

Innovatiegericht leiderschap: de cruciale uitdaging van de overheid

Prof. dr. Jeff Gaspersz, hoogleraar innovatie, Nyenrode Business Universiteit

1. Inleiding

In het maatschappelijk innovatieveld moet de overheid een actieve, ondernemende rol spelen, die Marianna Mazzucato heeft benoemd als de ondernemende overheid (Mazzucato, 2018). Bij sommige innovaties zal de overheid al vroeg willen participeren in maatschappelijk gewenste innovatie-initiatieven of 'launching customer' willen zijn. Bij diepgaande veranderingen, zoals de energietransitie, wordt van de overheid een regisseursrol verwacht om de diffusie onder gebruikers van de energie-innovaties te versnellen.

Kortom, de overheid dient een organisatie te zijn die inspireert, kansen ontdekt en benut. Dat vraagt om effectief leiderschap dat zo'n mindset en cultuur in de organisatie stimuleert. In deze bijdrage ga ik in op deze vorm van leiderschap en geef adviezen voor concrete acties.

2. De kern van innovatiegericht leiderschap

Warren Bennis, een bekende schrijver over leiderschap, bedacht een mooie metafoor. Er zijn twee manieren om creatief te zijn: je kunt zingen en dansen of je kunt een omgeving creëren waarin zangers en dansers kunnen bloeien. Bennis beschrijft hiermee de kern van het leiderschap dat gericht is op het stimuleren van een innovatieve organisatie. Het gaat om het aanwakkeren van de creatieve energie in de organisatie en die energie te focussen op de doelen.

Want een overheidsorganisatie innoveert niet om het innoveren. Ze innoveert om de maatschappelijke resultaten te behalen die gesteld zijn. En naarmate die doelen uitdagender en complexer zijn, voldoen oude oplossingen en aanpakken niet meer. Er is behoefte aan nieuw denken, een andere aanpak, een intensere samenwerking met externe partijen of de inzet van kansrijke nieuwe technologieën. Kortom, er is innovatiekracht nodig.

De kracht om te innoveren ontstaat niet vanzelfsprekend. Vele organisaties zijn niet ingericht om te innoveren, maar om de dagelijkse processen op gang te houden, de procedures en regels uit te voeren, de vertrouwde waarde te leveren aan de stakeholders. Dus willen we een instelling in haar innovatiekracht zetten, dan is gericht leiderschap nodig. Niet alleen van het topmanagement, maar (vooral) ook van de eerstelijnsmanagers, de leiders van een team.

Er zijn drie aspecten die daarbij aandacht behoeven: commitment, competenties en cultuur. Hieronder laat ik ze alle drie de revue passeren en geef praktische adviezen voor leiders.

3. Commitment

Medewerkers kunnen zeer betrokken zijn bij hun werk. Maar dat betekent niet dat ze ook betrokken zijn bij de (innovatie)koers van hun organisatie. Innovatie kan een andere manier

van werken met zich meebrengen of een verandering in een proces waar men al jaren mee vertrouwd is. Dan is een diepere betrokkenheid met de verandering niet vanzelfsprekend.

Dus de opgave voor het leiderschap is om commitment te creëren, waardoor medewerkers de reden om te innoveren begrijpen en een relatie kunnen leggen met hun eigen werk.

Een mooi voorbeeld hiervan heb ik gezien in een instelling voor ouderenzorg waar ik over het innovatieproces rapporteerde. De voortgang met het innoveren stakte door de weerstand die het personeel had tegen de veranderingen. Tijdens een personeelsbijeenkomst sprak de directeur: 'Ik begrijp jullie zorgen en zal er goed naar luisteren en actie op ondernemen. Echter, ik wil hierbij benadrukken: we innoveren niet om te innoveren. We innoveren om met elkaar de instelling te zijn waar je je eigen ouders aan zou toevertrouwen.' Toen was het stil in de zaal. Die woorden gingen naar het hart. De directeur heeft het hierbij niet gelaten, maar gaf daarna ook oprechte aandacht. Het keerpunt was het moment waarop ze inzoomde op het waarom van innoveren en met haar woorden de medewerkers raakte.

Een topmanager in een gemeente kreeg het merendeel van de medewerkers tegen zich toen hij een innovatieprogramma lanceerde. Hij verloor vervolgens geen energie aan mensen die niet wilden en concentreerde zich op de mensen die wel wilden, de kansdenkers die mogelijkheden zagen voor innovaties op hun eigen werkterrein. Die groepen moedigde hij aan en gaf hij tips om resultaten te bereiken. Toen die teams hun eerste successen behaalden, vierde de topmanager deze uitbundig en toonde ze aan hen die cynisch waren en dachten dat het niet zou lukken. Week na week kwamen berichten binnen van geslaagde kleine innovaties. Het resultaat was dat steeds meer mensen begonnen te geloven dat het wel zou lukken en toch besloten mee te doen. Ik zei tegen die topmanager: 'Wat je laat zien is niet alleen leiderschap, het is ook verleiderschap.' Dat is soms nodig: mensen verleiden om toch een kans te grijpen, door maar van start te gaan met de kansdenkers en de doeners.

Commitment van medewerkers met innoveren is cruciaal voor een organisatie. Immers, vanuit de medewerkers komen vaak de meest kansrijke ideeën. Zij zijn het die de innovatie gestalte moeten geven.

Dus het zoeken is naar de wegen om die diepe betrokkenheid te versterken. Dat kan soms door de eenvoudige vraag te stellen: 'Wat kan jouw persoonlijke kans zijn in de komende veranderingen? Denk daar eens twee weken over na en dan drinken we samen een kopje koffie en ben ik benieuwd naar je antwoord.' Die vraag naar de persoonlijke kans legt een zaadje in het denken van het teamlid. Zij initieert een zoektocht waaruit gegarandeerd kansen zullen voortkomen.

4. Competenties

Een organisatie kan voor innovatie betrokken medewerkers hebben, maar als de competenties ervoor ontbreken, komt er geen voortgang. Er zijn drie belangrijke competenties om kansen voor innovaties te ontdekken en te realiseren: vragen stellen, verbinden en het wisselen van perspectief.

Vragen stellen

Vragen stellen is een expressie van nieuwsgierigheid. Het is vanuit onze nieuwsgierigheid dat we gaan zoeken en daarmee de kansen vergroten om te vinden. Het is als Albert Einstein die gevraagd naar wat hem uniek maakte antwoordde: 'Wanneer men de naald in de hooiberg heeft gevonden, houden de meesten op met zoeken. Ik vraag mij af: zijn er wellicht meerdere naalden in deze hooiberg en ik ga verder met zoeken.'

Deze zoekende, kansgerichte mindset kan in een team versterkt worden met de volgende kleine actie. Wanneer het team maandelijks voor een vergadering bijeenkomt, is de afspraak om in de laatste tien minuten van onze vergadering het antwoord te bespreken op de vraag: wat heb je in de afgelopen maand in je werk opgemerkt, gehoord, beleefd of ervaren dat een kans biedt voor ons team? We wisselen dan met elkaar onze observaties en ideeën uit. En merken we dat er een zeer kansrijk idee op tafel komt, dan formeren we een kleine groep collega's die dat verder bestudeert, de uitkomsten presenteert en daarna, als we het erover eens zijn, het idee ook gaat realiseren.

Deze kleine actie leidt tot een dubbele oogst. Ten eerste oefent men zich in het stellen van kansgerichte vragen. De maandelijks terugkerende vraag hoeft immers niet steeds dezelfde te zijn, maar kan na verloop van tijd veranderen. En daarnaast zal het de betrokkenheid met innoveren vergroten.

Verbinden

De tweede belangrijke competentie is het kunnen denken in verbindingen. Het creatieve proces bestaat in de kern vaak uit het verbinden van inzichten en ideeën. Apple-oprichter Steve Jobs zei het kernachtig: 'Creativity is just connecting things.' Wat de overheid van het bedrijfsleven zou kunnen leren, ligt vooral op dit vlak. Wat bedrijven heel goed doorhebben, vaak ook aangespoord door een verhevigde concurrentie, is dat zij daardoor versneld van elkaar moeten leren, hun kennis trachten te combineren en zo de kans van samenwerking en cocreatie grijpen.

Ik merk echter vaak in overheidsorganisaties een meer gesloten, naar binnen gerichte mindset, waardoor ze de kans op het verbinden met externe ideeën en oplossingen mislopen.

Hoe is het verbindend denken te versterken en de kans van samenwerking te grijpen? Ik heb zelf vaak meegemaakt dat nieuwe oplossingen tot stand kwamen wanneer bedrijven uit geheel andere sectoren vertelden over hun aanpak van innovatie. Zo innoveerde een ziekenhuis zijn boekingssysteem door het af te kijken van een luchtvaartmaatschappij.

De volgende kleine actie met impact kan daarom ondersteunen. Organiseer tweemaandelijks innovatiecafés voor het personeel, waarin innoveerders uit verschillende sectoren van het bedrijfsleven en de (semi-)overheid worden uitgenodigd om kennis te delen over de innovatiekansen die zij zien en de acties die ze dan nemen. Het zal leiden tot wederzijds leren, vele kansrijke ideeën en wellicht samenwerking. Daarnaast oefent het personeel om steeds weer de verbinding te leggen tussen de inzichten van de inleider en het eigen werk.

Wisselen van perspectief

De derde belangrijke competentie in het innovatieproces is het kunnen veranderen van perspectief. Kan de ambtenaar nog kijken met de ogen van de stakeholders voor wie geïnnoveerd wordt? Lukt het de overheidsinstelling om de door ervaring opgebouwde blinde vlek, de reflexmatige wijze van denken en handelen, nog waar te nemen? De econoom John Maynard Keynes zei eens: 'De uitdaging ligt niet in het krijgen van nieuwe ideeën, maar in het kunnen loslaten van de oude.' Zijn we ons nog bewust van de oude ideeën die het eigen denken gevangen kunnen houden?

Vanuit het leiderschap denk ik aan twee acties, waarvan ik heb waargenomen hoe ze perspectief verbredend kunnen werken. De eerste actie is om medewerkers stages te laten lopen op andere afdelingen en eventueel ook in andere organisaties. Ze leren daarmee hoe andere teams hun uitdagingen waarnemen en aanpakken. Deze medewerkers komen verrijkt terug naar hun eigen afdeling. Wanneer ze aan hun teamleden daarna een presentatie geven over hun bevindingen, verspreiden zij de nieuwe kennis.

Een tweede effectieve actie om bij medewerkers het vermogen tot anders kijken te versterken, is de dialooglunch (of het dialoogdiner). Een medewerker spreekt met een collega af een dialooglunch/-diner te houden. Daartoe nodigt elk twee personen uit, vanuit het interne of externe netwerk. Van de zes personen rondom de tafel kennen verschillende mensen elkaar dus niet. Hiermee is een setting gecreëerd voor een boeiend gesprek over elkaars ervaringen en perspectieven.

5. Cultuur

Naast de betrokkenheid en de competenties voor innovatie is een derde belangrijke voorwaarde de aanwezigheid van een cultuur waarin innovatiegericht gedrag wordt gestimuleerd, de ruimte krijgt en op dit gedrag wordt gefocust. Het leiderschap kan hierop een krachtige stimulerende invloed hebben, maar ook een remmende.

Een projectmanager bij de overheid vertelde in een masterclass over zijn ervaring: 'Als ik een goed idee heb, ga ik niet direct naar mijn manager. Want die zal als gewoonlijk zeggen: daar hebben we geen tijd en geld voor. Ik ga daarom met zo'n idee eerst naar anderen in de organisatie, ook buiten mijn eigen silo, en maak ze er warm voor. En wanneer ik dan genoeg collega's, ook op managementniveau, heb die in het idee geloven, dan pas ga ik naar mijn manager. Die kan dan niet anders dan mijn voorstel gerichte aandacht geven.'

Dit is een voorbeeld van een medewerker die niet wacht op aanmoediging door het management, maar zelf het initiatief neemt. Zulk kansgericht gedrag is ook aan te moedigen. De silo's in de overheidsorganisaties zullen niet snel verdwijnen, maar we kunnen wel medewerkers aanmoedigen en de mogelijkheden voor hen scheppen om verder dan de eigen silo te kijken en de kennisdeling en samenwerking op te zoeken.

Een waterschap organiseerde hiervoor een innovatiemarkt. Op die markt in een grote ruimte hadden alle afdelingen een marktkraam waarin ze hun innovaties presenteerden. Dat konden ook sociale innovaties zijn, zoals een slimmere manier van werken. Je bent werknemer bij het waterschap, loopt op de markt en ineens zie je dat een andere afdeling bezig is met een gelijksoortig innovatieproject als het jouwe. Je maakt een afspraak om

kennis uit te wisselen. Je loopt verder en komt rondkijkend tot het besef: wat werk ik toch voor een innovatieve organisatie! Een innovatiemarkt is een voorbeeld van een kleine actie die een innovatiecultuur bevordert, gericht op kennisdeling, kruisbestuiving en samenwerking.

Toen ik rondliep op de Innovation Expo, georganiseerd door het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat en andere ministeries, zag ik de resultaten en voelde de energie die ontstaat wanneer partijen innovatiegericht samenwerken. Het thema was 'de Sustainable Urban Delta' en op de expo was te zien wat er tot stand kan komen als ondernemers, wetenschappers, beleidsmakers en burgers samenwerken aan concrete projecten, over de sectorgrenzen heen. Juist door partijen elkaar te laten ontmoeten, komen duurzame, slimme en sociale doorbraken tot stand. We hebben meer van deze initiatieven en expo's nodig op alle overheidsterreinen. Belangrijk daarvoor is dat in de organisatie de cultuur open genoeg is om die samenwerking te bevorderen.

Een innovatiechallenge, waar teams onder hoge tijdsdruk een innovatief idee uitwerken en aan het (top)management presenteren, is ook een uitstekende actie om innovatiegerichte samenwerking te bevorderen. Zorg ervoor dat de teams zijn samengesteld uit medewerkers uit verschillende delen van de organisatie. Betrek zo mogelijk ook externe stakeholders erbij. Laat collega's die niet betrokken zijn bij de challenge, de teams adviseren. Zorg ervoor dat ook de bij de realisatie van de gekozen ideeën samenwerking tot stand komt. Zo is met een innovatiechallenge een dubbele oogst te verkrijgen: er ontstaan kansen én een cultuur gericht op samenwerking.

Na gewerkt te hebben met een grote verscheidenheid van innoverende organisaties, ben ik tot de conclusie gekomen dat de beste strategie om een innovatiecultuur te bouwen zulke kleine acties zijn, die elkaar goed geregisseerd opvolgen. Cruciaal is dat het leiderschap ook tijd neemt de successen die hieruit voortvloeien voor het voetlicht te brengen en met medewerkers te vieren. Dat bouwt aan het zelfvertrouwen en het besef met elkaar een innoverende community te zijn.

De boodschap is daarbij steeds: innovatie is een taak van elke medewerker, het hoort gewoon bij je werk. En het kan ook in kleine stapjes plaatsvinden en zo mogelijk in samenwerking met collega's.

Hiermee wekt het leiderschap de creatieve energie op en het ondernemerschap bij medewerkers om nieuwe kansen te vinden, initiatieven te nemen en tot innovatieve resultaten te komen. Zulke organisaties zijn ook zeer aantrekkelijke werkgevers, want mensen ervaren dat hun ideeën er de ruimte krijgen en dat ze door samenwerking een breed netwerk opbouwen.

6. Conclusie

In deze bijdrage heb ik de drie opgaven besproken voor het leiderschap binnen de overheid die een permanente innovatiekracht wenst: het vergroten van de betrokkenheid, het versterken van de competenties en het creëren van een cultuur gericht op het ontdekken en realiseren van innovatiekansen. Ik heb enkele acties genoemd die hierbij ondersteunen.

Vele andere acties zijn denkbaar. Hierover kunnen we intens leren van andere organisaties en leiders.

Het belangrijkste is echter dat de overheidsinstelling niet ophoudt te zoeken naar hoe innovatie de realisatie van de maatschappelijke opdracht kan ondersteunen. Vanuit dat verlangen ontstaat de kracht verder te bouwen aan een gemeenschap met een permanente innovatiekracht.

Voor wie verder wil lezen:

Gaspersz, J. (2013). *Dagelijks innoveren, versterken van innovatiekracht in 5 stappen*. Breukelen: Idea Seeding Books.

Gaspersz, J. (2017). *Zo ontdek je kansen voor innovatie, praktische tips voor professionals, manager en ondernemers*. Breukelen: Cadenza Books.

Referentie

Mazzucato, M. (2018). *The Entrepreneurial State, Debunking Public vs. Private Sector Myths*. London: Penguin Books.