

Duurzame innovatie

Douwe Jan Joustra, NIDO/VROM

'Het vermogen om sneller te leren dan je concurrenten' is wellicht het belangrijkste duurzame marktvoordeel dat een bedrijf kan hebben. De relatie tussen het versterken van de lerende organisatie en innovatievermogen wordt dan al snel gelegd. Niet alleen de uitwisseling van kennis of de toegankelijkheid telt dan; het vermogen om kennis te creëren telt dan dubbel.

Systeem

Vanuit dat uitgangspunt start Mark W. McElroy zijn artikelen over 'Sustainable Innovation'. Een boeiend betoog dat ook voor het management van transities een kader schetst. McElroy beschouwt kennisontwikkeling als een sociaal proces. McElroy zegt hierover: "*While individuals certainly invent, only whole social systems can innovate...*". Natuurlijk speelt individuele creativiteit een belangrijke rol, maar echte innovaties komen voort uit de inspanningen van groepen. Wil een nieuw idee breed aanslaan, dan is een brede verspreiding nodig. Dat brede draagvlak impliceert dat het groepen en organisaties zijn die het idee dragen.

De processen en structuren waar het dan over gaat, beschrijft McElroy met behulp van de Complex Adaptive Systems Theory (CAS-theory). De theoretische basis van 'complexiteit' en het daaraan gerelateerde 'adaptief vermogen' benut hij om een aantal principes te formuleren voor duurzame innovatie. Complexiteit is in die optiek de studie van structuren en patronen in (schijnbaar) ongeordende systemen. De CAS-theorie houdt in dat levende systemen, zoals organisaties, zich continu aanpassen aan veranderende omstandigheden in hun omgeving. Dat doen ze door hun kennis aan te passen en dat leidt tot aanpassing van gedrag. Mensen en organisaties doen iets met hun kennis, is het uitgangspunt van McElroy.

Principes

Uitgaande van de aanname dat organisaties inderdaad 'complexe adaptieve systemen' zijn, kunnen enkele principes worden benoemd die organisaties versterken in hun leren en innoveren. McElroy noemt allereerst vier basisprincipes:

- *Individuele ruimte voor ontwikkeling*: de mogelijkheid voor individuele medewerkers om hun eigen leerplan te maken en daaromheen een eigen netwerk op te bouwen;
- *Speelruimte*: is er voldoende vrijheid voor vernieuwing in de organisatie? Dat is een belangrijke vraag om aandacht te geven. Vaak is innovatie niet gebonden aan een bedrijfs onderdeel met die taak, maar aan de creativiteit verspreid in de organisatie;
- *Intellectuele diversiteit*: pluriformiteit is een bron van ideeën en diversiteit kenmerkt vaak de innovatiemogelijkheden;

- *Verbindend vermogen*: de kwaliteit van netwerken en hun verbindingen binnen organisaties is een springbron voor innovatie.

Dit zijn de belangrijkste variabelen die in een organisatie, of een sociaal deelsysteem daarvan, de kwaliteit van het leren en innoveren bepalen. Daarmee wordt de basis gelegd voor innovatie, zeker als er sprake is van daadwerkelijke toepassing naast de voornemens in woord en gebaar.

Richting

De genoemde principes geven wel ruimte maar duiden geen richting aan. Er is een focus nodig in de 'goede' richting. Dat kan in de visie van McElroy op twee manieren gebeuren. De eerste benadering is gebaseerd op *control*. Door een nieuwe set regels vast te leggen kan immers sturing plaatsvinden. Dit is veelal gekoppeld aan planning & control, oftewel: belonen & straffen. Een redelijk mechanische aanpak, gestoeld op behaviourisme. Dit werkt, maar beperkt en voor korte tijd.

De tweede benadering is gebaseerd op een beleidsstrategie die uitgaat van een evolutionair beeld: het zelforganiserend vermogen steunen, ruimte geven voor (nieuwe) verbanden en netwerken, en waar nodig zorgen voor goede facilitering. Ruimte geven kan door bijvoorbeeld iedere medewerker 15% eigen tijd te geven (zoals het electronicabedrijf 3M deed), zodat mensen hun passies gaan versterken.

Kennis

Verandering, door vernieuwing, komt tot stand door *ontwikkeling, verspreiding en benutting* van kennis. Daarbij spelen autonome processen een belangrijke rol en die kunnen versterkt worden door de goede omstandigheden te creëren. Daarmee wordt het adaptief vermogen van (samenwerkende) individuen versterkt en daarmee ontstaan nieuwe inzichten, mogelijkheden en toepassingen.

Dat vraagt adequaat management, gebaseerd op het geven van *richting* en *ruimte*.

McElroy verzucht uiteindelijk: "*We're not machines, we're human social systems. Our knowledge strategies should be crafted accordingly.*"

Bronnen:

McElroy, Mark W., *Managing for Sustainable Innovation*, 2000

McElroy, Mark W., *Sustainable Innovation and the 'Learning Drive'*, 2000

Voor downloads, zie de volgende sites:

Macroinnovation Associates: www.macroinnovation.com

Knowledge Management Consortium International: www.kmci.org

Society for Organisational Learning: www.sol.com