



Hoe IT een belangrijke rol kan spelen

Vergroot het innovatief vermogen

III De wereld verandert snel en ingrijpend. Concurrenten, markten, mogelijke partners en klanten veranderen met de dag. Meer dan ooit moeten ondernemingen voortdurend (mee)veranderen. Steeds meer ondernemingen richten zich op innovatie, maar lang niet altijd met het gewenste resultaat. Echte innovatie laat zich niet sturen. Gelukkig kun je wel het innovatief vermogen van de ondernemingen vergroten. En daar hoort IT een belangrijke rol bij te spelen. Op welke wijze wordt beschreven in dit artikel.

Eigenlijk zijn er drie soorten innovatie:

- Heel kleine verbeteringen in de richting die we al liepen. Deze innovatie is **stapsgewijs**.
- Grote ingrijpende veranderingen, maar nog wel in het verlengde van wat we gewend waren, waardoor de kwaliteit ingrijpend toeneemt. Deze innovatie is **sprongsgewijs**.
- Grote ingrijpende veranderingen die de definitie van kwaliteit veranderen. Deze innovatie is **verstorend**, in het Engels disruptive. Voorbeelden van verstorende innovatie zijn de transistortradio (draagbaar! En veel goedkoper), de pc (iedereen zijn eigen computer), internet (alles wordt anders), de iPhone (en de ondergang van marktleider Nokia), iTunes en de appstore. Stapsgewijze innovatie laat zich heel goed sturen, vooral natuurlijk omdat het ongeveer oplevert wat we er van tevoren van verwachtten. Sprongsgewijze en verstorende innovatie is bijna altijd onverwacht en komt ook meestal uit onverwachte hoek. Zulke innovatie kun je niet sturen. Echter, het vermogen om tot zulke innovatie te komen kun je gelukkig wel organiseren.

Een van de allereerste grote innovaties was het begin van leven. Eenvoudige elementen als waterstof, zuurstof, stikstof en koolstof vermengden zich tot steeds complexere verbindingen – zoals ammoniak, methaan, koolzuur en aminozuren – totdat er vormen ontstonden die zichzelf konden vermenigvuldigen: leven. En dat allemaal zonder dat er een manager aan te pas kwam. Anders gezegd: Een *diversiteit* van elementen kon via water tot veelvuldige *ontmoeting* komen. Koolstof zorgde voor de

verbinding tussen de verschillende elementen. De voortdurend van samenstelling wisselende ‘oersoep’ zorgde voor de *verandering*.

Elke keer in de geschiedenis dat deze vier begrippen – diversiteit, ontmoeting, verbinding en verandering – bij elkaar komen, ontstaat vanzelf heel veel innovatie. De Grieken, de Romeinen, de Renaissance, onze Gouden Eeuw, de Verenigde Staten in de twintigste eeuw, het internet: iedere keer gebeurde er hetzelfde. In een tijd van grote verandering kon, op grotere schaal dan voorheen een (daardoor) grotere diversiteit elkaar eenvoudig ontmoeten om samen in verbinding nieuwe dingen te bedenken. Ongestuurd. En elke keer als een van die vier elementen ontbreekt, gebeurt er heel erg weinig. Andersom geldt hetzelfde. Wie een innovatief klimaat wil scheppen, moet die vier elementen bij elkaar brengen: verandering, diversiteit, ontmoeting en verbinding. Als deze samenkomen, ontstaat er een grote kans op innovatie. Het is grotendeels onvoorspelbaar wat voor soort innovatie dat is, maar als er iets uitkomt, is de kans groot dat deze innovatie sprongsgewijs of zelfs verstorend zal zijn.

Verandering

Verandering is er in ieder geval genoeg. De ‘technology push’ is groot. Nieuwe technologie maakt apps, de cloud, 3D-printing, robotisering en ‘the internet of things’ mogelijk. Maar naast de technology push is er tegenwoordig ook nog de ‘information push’. De mogelijkheden van het gebruik van (big) data zijn minstens zo ontwrichtend als die van de technologie. Ten slotte is er ook nog de ‘social push’: alle nieuwe ontwikkelingen in de sociale media – en ook het inzetten van de crowd – waarbij de creativiteit, het vakmanschap en de kennis van mensen van buiten de onderneming bijdragen aan het succes van een onderneming. Al die ontwikkelingen bieden fascinerend veel nieuwe mogelijkheden voor bedrijven die bereid zijn zich daarin te verdiepen. Het zijn ook allemaal ontwikkelingen in het IT-domein. Dat maakt de IT-afdeling bij uitstek geschikt – en aan haar stand verplicht – om in het bedrijf het initiatief voor businessinnovatie naar zich toe te trekken. Echte innovatie is van levensbelang voor de onderneming. En de IT-afdeling is aan zet. Die moet als eerste zelf een innovatief klimaat creëren.

Diversiteit

In de kern zijn er twee soorten mensen: mensen met een heel erg doelgerichte focus, en nieuwsgierige mensen die te nieuwsgierig zijn om zich te focussen. De eerste groep is uitermate geschikt om projecten en afdelingen te leiden; daar heeft IT er vast een heleboel van. Ze doen alleen die dingen die nodig zijn om hun resultaten te halen en verder niks. Ze hebben de neiging om fouten te vermijden. Ze denken systematisch. Dat maakt ze minder creatief. Als die mensen iets opzoeken op Google, zijn ze in één minuut klaar. Ze zoeken het antwoord op hun vraag en verlaten Google weer. De tweede groep, die van nieuwsgierige medewerkers, is minder geschikt om projecten te doen. Ze zijn voortdurend afgeleid en omdat ze nieuwsgierig zijn, doen ze allemaal dingen die strikt genomen niet bijdragen aan het projectresultaat. Ook daar heeft IT er een heleboel van; nieuwsgierigheid is een eigenschap van vakmensen. Als een nieuwsgierige vakman iets opzoekt op het internet verdwaalt hij in Google. Hij klikt van de ene link op de andere en aan het eind heeft hij van alles gevonden, maar niet het antwoord op zijn oorspronkelijke vraag. Mensen van de tweede groep zijn veelzijdig,

III De IT-afdeling is aan haar stand verplicht om businessinnovatie naar zich toe te trekken

ze hebben van een heleboel dingen verstand. Dat maakt ze creatief; ze kunnen allerlei dingen die eigenlijk niks met elkaar te maken hebben, met elkaar combineren. Ze denken associatief en flexibel. Dat is handig voor innovatie, het maakt het gemakkelijk om bestaande oplossingen op een andere manier in te zetten. Veelzijdige mensen dragen enorm bij aan innovatie, zeker als ze regelmatig in contact komen met andere veelzijdige mensen. Het is zaak om die veelzijdigen te identificeren en ze te stimuleren dat vermogen in te zetten voor de organisatie. Geef ze een mindmapping-tool om hun ideeën te ordenen, en geef ze ➡

broedtijd om na te denken en om te dwalen. Nieuwsgierigheid, veelzijdigheid, broedtijd en dwaling vormen de basis voor diversiteit en daarmee voor innovatief vermogen.

Ontmoeting

Daarna is het zaak om een community te creëren. Wie anders dan de IT-organisatie is daarvoor het meest geschikt? Binnen die community moeten al die veelzijdige mensen elkaar kunnen ontmoeten en inspireren. Het netwerk zelf moet ook divers zijn, en dus bestaan uit bijvoorbeeld jong én oud, man én vrouw, technauteen én dromers, businessmensen, informatiemanagers, verschillende soorten IT'ers, enzovoort. Als ze maar veelzijdig en nieuwsgierig zijn. Er mogen er best een paar bij zitten die van één onderwerp heel erg veel afweten. Eigenlijk is het de kunst om een soort eigen Homebrew Computer Club te organiseren. De Homebrew Computer Club begon in een garage in de buurt van San Francisco. In de Homebrew Computer Club kwamen zonen van HP-medewerkers, hippies, wetenschappers en kunstenaars bij elkaar om te proberen een computer in elkaar te zetten, te experimenteren met de mogelijkheden, en elkaar te laten zien wat ze hadden gemaakt. Steve Jobs en Steve Wozniak lieten daar hun eerste Apple zien en Bill Gates was een van toekijkers. De Home Brew Computer Club was het begin van Silicon Valley. Het is hetzelfde verhaal: een community van diversiteit en veelzijdigheid, gedreven door nieuwsgierigheid, met als resultaat indrukwekkend veel innovatie. De Homebrew Computer Club bood bovendien ook nog een platform, een plek waar de community bij elkaar kon komen. Die community kon daardoor groeien met nieuwe mensen, zodat ook voldoende volume kon worden bereikt. Zo'n platform kan tegenwoordig naast fysiek, ook virtueel zijn. Internet is ook een platform dat ruimte biedt aan allerlei andere platformen: Facebook, Twitter, Yammer en allerlei interessegroepen zijn daar voorbeelden van. Kortom, een innovatief klimaat heeft een community nodig, van nieuwsgierige en veelzijdige mensen. De community moet voldoende volume hebben en een platform, waar de community elkaar kan ontmoeten. Community, volume en platform zijn de pijlers van ontmoeting.

Verbinding

Als al die veelzijdige mensen met elkaar gaan praten, ontstaat blikwisseling. Vanwege hun verschillende achtergrond kijken al die mensen op verschillende manieren naar hetzelfde en zo zien ze dus ook andere dingen. En omdat ze nieuwsgierig zijn, zijn ze snel bereid het ook van een andere kant te bekijken. Als je de dingen anders ziet, kun je ook met andere, nieuwe oplossingen komen. Doordat veelzijdige mensen in veel verschillende werelden komen, zijn zij bij uitstek geschikt om ideeën te adopteren uit de ene omgeving en ze een nieuwe betekenis te geven in een andere omgeving. Laat de community dus praten over de technology, information en social push en vraag ze om daarmee de bedrijfsvoering te veranderen. Stel ze rare vragen: Hoe kunnen we dat proces, waar we nu drie weken over doen, in één dag voltooien? Als dit apparaat kon praten, wat wilden we er dan van weten? Als we onszelf van de markt willen concurreren, met welke producten zouden we dat dan doen? Een kikkervisje wordt niet ineens een prins en een kikker wordt niet ineens een koning. Verandering gaat in het algemeen in stapjes. Het loont om zelf te proberen die stapjes te zetten. Dat maakt

Er moet een community zijn, waarin veelzijdige mensen elkaar kunnen ontmoeten en inspireren

het enerzijds eenvoudiger om te reageren op nieuwe ontwikkelingen in de markt, en biedt anderzijds de mogelijkheid om zelf tot nieuwe ideeën te komen. Als we steeds afwachten wat onze concurrenten doen, lopen we altijd achter en duurt het niet lang voor we te laat zijn. Als we niet zelf dingen gaan proberen, als we niet zelf voortdurend veranderen, verliest onze onderneming zijn bestaansrecht. We moeten experimenteren, dingen proberen, om succesvol te veranderen. En natuurlijk gaan er dan dingen fout. Maar als we niet voortdurend experimenteren, gaat het pas echt fout: dan staan we stil. We hadden al een community gecreëerd, maar als we blikwisseling

tot stand kunnen laten komen, als er adoptie is van ideeën uit andere omgevingen, en als die community de ruimte krijgt om te experimenteren, dan is er ook nog eens verbinding.

Laat los

We hebben nu een gevarieerde community van veelzijdige mensen, die ideeën uitwisselen en experimenteren. Er is verandering en die durven we te benutten. IT heeft een biotoop(je) gecreëerd dat gekenmerkt wordt door verandering, diversiteit, ontmoeting en verbinding. Die biotoop staat aan de basis van innovatief vermogen; en reken maar dat IT daar een belangrijke rol in speelt. Die biotoop moet IT koesteren en stimuleren. Opdat er voldoende momenten zijn van blikwisseling, opdat er voldoende wordt geëxperimenteerd en opdat de community groot en gevarieerd genoeg is. Er moeten platforms beschikbaar worden gesteld. Maar het allerbelangrijkst: het creatieve proces moet ruimte en tijd krijgen. Management moet de community niet voor de voeten gaan lopen, ook niet het management van IT. Nieuwsgierigheid laat zich niet sturen. Juist door los te laten geef je innovatiekracht en creativiteit de ruimte die het nodig heeft. Met als gevolg antwoorden op vragen die niemand gesteld heeft en vernieuwing waar niemand nog ooit aan had gedacht. En juist dat laatste kan de onderneming een (tijdelijke!) voorsprong geven op haar concurrenten. Stimuleer, maar laat los, beïnvloed met mate, en zie af van bemoeienis. In het kort: zie af van alle vormen van management... We hebben geen keus. Als we ons niet voortdurend aanpassen, dan sterven we uit. Dat geldt nu meer dan ooit ook voor uw onderneming. Geen innovatie zonder innovatief vermogen. De technology push, de information push en de social push bieden ongelooflijk veel kansen, voor wie die kansen wil zien en ze durft te benutten. Er is toekomst voor een onderneming met innovatief vermogen. Bent u dat, of toch uw concurrent? ❁

LITERATUUR

Thomas Friedman – *De aarde is plat*.
Don Tapscott & Anthony Williams – *Wikinomics*.
Steven Johnson – *Briljante ideeën: hoe kom je erop?*

Bart Stofberg is organisatieveranderaar bij Quint Wellington Redwood, een adviesbureau dat zich richt op het grensvlak van organisatie en IT.