

De innovatiemythe

Dr. M.F.J. Houben – luitenant-kolonel der mariniers*

Het bruist en het borrelt bij Defensie. Defensie innoveert! Toch?

Grote doorbraken worden doorgaans gerealiseerd door mannen en vrouwen die zich niet willen aanpassen, mensen die niet willen accepteren hoe de wereld werkt en in elkaar steekt. Type Steve Jobs. De wereld dient zich maar aan te passen aan hun denkbeelden en niet andersom.

Gewoontedieren die we zijn, houden we eigenlijk niet van verandering en al helemaal niet van disruptieve veranderingen (de enige die echt voor verandering is, is een baby met een poepluier, zei mijn docent veranderingsleer ooit eens).

Het grootste probleem met disruptieve technologie is dat het ontregelt. Het ontregelt systemen, processen, organisaties, budgetten en carrièrepatronen. Zet een hoop van die gewoontedieren bij elkaar en laat hen een grote organisatie vormen en het gevaar is dat alle vernieuwing en innovatie wordt gesmoord door een stilzwijgende oppositie, de natte deken van regelgeving, fragmentatie en bestuurlijke inertie. En alles blijft zoals het was. Gelukkig.

Maar dat kan natuurlijk niet, want innovatie is doorgaans tot beleidsdoelstelling nummer één of twee verheven. En dus wordt innovatie bestuurlijk georganiseerd en aangestuurd. Het gevolg is vaak dat de organisatie de bestuurlijke reactie op innovatie gaat zien als de innovatie (we zijn immers bezig met innovatie, innovatieoverleg, weet je nog?)

Enkele indicatoren die duiden op pseudo-innovatie

Innovation by conference. Het organiseren van of deelnemen aan innovatieconferenties. Dat is natuurlijk leuk en gezellig en goed voor het netwerk en het draagt wellicht ook bij aan

bewustwording. Maar innovatieconferenties mogen niet worden verward met de innovatie zelf.

Innovation by ticking boxes. Gerelateerd aan de innovatieconferenties, de voortdurende check of je met de juiste onderwerpen bezig bent. De gedachte: als de thema's waar men in het conferentiecircuit over spreekt ook op onze innovatieagenda staan, dan zitten we goed. Het gevolg is dat innovatie en innovatiethema's modieus worden en daarmee net zo gemakkelijk van een agenda kunnen afvallen als ze erop kwamen.

Innovation by consensus. We zijn het allemaal eens: we gaan wat doen aan... (en vul maar in: big data, Artificial Intelligence (AI), nano, neuro, cyber enzovoorts). Het probleem is dat vaak geheel onduidelijk is – en vaak ook blijft – wát we gaan doen. Ook bij innovatie ligt *group think* op de loer. Het gevolg is een soort omkering van oorzaak en gevolg, men plakt het label AI, big data, nano op bestaande activiteiten en verklaart die activiteiten vervolgens tot innovatie.

Innovatie 'op tijd, binnen budget en volgens specificatie'. De bestuurlijke praktijk is dat innovatie zich moeilijk laat 'inregelen'. Prestatieverklaringen en innovatie gaan niet goed samen. Maar in ieder geval geldt dat 'innovatie' op tijd, binnen budget en 'on spec' geen innovatie is: dat is consultancy en het helpen met het oplossen van een probleem.

Innovatie als beleidsdoelstelling. Organisaties kunnen zich voornemen om innovatie centraal te stellen, maar het formuleren van een beleidsdoelstelling op zich is niet voldoende om innovatie ook daadwerkelijk te realiseren. Die volgt een geheel andere dynamiek. Het formuleren van een

* Op deze plaats vindt u afwisselend een column van Frans Matser, publicist, en dr. M.F.J. Houben, luitenant-kolonel der mariniers.

innovatie-beleidsdoelstelling zonder opvolging is als een startschot zonder race.

Dit waren de valkuilen waarin een organisatie verstrikt kan raken en aan pseudo-innovatie gaat doen. Bij het formuleren en realiseren van zijn eigen innovatiedoelstellingen zijn er twee strategische overwegingen waarop Defensie een antwoord moet geven.

Leiden of volgen?

In een recent artikel in de *Financial Times* wordt geconstateerd dat 'much of the new technology already exists in the private sector – whether it is drones, sensors, cameras or computational power. The challenge of the Pentagon is to devise military applications for commercially available technologies'.¹ Dat is nieuw, want het trackrecord van het ministerie van Defensie wat betreft het initiëren en aanjagen van nieuwe technologie is uiterst succesvol en de Amerikaanse defensie-minister Carter is vastbesloten 'to entrench the technological revolution' in zijn organisatie.

De vraag is of de private sector de doorbraken en innovaties kan realiseren die Defensie nodig heeft. En dat is niet zo. Succesvolle innovatie vraagt om een lange adem en een robuust en consistent risicomangement. Private ondernemingen zijn niet in staat – en willen dat ook niet – om de kosten van zeer langcyclische innovatieprojecten te dragen. De commerciële vruchten van de inspanning liggen eenvoudig te ver in de toekomst en dragen onvoldoende bij aan het creëren van *shareholder value*. Het inkopen van eigen aandelen wordt als een aantrekkelijker optie gezien voor de besteding van een teveel aan cash, dan het investeren in fundamenteel onderzoek. De conclusie is dan ook dat overheden hun verantwoordelijkheid moeten blijven nemen, want 'the private sector could not have created the internet or GPS. Only the US military had the resources to do so'.²

Wat ook veel aandacht krijgt zijn de inspanningen van enkele burgers die zoveel geld hebben dat ze kunnen innoveren op een niveau dat doorgaans aan landen was voorbehouden. Elon Musk met zijn SpaceX en de inspanningen van Bill Gates op het gebied van de volksgezondheid

zijn op zijn minst bijzonder. Dit blijft weliswaar opmerkelijk, maar het is niet nieuw; er zijn vaker zeer kapitaalcrachtige burgers geweest die, op basis van een persoonlijke visie en een enorm eigen vermogen, de wereld voorgoed veranderd hebben. Denk bijvoorbeeld aan de spoorwegen die werden aangelegd door Cornelius Vanderbilt in de VS in het midden van de negentiende eeuw.

Grand Challenges

Er is veel onderzoek gedaan naar innovatie en er is voldoende empirisch materiaal beschikbaar om een uitspraak te kunnen doen over de omstandigheden waaronder innovatiedoelstellingen succesvol kunnen worden gerealiseerd. *Create small teams and set big milestones* is daar een voorbeeld van. Wellicht het belangrijkste inzicht is dat een succesvolle innovatie vaak begint met het vooraf formuleren van een concreet probleem of uitdaging. Als die *challenge* voldoende scherp geformuleerd is, wordt deze uitdagend en inspirerend. De challenge 'laat een drone autonoom op een vliegdekschip landen' werd in 2014 gehaald toen de drone *Salty Dog* van de Amerikaanse marine geheel autonoom een landing uitvoerde op het dek van een vliegdekschip. Daarmee werd luchtvaartgeschiedenis geschreven. Ik zou er voor willen pleiten dat Defensie de ambitie uitspreekt om op onderdelen van de innovatieagenda te willen leiden en *niet* (alleen) te volgen of het militariseren van civiele technologie tot algemeen uitgangspunt van beleid te verheffen. Defensie, als onderdeel van de publieke sector, moet haar verantwoordelijkheid blijven nemen en waar mogelijk, op een aantal slim gekozen thema's, onderdelen van de innovatieagenda initiëren, aanjagen en leiden. Mijn tweede pleidooi is dat we bij Defensie onze grand challenges identificeren en zo weten te formuleren dat ze aanspreken en uitdagen en ook het ons omringende ecosysteem van kennispartners tot meedenken uitnodigen. Die aanpak leidt hopelijk tot – inderdaad – innovatieve oplossingen en voorkomt dat we ons verliezen in pseudo-innovatie. ■

¹ Geoff Dyer, 'US military: Robot wars', in: *Financial Times*, 7 februari 2016: <http://www.ft.com/intl/cms/s/2/849666f6-cbf2-11e5-a8ef-ea66e967dd44.html#axzz48XCYNMB>.
² Mariana Mazzucato, *The Entrepreneurial State. Debunking Public vs. Private Sector Myths* (New York, Anthem Press, 2013).