

De paradox van een stokbrood

Frans Duurland in een colom van www.knooppuntinnovatie.nl

(Zelfstandig adviseur op het gebied van innovatie-management, met name in business-to-business markten.)

Strak sturen of loslaten? Voor mij is dat al jaren dé innovatieparadox. Mijn synthese van deze paradox is 'ruimte binnen afgesproken kaders'. (Frans Duurland)

'Wij genereren te weinig groei uit ons innovatieprogramma', zei een vriend niet zo lang geleden. 'De timing van de launches is niet goed. Er zijn andere oplossingen voor dezelfde klantproblemen. En als we een oplossing hebben die werkt, dan blijkt dat bij andere klanten niet te werken. Of de prijs is niet goed. Bovendien vraag ik mij wel eens af of we niet veel te veel tegelijk willen'. Mijn vriend levert ingrediënten voor levensmiddelen. Later ontmoette ik de R&D manager die het innovatieprogramma onder zijn hoede heeft. Voorzichtig informeerde ik naar de hierboven gesignaleerde problemen. Voor je het weet heb je iemand beledigd natuurlijk, want ik kan nogal eens een betweter zijn. 'Nee hoor, wij hebben geen problemen', zei hij. Daar had het je het al, verloren zaak. 'Wij hebben hooguit één probleem, dat is discipline'.

Discipline... Is dat nodig om te kunnen innoveren? Of staat discipline creativiteit en ondernemerschap in de weg? Moet je loslaten, of juist strak sturen? Vrijheid geven, ondernemerschap bevorderen, of er bovenop zitten? Als ik afa op wat ik zoal lees, dan vinden heel veel mensen dat creativiteit en ondernemerschap sleutelwoorden zijn voor innovatie. Ondernemers houden niet van opgelegde discipline, hooguit van zelfdiscipline. En creativiteit verdraagt ook geen strak keurslijf.

Maar goede ideeën zijn er doorgaans genoeg. En een organisatie die bestaat uit een optelsom van ondernemers komt niet ver. Ik hou niet van ondernemerschap in organisaties. Ondernemers veroorzaken problemen zoals mijn vriend heeft, daar moet ik nog eens een aparte column aan weiden. Twee andere voorbeelden van gebrek aan discipline: collectief enthousiasme voor het nieuwste idee en bovenmatige aandacht voor het hobbypaard van een directeur. Te veel ruimte geven werkt niet. Maar wat is het alternatief? De zweep erover? Bij iedere mislukking meer regels? Dat werkt natuurlijk ook niet, je ziet de energie de deur uitstromen. Die gaan mensen voor privé-zaken reserveren.

Strak sturen of loslaten? Voor mij is dat al jaren dé innovatieparadox. Mijn synthese van deze paradox is 'ruimte binnen afgesproken kaders'. Afspraken over de marktstrategie. Afspraken over voorwaarden om stappen te zetten in het ontwikkelingsproces. Van idee, via haalbaarheid en doorontwikkeling tot lancering. Sommige van die afspraken zijn impliciet duidelijk, de organisatie ademt ze gewoon. Over andere dingen moet misschien iets op papier worden gezet. Zo ontstaat een toetsingskader voor het maken van keuzes. Dat is nodig, want succes vraagt om focus en focus vraagt om keuzes. Een toetsingskader met een breed draagvlak, omdat iedereen is gehoord. Een kader met weinig regels, want de paar regels die er zijn, zijn zo elegant dat ze geen nadere precisering nodig hebben. Wel zijn er checklists, best practices, waar iedereen zijn voordeel mee kan doen. Als dat kader er is, kunnen teams veilig aan de slag. En geef ze dan maar de ruimte!

Het is eigenlijk als het bakken van stokbrood. Stokbrood vraagt ook een heel subtiele balans tussen sturen en loslaten. Als je haast hebt of te veel met het deeg rommelt wordt het geen mooie geurige luchtige stok. Als je de ingrediënten alleen maar bij elkaar kwakt kun je er natuurlijk geen brood van bakken.

Download [stokbrood bakken](#)