

Factsheet: de innovatiecurve

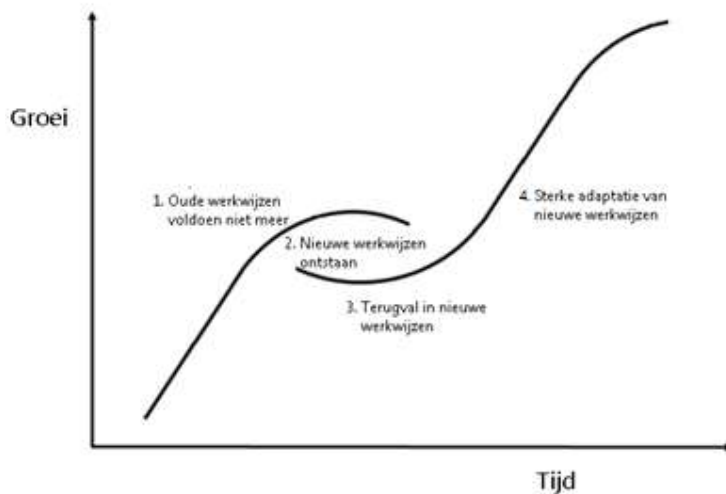
Hoe verloopt het proces van innoveren en hoe kun je hier invloed op uitoefenen?

Een nieuwe manier van werken (innovatie) zorgt in een organisatie eerst voor terugval. Dat is logisch. Een organisatie werkt al jaren op dezelfde manier. Processen zijn vergaand uitgewerkt. Je kunt niet verwachten dat een innovatie direct zo goed werkt dat het beter zal gaan dan daarvoor, met de oude werkwijzen die jarenlang zijn uitontwikkeld. Pas na een tijd wordt de stijgende lijn gevonden. Dit betekent dat je niet moet verwachten dat een innovatie ineens alles zal veranderen. Het is hard werken en volhouden om een innovatie in praktijk te laten werken.

En na verloop van tijd is de cyclus van een innovatie weer ten einde. De groei zwakt af. Er ontstaan dan weer andere, slimmere werkwijzen of producten en diensten om te leveren. De neiging is om in die fase door te duwen terwijl verdere groei niet haalbaar is.

Ontwikkeling van de innovatie en de oude manier van werken, volgen elkaar op, maar op enig moment bestaan zij ook parallel naast elkaar. Mensen in de organisatie moeten kiezen voor beproefde, oude, vertrouwde werkmethode of voor nieuwe werkwijzen die zich nog niet bewezen hebben, maar die wel potentie hebben voor de toekomst.

Hieronder staan de curves in een schema weergegeven.



Het model van 'de innovatiecurve' zoals Haagse Beek die noemt, is gebaseerd op auteurs die er meer dan vijftig jaar geleden over schreven. Hij is echter in deze tijd actueler dan ooit. Ontwikkelingen volgen elkaar steeds sneller op en het belang van innovatie neemt toe.

Hoe pas je de curve in de dagelijks praktijk toe?

Fase 1: oude werkwijzen voldoen niet meer

Wat eerder in de organisatie succesvol was werkt niet meer. De productie loopt terug. De betrokkenheid van medewerkers loopt terug. Het ziekteverzuim gaat omhoog en er worden kwaliteitsfouten gemaakt. De natuurlijke reactie is om in te zetten op verbetering van werkwijzen die eerder succesvol waren, maar dat nu niet meer zijn. Hiermee wordt de teruggang groter. De kunst is om dat niet te doen en in deze fase cellen van innovatie te gaan creëren.

Fase 2: nieuwe werkwijzen ontstaan

Door te zorgen voor een omgeving waarin experimenteren mogelijk is en fouten gemaakt mogen worden, ontstaan nieuwe werkwijzen. Beperk niet in de initiatieven, wetende dat maar enkele succesvol zullen zijn. Bescherm de cellen van innovatie tegen de krachten in de organisatie die gericht zijn op standaardisering, formalisering en oude werkwijzen.

Fase 3: terugval in nieuwe werkwijzen

Nieuwe werkwijzen zijn in de beginfase minder ontwikkeld dan oude werkwijzen. Mensen, systemen, procedures en de externe omgeving moeten zich aanpassen. Dit kost tijd. In die tijd verliezen innovaties commitment in de organisatie. De oude werkwijzen, die vaak jarenlang uitontwikkeld zijn, doen het immers beter. Voor de leiding van de organisatie ontstaat een hybride situatie. Het oude bestaat naast het nieuwe. Van belang is om de ontwikkeling van nieuwe werkwijzen aan te blijven moedigen en te blijven stimuleren. Ook hier geldt: geef verschillende initiatieven de kans. Biedt budget en capaciteit. Van belang is dat de verantwoordelijken voldoende vrijgemaakt zijn om zich bezig te houden met vernieuwing. Ondertussen is een koppeling van belang met het primair proces zodat initiatieven hier niet los van komen te staan. Innovaties moeten zich in praktijk bewijzen en op de werkvloer uitontwikkeld worden.

Fase 4: sterke adaptatie van nieuwe werkwijzen

In deze fase zorgen de nieuwe werkwijzen voor goede resultaten. Er is algemeen commitment voor de nieuwe manier van werken. Als leiding is het van belang om de grootschalige omslag naar de nieuwe manier van werken te doseren en daarin vinger aan de pols te houden. Parallel loopt een proces van verbetering waarmee snel resultaat wordt bereikt. Ook daarin is doseren van belang.