



Programma voor het scheppen van ruimte voor vernieuwing in organisaties

“Innoveren is een moeilijke zaak, maar innovatie Inertie kan tot de verleden tijd behoren. Directies beschikken nu over een programma met de ‘Janus switch’ waarmee ze verschillende figuren in hun organisatie naar voren brengen die ruimte scheppen voor vernieuwing”

Herman Hoving

Inhoud

Achtergronden en hoofdlijnen

Waarom organisatie breed?

Configuratie knoppen

Tijdschakelaar: de Janus switch

Het Progressie Pantheon

Strategie, tactiek en uitvoering

Programma: Odyssee met het Progressie Pantheon

Achtergronden en hoofdlijnen

Hoe organiseren we innovatie? Die vraag wordt in alle directiekamers gesteld. Vanuit het besef dat innovatie allang niet meer over de schutting bij R&D kan worden gegooid, maar een organisatie breed fenomeen is geworden.

Het antwoord op de vraag hoe innovatie valt te organiseren, komt in abstracto van de Amerikaanse innovatieprofessor Van de Ven. Hij definieert innovatie management als *‘to bring good ideas into good currency within an institutional context’*. Om dit bereiken moet er organisatie breed een *‘readiness to innovation’* zijn: de hele organisatie moet - terwijl de dagelijkse bedrijfsvoering voortgaat- als het ware in de startblokken staan om innovatiemogelijkheden te herkennen en te benutten. Dat komt neer op een Odyssee die met het hierna te presenteren Progressie Pantheon tot een goed einde kan worden gebracht.*

* De kiem voor dit programma is gelegd bij de Innovatie Advies Groep van TNO. Dat is op 1 A4 beschreven.

De Odyssee met het Progressie Pantheon bevat een alomvattend model en een programma om de noodzakelijke 'organizational readiness to innovation' te verkrijgen. Het model geeft op directieniveau de instrumenten om op de juiste momenten te schakelen, innovatiemogelijkheden te benutten en leiding te geven. De bijbehorende training met workshops leert medewerkers innovatiekansen te herkennen en geeft hen het zelfvertrouwen deze aan te dragen. Innovatie wordt herhaalbaar gemaakt in drie stappen. Het totale programma is gebaseerd op de erkenning van innovatie paradoxen en het bestaan van verschillende strategie 'scholen'. Die erkenning is de eerste stap in de richting van het succesvol organiseren van vernieuwing. Voor een goed begrip van het programma voor vernieuwing is het nuttig nu de paradoxen en strategie scholen te introduceren.

Waarom organisatie breed?

In de praktijk wordt innovatie gekenmerkt door drie paradoxen: de Controle Paradox, de Tijd Paradox en de Kennis Paradox.

De Controle Paradox houdt in dat het organiseren van innovatie hetzelfde is als het willen beheersen van het toeval. Innovatie is immers een toevalsproces: van tevoren is onbekend welke richting het precies uitgaat. Het is als het gooien met een zuivere dobbelsteen en van tevoren willen organiseren dat de uitkomst 6 is, het maximale resultaat.

De Tijd paradox houdt in dat er in de praktijk nooit tijd voor innovatie is. Gaat het met een bedrijf goed, dan wordt alle energie gericht op groei, het openen van nieuwe vestigingen, productielijnen of het aanboren van nieuwe markten. Raakt men daarentegen in zwaar weer, dan wordt de noodzaak tot innovatie acuut en is er nooit tijd genoeg. Om het beeld te schetsen: Een directie in moeilijkheden staat onder grote tijdsdruk om met innovatie te komen. Oefent dus controle uit, want resultaat op korte termijn is van groot belang. De controle smoort echter het creatieve proces, waardoor er niks uitkomt. Het gebrek aan resultaat spoort de manager aan tot het uitoefenen van meer controle, met nog minder vernieuwingsinitiatief tot gevolg. Een reflex waar vrijwel geen enkele manager zich aan kan onttrekken. Met andere woorden: de Controle Paradox en tijd Paradox verlammen.

De Kennis Paradox, tenslotte, is het fenomeen dat er in principe heel veel kennis en informatie voorhanden is, maar dat het lastig is op het juiste moment de juiste kennis te benutten.

Organisatie brede aanpak als onderdeel van de dagelijkse bedrijfsvoering is - even kort gezegd - de enige manier om de Controle Paradox en Tijd Paradox te omzeilen. Om innovatief kansrijke resultaten te herkennen is binnen een organisatie - van hoog tot laag- de juiste mindset nodig. In die mindset zit de oplossing van de Kennis Paradox verscholen. Het komt in essentie neer op een vervanging van kennistransfer naar kenniscreatie en kennisdeling. Innovatief dobbelsteengooien - een zes herkennen als deze valt- is een vaardigheid die kan worden getraind.

Configuratie knoppen

Dat zoveel vernieuwingen zijn verzand in de innovatieparadoxen, ligt niet zozeer aan slecht management, maar aan onbekendheid met het fenomeen en onvermogen de paradoxen op te lossen. Wat dat betreft mogen innovatie-experts en interventie deskundigen ook de hand in eigen boezem steken. Zo belooft het baanbrekende boek 'The Strategy Safari' uit 2008 een complete gids door de 'jungle' van strategie management voor vernieuwing te zijn.

Anderen spreken elders van een weg uit het 'innovatiemoeras'. In wezen zijn het natuurlijk ook de wetenschappers zelf, die zich een pad door de jungle aan het kappen waren of zich probeerden los te maken van de zuiging van het zompige moeras aan wetenschappelijke feiten en deelonderzoeken. Voorts waren veel innovatiedeskundigen oorspronkelijk sterk onder de indruk van de worldshakers, de radicale vernieuwers die revoluties teweeg brachten in de zin van Schumpeters 'creative destruction'. Prachtig allemaal, maar niet echt nuttig of toepasbaar op directieniveau waar continuïteit, werkgelegenheid en een redelijk voorspelbare dividenduitkering voorop staat. Bovendien zijn de meeste innovaties helemaal niet zo revolutionair en hebben dus geen worldshakers nodig.

De innovatiewetenschap is een nog jonge discipline die vanaf de jaren zestig van de vorige eeuw werkenderwijs tot inzichten is gekomen. Dat leidde aanvankelijk tot het ontstaan van allerlei verschillende 'scholen': de Positioning School, de Cognitive School, de Planning School, de Design School, de Entrepreneurial School, de Environmental School, de Cultural School, de Learning School en tenslotte de Political School. Veel van deze scholen ontstonden naar aanleiding van concrete casussen. In de jaren tachtig ontwikkelde Philips in Eindhoven bijvoorbeeld een onovertroffen videosysteem, de VCR-recorder. Het duurde echter zo lang voordat dit systeem op de markt was, dat concurrent Sony met het technisch veel minder geavanceerde VHS-systeem de wereldmarkt inmiddels al had veroverd. Ziedaar: de Design school -R&D- raakte op zijn retour en de Entrepreneurial School voor innovatie was geboren.

Al deze scholen hebben op zichzelf nuttige en toepasbare kennis opgeleverd. Op grond van hun bevindingen zijn veel interventies en programma's succesvol gebleken. Afzonderlijk zijn zij echter ongeschikt voor een organisatie brede aanpak van innovatie.

Het Progressie Pantheon biedt dit perspectief wel. Het is een dynamisch model uit de tiende school, de Configuration School, waarin alle scholen in een stroommodel hun plek hebben gevonden. Deze school en dit model is overigens in aanleg ontwikkeld door dezelfde auteurs die de The Strategy Safari hebben geschreven.

Groot voordeel van het Progressie Pantheon is de praktische toepasbaarheid. Vanuit de bestuurskamer kan aan de knoppen van de configuratie worden gedraaid. Binnen het model zit een tijdpad vervat op welk moment welke innovatie school de overhand moet hebben en welke hulplijnen het beste kunnen worden ingeroepen. Essentieel element is bovendien, dat het dynamische model aangeeft wanneer er geschakeld kan worden tussen ruwweg de doelgerichte voortgang van het proces enerzijds en de creatieve momenten anderzijds. Waar voorheen, vanuit de bestuurskamer bezien, op innovatie nauwelijks grip kon worden gekregen, geeft het Progressie Pantheon wel degelijk hele duidelijke handvatten. Of, wanneer een en ander onverhoopt toch dreigt te stranden, het raamwerk om te analyseren wat er spaak loopt en wat daaraan direct valt te doen.

Tijdschakelaar: de Janus switch

Het Progressie Pantheon is schatplichtig aan het Configuratie model van Mintzberg c.s. uit *The Strategy Safari* en het boek 'Gods of Management' van managementdenker Charles Handy. In dit boek toont Handy aan de hand van vier goden uit de Griekse mythologie - Zeus, Athene, Apollo en Dionysos - de bedrijfsculturele keuzes die gemaakt kunnen worden voor productiviteitsverbetering en voor een prettiger werksfeer.

Athene staat voor de taakcultuur die per definitie resultaatgericht is. Organiseren van innovatie komt neer op een stapsgewijs verlopend besluitvormingsproces waarin hoofdfasen als koers- en doelbepaling kunnen worden onderscheiden.

Zeus is de spin in het organisatie web en staat voor de machtscultuur, de basis voor leiderschap en verschillende beïnvloedingstactieken.

Dionysos staat voor de persoonscultuur, personen met hun waarden. Om succesvol te zijn op het innovatie pad zijn de waarden intuïtie, empathie, creativiteit en moed vereist.

Apollo staat voor de rolcultuur, oriëntatie op functies of rollen zoals productie, verkoop en marketing en bij innovatie op analyse, ontwerp en planning.

Het Progressie Pantheon voegt drie godenfiguren uit de Griekse mythologie toe:

Kronos staat voor de chronologische tijd, de meetbare tijd waarbinnen projecten bijvoorbeeld moeten zijn afgerond. Daardoor gaan Kronos en Athene, taakgerichtheid, hand in hand.

Kairos staat voor de juiste tijd, het juiste moment om iets te doen of te laten. Kairos is daarom verbonden met alle sexy momenten van innovatie, zoals de creatieve inval.

Janus staat voor vernieuwing (denk aan de eerste maand van het nieuwe jaar: Januari). Hij heeft twee gezichten en fungeert als poortwachter. In het Progressie Pantheon draagt Janus aan de ene kant het gezicht van Kronos, aan de andere kant het gezicht van Kairos. Janus is daarmee de Tijd schakelaar in het Progressie Pantheon, die de switch bepaalt tussen de chronologische en de juiste tijd. Idealiter lost Janus, door wisselend zijn ene of andere gezicht te tonen de Tijd Paradox op en zodoende eigenlijk ook al een deel van de Controle Paradox. Deze figuur laat de management goden ook op de juiste wijze figureren in het innovatie proces.

In deze configuratieve benadering heeft de directie de regie en laat de verschillende figuren die innovatie kunnen organiseren, binnen en buiten het bedrijf, in hun rol schitteren.

Het Progressie Pantheon

Twee management goden overzien het innovatieproces: Athene en Zeus. Athene organiseert innovatie door de voortgang van de besluitvorming in het proces te regelen. Zij stelt de taken vast. En omdat taken en daarbij behorende doelstellingen begrensd worden in de tijd, is Athene gekoppeld aan Kronos, de god van de chronologische tijd: Athene is aan zet zodra Janus zijn gezicht van Kronos toont.

Zeus, daarentegen, is bij de organisatie van het innovatieproces gekoppeld aan Kairos. Zodra Janus het gezicht van Kairos toont, is Zeus aan zet. Hij beïnvloedt innovatie pro-actief door te inspireren, te richten - op het juiste moment de juiste focus te bepalen- en te forceren. Dat laatste, forceren, wordt bijna nooit genoemd in modellen of tijdens trainingen. Zeus gebruikt echter vaak 'harde' macht en daarom hoort de invloed tactiek forceren zeker tot zijn repertoire. Soms moet innovatie krachtig worden doorgevoerd, desnoods door weerstanden heen en zo wordt het innovatieproces ook *irreversibel* gemaakt.

Essentieel voor een goed verlopend proces is een goede dynamiek tussen Athene en Zeus, een goede schakeling tussen Kronos en Kairos. Raken Athene en Zeus in onderlinge strijd verwickeld, dan onttaardt een innovatie project snel in een activiteit met deadlines en go/no go beslissingen en geruzie om ideeën, om tijd en om macht.

Komt een innovatieproces geheel onder invloed van Kronos en Athene te staan, dan smooit ieder initiatief in hun pogingen het proces hanteerbaar en beheersbaar te houden. Kronos heeft in de Griekse mythologie de slechte eigenschap zijn eigen kinderen op te eten. Datzelfde gebeurt min of meer tijdens een innovatieproces onder zijn gesternte. Betrokkenen raken zo bezeten door de tijd, tijdsdruk en het halen van concrete doelstellingen, dat zij daaraan ten onder gaan. De (sub)doelstellingen worden doelen op zich en zingen helemaal los van het verdere proces.

Apollo mobiliseert de strategische rollen die moeten worden vervuld, zoals de planner en de kennismanager, om er maar een paar te noemen. Het is de verdienste van de configuratieve benadering dat zij door 'leraren', 'politici' en 'cultuurmanagers' kunnen worden ondersteund. En last but not least onderbouwt Dionysios innovatie met intuïtie en creativiteit en laat Janus alle figuren op het juiste moment naar voren treden.

Strategie, tactiek en uitvoering

Met workshops kan het Progressie Pantheon worden getraind. Van groot belang is dat de organizational readiness to innovation wordt geïncorporeerd in de bedrijfscultuur. De individuele medewerker moet zoveel mogelijk het gevoel hebben elke dag iets te bereiken. Dat is het doel van het collectieve leerproces en vindt zijn voorlopig beslag in het World Café. De onderneming staat dan in de startblokken voor innovatie en heeft het zelfvertrouwen de Odyssee any time te kunnen volbrengen.

Maar eerst is het strategisch management van uw bedrijf aan zet om de innovatie richting te bepalen en de juiste agenda op te stellen voor de workshops!! De directie ontwikkelt zelf een heuristisch innovatie model en geeft aan hoe dit in de training kan worden gehanteerd. Herman Hoving van *Panta Psychologie* en Ruud Heijblom van *Marketing Koers* helpen u daarbij.

Programma: Odyssee met het Progressie Pantheon

Het voorgaande heeft geleid tot een concreet en actief programma voor het organiseren van vernieuwing. Dat komt neer op een Odyssee die in drie stappen kan worden volbracht:

1. Genereren van innovatiemodellen en creatie van een passend model voor de eigen organisatie
2. Training in het model maakt innovatie hanteerbaar en herhaalbaar
3. Incorporatie van de 'lessons learnt' in de bedrijfsvoering zorgt voor organizational readiness to innovation en het gewenste innovatie tempo.

De details van dit programma, alsmede de unieke werkwijze die is gebaseerd op kennis creatie, laten zich het beste in een goed gesprek nader toelichten.



Contact persoon: dr. Herman Hoving, 0654600535, Herman@PantaPsychologie.nl

Hij vertelt graag meer over het volledige programma dat op maat voor de organisatie kan worden gemaakt.