

Vuistregels voor succesvol innoveren

Frans van der Reep*

Diverse commissies en organisaties, waaronder het innovatieplatform en Syntens, zijn in het leven geroepen om het tempo van de technologische innovatie in Nederland omhoog te krijgen. Maar topdown beleidskaders hebben bij innovatie alleen een rol in het verder opschalen van innovatieve successen, niet in het richting geven of initiëren. Nederlandse bestuurders moeten zich dit op korte termijn realiseren of de prijs betalen.

Is succes van innovatie voorspelbaar? Bestaat er zoiets als een business case of een standaard berekening voor terugverdientijd voor innovatie? Helaas, voor echt nieuwe business is dat maar heel beperkt zo. Concurrenten of collega's zijn u niet voorgedaan en hoe de klant/burger zal reageren is ook al een verrassing.

Ik denk dat de onderbouwing van een innovatie dan ook niet gezocht moet worden in terugverdientijden of business cases. U zou kunnen besluiten dat het dan maar verstandig is niet te innoveren en de positie van fast follower te kiezen. Dan hebt u dit probleem niet. Dat is trouwens de conclusie die veel overheidsorganisaties in Nederland trekken, gelet op de populariteit van best practice benaderingen.

Maar wat niet groeit gaat dood en innovatie is doorgaans verbonden met groei in verdienvermogen. Dus stel: u volhardt en

Stap twee in succesvolle innovatie is complexiteit verbergen.

wilt uw dienstverlening, infrastructuur of bestuur toch echt innoveren. U wilt iets nieuws. U bent geïnteresseerd in next practices, niet in best practices. Bestaat er dan een innovatielogica waarmee u toch uw kans op succes kunt vergroten? Over deze innovatielogica wil ik het met u hebben. Wat ik daarover geleerd heb sinds 1986 vat ik samen in drie simpele vuistregels. Die gelden voor zowel ICT als bestuurlijke innovatie. Ze gaan over taal, over de volgorde der dingen en over op tijd stoppen.

Taal

Innovatie in wat u doet moet samen gaan met innovatie in de woorden die u gebruikt. Woorden hebben een verborgen lading en brengen u als regel terug naar de context en herinneringen die u er individueel mee hebt verbonden. Bestaande woorden brengen u dus naar bestaande context, vormen daarmee een zwaartekracht van het verleden en bemoeilijken succesvolle innovatie.

De vuistregel is daarom: *gebruik voor nieuwe dingen nieuwe woorden*. Houd het eenvoudig en kies altijd uw woorden zo dicht mogelijk op wat u echt wilt bereiken! Nieuwe dienstverlening, beleid of bestuursmodernisering verdient een andere naam met een nieuwe slogan. Probeer dit taalspel ook eens met interne innovaties en het innovatieproces zelf! Als je doet wat je altijd al deed, krijg je immers de resultaten die je altijd al kreeg.

Volgorde der dingen

Er is volgens mij een vaste volgorde bij succesvolle innovaties.

Die drieslag ziet er zo uit:

1. los een concreet probleem op
2. verberg complexiteit
3. doe nieuwe dingen met nieuwe technologie

Ook succesvolle innovatie begint bij stap één. Starten met stap twee of drie is vragen om mislukking. Stap één overslaan betekent dat u niet mag rekenen op acceptatie van uw innovatie voor wie die ook bedoeld is. En dat is fnuikend voor succes. Beginnen met stap drie is de grote verleiding voor vooral technologisch gedreven innovators. Nieuwe technologie maar ook beleidsinnovatie is natuurlijk ontzettend leuk speelgoed en het is aardig om daar van achter je bureau of samen met je collega's allemaal leuke toepassingen voor te bedenken. Alleen, in de

Lokale overheden zuchten onder de diarree van nieuwe plannen

praktijk met echte klanten/burgers, blijkt het vaak toch niet zo te werken. Welk concrete probleem koste het 'studiehuis' bijvoorbeeld op?

Glasvezel voor breedbandinternet is een voorbeeld van een ICT-innovatie die stap één over heeft geslagen. Velen zagen en zien de toegevoegde waarde niet, ondanks de mooie technologie.

Stap twee in succesvolle innovatie is complexiteit verbergen. Een mooi voorbeeld is de startmotor in auto's. Met zo'n slinger reed hij even hard maar de startmotor maakte het gemak wel groter! Stap drie in de innovatiecyclus is nieuwe dingen met nieuwe technologie. Waar u in stap één oude problemen oplost met nieuwe technologie gaat u in stap drie nieuwe toepassingen implementeren. Als u uw innovatie zou beginnen met stap drie zou dat betekenen dat uw klant of uw gebruiker aan twee dingen tegelijkertijd moet wennen, namelijk zowel de nieuwe toepassing als de nieuwe technologie. Twee veranderingen in een keer is ingewikkeld en qua acceptatie niet aan te raden (drama Europese grondwet?). Vandaar stap drie.

Op tijd stoppen

De laatste vuistregel uit de innovatielogica gaat over op tijd stoppen. Met behulp van de huidige technologie kan er veel en we willen als innovators zo graag nieuwe dingen doen. Dit fenomeen doet zich in hoge mate bij de overheid voor. Lokale overheden zuchten onder de diarree van nieuwe plannen, producten en diensten afgescheiden door de centrale overheid. Niet voor niets is de term 'absorptievermogen' in dit verband opgedoken en schreeuwt 'het veld' om focus op enkele speerpunten. De overheid moet volgens mij niet alleen sturen op het aantal innovaties maar vooral op het aantal geslaagde innovaties.

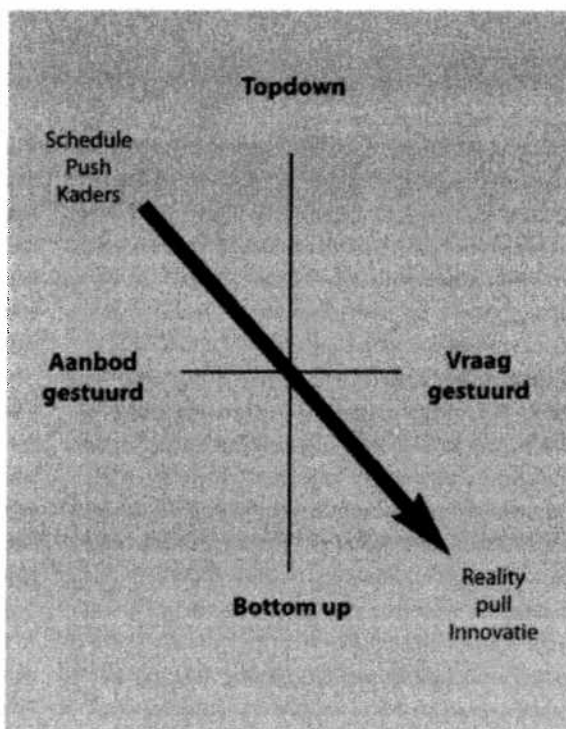
Prijs betalen

Behalve dat de overheid het kennelijk moeilijk vindt om op tijd te stoppen, lijkt deze innovatiestijl zich ook te kenmerken door een topdown benadering (zie figuur). Wat ik meen te zien is dat er maatschappelijk twee grote veranderingen aan de gang zijn. Enerzijds willen bestuurders topdown aanbodgestuurd dingen regelen. Anderzijds beweegt de burger in hoog tempo naar rechtsonder (in de figuur).

Het concept van een jaarplan met innovatieparagraaf, waarin u vastlegt welke aardige dingen u allemaal van plan bent voor de burger, is typisch een aanpak linksboven in het figuur. U gaat uit van maakbaarheid en dingen doen vóór de burger in plaats van mét de burger. In de ICT-arena praat je in dit linksboven kwadrant bijvoorbeeld over het idee om bepaalde applicaties breed topdown in te voeren. Of een Veiligheidsministerie of 'Brussel' dat ook weer linksboven terecht dreigt te komen in plaats van een werkelijk verbond met de burgers aan te gaan. Rechtsonder praat je over referenda, gekozen burgemeesters, de burger als bondgenoot, over ketenomkering. De recente Tunis discussie gaat er bijvoorbeeld over of het gezag over Internet rechtsonder, zoals nu, of eigenlijk linksboven thuis hoort. Nog een laatste voorbeeld van deze maatschappelijke trend: individuele

weblogs nemen in hoog tempo via 'civil journalism' de functie van de krant (in vele landen links onder mede dankzij de 'reporters sans frontières') over¹.

Een klein 'politic' sommetje. Bij een participatiegraad van 3 procent in Nederlandse politieke partijen gemeten over de bevolking tussen 20 en 65 jaar en de aanname dat 50 procent daarvan politiek actief is, praat je over pakweg 150.000 burgers waaruit alle politieke benoemingen, inclusief adviescommissies, gerecrueteerd worden op rijks-, provinciaal en gemeentelijk niveau. Ook al zijn deze cijfers indicatief, helder is dat bottom-up invulling van het politiek bestuurlijk kader en het creëren van burgers als bondgenoten in het Nederlands bestuur daarmee kwantitatief onmogelijk is. Dit betekent dat dramatisch bestuurlijke vernieuwing nodig is en, naar ik vermoed, door de burger op redelijk korte termijn zal worden afgedwongen. Politieke partijen die deze analyse niet maken en via 'Realpolitik' hun invloed op dit moment proberen uit te bouwen of op zijn minst continueren zullen daarvoor een hoge prijs betalen en mag worden verweten Nederland niet voor te bereiden op innovatie. □



Figuur: innovatie bij de overheid teveel opgelegd.

* Frans van der Reep is lector e-Business Hogeschool INHOLLAND Rotterdam en daarnaast senior strategist bij KPN. Dit artikel geeft zijn persoonlijke mening weer.

¹ Zie verder F. vd Reep (ed), P. vd Heuvel, *Ondernemen aan de Maas, impact van Internet op leven en werk*, INHOLLAND, 2005, blz 9-26, (2^e druk)