zijn zich te organiseren zonder dat ze van bovenaf verteld wordt hoe ze dat moeten doen. Dit is een pleidooi voor het stimuleren van autonoom gedrag en een flexibele omgang met structuren.

### **Regels**

Een andere les is dat ons ingebakken idee dat een minimum aan regels leidt tot een maximum aan chaos, niets anders is dan perceptie en een ingesleten denkpatroon. Regels moeten niet een doel op zich worden maar moeten de mens dienen, en met evenveel gemak overboord worden gegooid als blijkt dat ze niet werken om ze te vervangen door andere regels. Regels moeten bovendien niet van bovenaf worden opgelegd, maar juist voortkomen uit een individuele behoefte of drijfveer. Ten slotte toont het gedrag zoals hierboven geschetst dat mensen een intrinsieke behoefte hebben aan leren en zich aan elkaar aanpassen. Het is dit gedrag dat aan de basis ligt van het ontstaan van orde en de voorwaarde creëert voor de ontwikkeling en groei van een systeem.

In het zicht van 2010 wordt het voor Nederland van groot belang om autonome groei te realiseren en is het belang van innovatie evident. Een land waarin onvoldoende geïnoveerd wordt valt ten prooi aan concurrentie en gebrek aan economische groei. Innovatie is dus van levensbelang voor onze economie en de continuïteit van bedrijven.

In dit kader pleit ik voor een andere meer menselijke aanpak van het innovatieproces. Op de vraag hoe het proces georganiseerd moet worden om het succespercentage te

verbeteren is het antwoord even simpel als doeltreffend: organiseer het niet. Mensen zijn prima in staat om zelf te bepalen hoeveel budget ze nodig hebben, dat budget te bewaken, realistische doelen te stellen, de doorlooptijd in de gaten te houden en met creatieve oplossingen te komen. Ze zullen dat niet alleen veel beter doen als ze de vrije hand krijgen, ze zullen bovendien met veel betere producten komen: Ze zijn zelf immers ook klant en weten als geen ander waar een klant behoefte aan heeft. We moeten af van het idee dat innovatie een beheersingsvraagstuk is.

---

Dr. S.J.M. Harkema MBA is gepromoveerd op innovatiemanagement en is Lector Innovation & Entrepreneurship aan De Haagse Hogeschool.