

## Succesfactoren voor innovatie in publieke organisaties

De maatschappij verandert snel. Er is een groeiende vraag naar nieuwe manieren van denken, ontwikkelen en organiseren van de publieke sector. Deze sector wordt met hoge verwachtingen geconfronteerd. Door de teruglopende bereidheid om in publieke dienstverlening te investeren, maar ook door de mogelijkheden die nieuwe technologieën bieden, neemt de druk om te innoveren toe.

Publieke organisaties zien zich geconfronteerd met ingewikkelde eisen. Er wordt publiek geld uitgegeven wat de mogelijkheid om te experimenteren remt. Er zijn vereisten op het gebied van rechtmatigheid en rechtsgelijkheid. Daarnaast moet de overheid vaak moeilijke problemen oplossen waar geen eenduidig antwoord voor denkbaar is. De roep om de overheid wordt krachtiger, maar ondertussen is diezelfde overheid verwickeld in een complex geheel aan actoren die het beleid succesvol kunnen maken. De overheid is daarvan afhankelijk.

Opvallend aan innovatie binnen de publieke sector is dat de innovaties die voorkomen vaak een incidenteel en eenmalig karakter hebben. Dit kan problematisch zijn, omdat daarmee niet wordt bijgedragen aan het verhogen van de capaciteit tot innovatie binnen de overheid. Innovatie zou een permanente activiteit moeten zijn, die door de hele sector doordringt. Dit betekent niet dat de overheid constant moet veranderen, maar dat bestuurders regelmatig moeten overwegen of dingen beter en slimmer kunnen, en of nieuwe, creatieve oplossingen de oude, vertrouwde oplossingen kunnen overtreffen. Creativiteit is de spil van innovatie, maar alleen creativiteit is niet genoeg; er is pas sprake van innovatie als de ideeën operationeel zijn en worden toegepast.

Maar wat zorgt voor innovatie? Welke factoren zijn verantwoordelijk voor het succesvol innoveren in de overheid? Een eerste onderzoek aan de hand van dertien succesvolle innovatiecasussen biedt de volgende uitkomsten:

1. **Neem de angst om te innoveren weg**  
Erken dat angst een emotie van mensen is die bij het leven hoort. Accepteer deze angst, omarm het en pel het af, zodat de angst langzaam maar zeker wordt weggenomen. Maak angst voor innovatie en veranderingen bespreekbaar in je organisatie en haal op die manier de angst eruit. Ontkracht een angstcultuur en vorm het om naar een organisatie waar je leert van fouten. Want door fouten te maken, worden innovatieve ideeën geboren.
2. **Ga om met weerstand van medewerkers**  
Een aantal factoren is essentieel wanneer je te maken krijgt met weerstand van medewerkers bij innovatie. Heel belangrijk is het bewustzijn dat weerstand voortkomt uit betrokkenheid van de medewerker. Neem weerstand dus altijd serieus en onderzoek de achterliggende oorzaken. Maak de medewerker verantwoordelijk; geef hen jouw vertrouwen en creëer een veilige ruimte om te experimenteren.
3. **Ga om met belemmeringen in de structuur**  
Regels gelden als houvast, maar staan soms innovatie in de weg. In innovatietrajecten zie je dat een traject wordt doorlopen: van het logischerwijs volgen van de regels, naar het opzoeken van de grenzen, het omzeilen van regels en tenslotte het negeren van de regels. Het advies: zoek de grenzen van de regels op en bewijs met je succesvolle innovatie het ongelijk van deze regel als het innovatie aangaat.
4. **Cultuurverandering**

Cultuur in organisaties is veelomvattend, het wordt door zeer veel (interne, externe, individuele en collectieve) factoren beïnvloed. Maar bovenal is het de menselijke maat die de cultuur in organisaties beïnvloedt, gewenst of ongewenst. De mens als medewerker lijkt geneigd te zijn om alles bij het oude te willen laten. Het gaat dan om de angst om los te laten, omdat men niet weet wat het andere – het nieuwe – oplevert en of dat ook gewaardeerd wordt. Daarnaast is er een kans op het maken van fouten waarop een mogelijke afrekening volgt. Geen ruimte om te experimenteren, geen ruimte voor verbetering!

Om toe te werken naar een gewenste cultuur moet overal in de organisatie de ruimte zijn om in openheid over belemmerende factoren te kunnen praten. De tip is om in elke laag ambassadeurs te zoeken die zich daarvoor willen en durven inzetten.

#### 5. Focus

Gebrek aan focus kan een belemmerende factor zijn voor innovatie van organisaties. Op bestuurlijk niveau wordt beperkt geld vrij gemaakt voor ontwikkelkosten, omdat onduidelijk is wat de resultaten zullen zijn. Als medewerker is er vaak geen tijd om over de manier waarop je je werk uitvoert na te denken en wordt je meegesleurd door de drukte en waan van de dag. Zo is er al snel een gebrek aan focus voor de medewerker, in beleid, visie en structuur.

Innovatie ontstaat niet als gevolg van een beleidsstuk. De focus begint bij jezelf.. Door enkel te doen wat goed en nodig is, ontstaat de ruimte om na te denken over (de uitvoering van) je werk vanzelf. Het afschaffen van functiebeschrijvingen, zoals enkele gemeenten al deden, is hierbij een goed begin.

Deze onderwerpen geven een eerste beeld van aanknopingspunten. Haagse Beek doet onderzoek naar het onderwerp in nauwe samenspraak met de TU Eindhoven. In 2017 worden de uitkomsten gepubliceerd.