AUDIT
MAGAZINE

INTERVIEWS | 1 APRIL 2018

DE BEPERKTE MYSTIEK VAN INNOVATIE

Auteur: Sander Diks CIA - Drs. Huub van Hout RA CIA
Beeld: Elisabeth Isamail - Elisabeth Beelaerts - Redd
Leestijd: 7 min



Ben Tiggelaar, keynotespreker op het IIA Congres van 2018, over innovatie en de rol van internal auditors in een wereld die steeds sneller verandert en waarbij het belang van innovatie toeneemt.

Vaak wordt beweerd dat innovatie ongrijpbaar is en zich niet laat normeren of protocolleren. Klopt dat?

“Bij kwetsbare processen met grote belangen zoals binnen ziekenhuizen en de luchtverkeersleiding, zijn voorschriften en protocollen essentieel om de kans op ongelukken te minimaliseren en om te kunnen profiteren van bewezen succesvolle handelingen. Dit is cruciaal voor het succes van deze organisaties. In het bedrijfsleven is innovatie op dit moment volgens veel mensen dé driver van succes. Heel belangrijk dus, maar dit innovatieproces is in een groot aantal bedrijven niet of nauwelijks geprotocolleerd. Ik denk dat je dit beter zou moeten vastleggen. Niet uit regelzucht, maar om te stimuleren dat je goed nadenkt over dit belangrijke proces. Ook in innovatieprocessen zijn succesbepalende factoren te onderkennen en deze kun je prima vastleggen.”

“Het innovatieproces is in een groot aantal bedrijven niet of nauwelijks

© AuditMagazine.nl

geprotocolleerd. Ik denk dat je dit beter zou moeten vastleggen”

Hoe dan?

“Op het gebied van innovatie zijn de laatste jaren allerlei vastgelegde benaderingen ontstaan. Denk aan agile, scrum, allerlei varianten van design thinking en – populair bij tech-bedrijven – de ‘lean startup’-aanpak. Een belangrijk element in al die benaderingen is dat je iets maakt, het test en dan bijstuurt: ‘build-measure-learn’. En dan niet een keer, maar in een reeks van korte cycli. In wezen is dit niets anders dan de traditionele empirische cyclus die al in het begin van de 17e eeuw werd beschreven door Francis Bacon. Je begint met een hypothese die aansluit bij de wensen van de klant, dit levert een ‘minimal viable product’ op, een product dat je kunt testen. Vervolgens ga je je hypothese toetsen aan een norm door bijvoorbeeld klanten erbij te betrekken via panels, betaversies en dergelijke. Dit leidt tot feedback op basis waarvan we de hypothese bijstellen en de volgende cyclus starten.”



Ben Tiggelaar: “Op het moment dat je duidelijke normen stelt aan een innovatieproces leer je effectiever en wordt de kwaliteit hoger”

Wanneer accepteer je een hypothese?

“In de wetenschap worden strakke normen gehanteerd om te bepalen binnen welke grenzen je een hypothese accepteert. Deze grenzen dien je vóóraf vast te leggen. Anders leer je niet en ben je meestal aan het toeredeneren naar wat je zou willen zien. Op het moment dat je duidelijke normen stelt aan een innovatieproces leer je effectiever en wordt de kwaliteit hoger.”

Creatieven en normen...

“Ik begrijp wel dat veel mensen die bezig zijn met innovatie en creativiteit huiveren bij het woord ‘normen’. Vaak komen normen van buitenaf. Denk bijvoorbeeld aan wetgeving. Deze normen beperken veelal de creatieve speelruimte. Maar in dit geval gaat het om iets anders. Het gaat om normen en inzichten die in vele jaren binnen de wetenschap of de ontwerpwereld zijn ontstaan en die helpen om sneller tot betere ideeën te komen. De creativiteit moet zitten in het bedenken van nieuwe producten en diensten en niet in het telkens weer opnieuw verzinnen van het innovatieproces.”

“Essentieel is in elk geval dat je in je innovatieproces onderscheid maakt tussen feiten en aannamen en die aannamen

systematisch en snel gaat testen. Daarbij moet je jezelf dwingen om vage concepten naar concrete normen te vertalen. Denk aan een stelregel als ‘de klant centraal stellen’. Dit soort begrippen moet je vertalen naar concrete, meetbare normen, zodat je als organisatie je klanten ook een hoge standaard kunt garanderen.”

Kan een internal auditor een rol spelen op het innovatievlak en zo meerwaarde leveren?

“Een internal auditor die betrokken is bij het innovatieproces kan zeker meerwaarde leveren. Een internal auditor ziet immers veel van een organisatie en is in staat om over de grenzen van een project of proces heen te kijken. Zo kan een internal auditor goed inschatten wat de mogelijke impact van een verandering is op een proces of afdeling. Ook kun je als internal auditor de kennis gebruiken van zaken waarvan je hebt gezien dat dit elders niet of juist heel goed werkt. Ontwikkelteams wisselen lang niet altijd zorgvuldig informatie met elkaar uit. Internal auditors kunnen hierin een faciliterende rol spelen omdat ze op veel verschillende plaatsen binnen een organisatie komen.”

“Innovatie is tenslotte niets anders dan het opstellen en toetsen van hypotheses”

Moet de rol van internal audit hierin groot zijn?

“Als product- en procesinnovatie zo belangrijk zijn, het succes van een organisatie hiervan afhangt en er zoveel innovaties mislukken, dan zou de rol van internal audit bij veranderingen en innovatie binnen organisaties dus logischerwijs groot moeten zijn. Van oudsher is ‘business as usual’ misschien het speelveld van internal audit, maar change ís business as usual geworden. Wat ik daarmee bedoel is dat elke organisatie naast de dagelijkse routines ook voortdurend bezig is met proces- en productinnovatie, met kleine en grote vernieuwingen.”

“Om dat allemaal goed en zorgvuldig te doen zijn internal auditors nodig. Internal audit is een afspiegeling van de organisatie. Als een organisatie verandert, moet internal audit ook mee. Met de focus op verandering en innovatie levert de internal auditor een bijdrage aan de lerende organisatie. Het is overigens niet vanzelfsprekend dat internal audit bij dit soort veranderprocessen wordt betrokken. Dit vraagt dus een proactieve houding van de internal auditors. Zij moeten zelf kunnen uitleggen waarom innovatie baat heeft bij hun kennis en kunde.”

Hoe kunnen internal auditors innovatie auditen?

“Aan de ene kant zijn er dus goed gedocumenteerde innovatiemethoden. Die hebben we hiervoor al even genoemd. Daarnaast zouden internal auditors ook een rol kunnen spelen bij ‘evidenced based change’. Een tijdje geleden hebben onderzoekers van de Vrije Universiteit onder leiding van Steven ten Have achttien assumpties op het gebied van changemanagement uit de vakliteratuur gedestilleerd, met als doel het gat tussen wetenschap en praktijk te overbruggen. Zaken die algemeen als waarheid worden gezien, zijn opnieuw bekeken en er is onderzocht in hoeverre deze worden ondersteund door wetenschappelijk bewijs. Een bewering als ‘inspraak bij innovatie is belangrijk voor acceptatie’ wordt vaak voor waar gehouden, maar is daar ook wetenschappelijk bewijs voor te vinden?



Ben Tiggelaar: “Internal auditors moeten zich verdiepen in de vraag wat het gedrag van mensen bepaalt. Protocollen opstellen of afspraken maken over gedrag zijn vaak niet voldoende””

En?

“Het blijkt dat er een groot verschil bestaat tussen inspraak waarbij mensen kunnen meebeslissen en inspraak in de vorm van een consultatieronde. Het eerste leidt wel tot commitment, maar ook tot meer teleurstelling en weerstand wanneer niet gevolgd wordt wat mensen hebben ingebracht. Terwijl bij consultatie mensen vaak al tevreden zijn als ze weten dat hun input is meegenomen. Internal auditors zouden dit soort gevalideerde inzichten kunnen gebruiken om veranderprocessen te auditen. Er is voldoende kennis beschikbaar om een helder normenkader te vormen voor veranderprocessen, om projecten op dit gebied te auditen en om een oordeel te geven over de robuustheid van het proces.”

Moeten internal auditors zich meer op cultuur en gedrag richten?

“Dit is zeker zinvol omdat bij innovatie en verandering ook cultuur en gedrag nadrukkelijker in beeld komen. Henk Volberda, hoogleraar aan de Erasmus Universiteit, doet al jaren onderzoek naar innovatie. Hij stelt dat innovatiesucces met name afhangt van de factor mens en dan in het bijzonder van de kwaliteit van samenwerking. Je kunt onderwerpen als cultuur en gedrag dus niet vermijden.”

“Dat betekent ook dat internal auditors zich moeten verdiepen in de vraag wat het gedrag van mensen bepaalt. Protocollen opstellen of afspraken maken over gedrag zijn vaak niet voldoende. In de psychologie wordt wel gesproken van ‘sterke’ en ‘zwakke situaties’. Denk bijvoorbeeld aan het rode en groene verkeerslicht. Deze prikkels creëren sterke situaties waarbij je vooraf kunt voorspellen wat het gedrag van mensen zal zijn. Maar het wordt lastig bij oranje. Dan heb je te maken met een zwakke situatie waarbij verschillende mensen verschillend gedrag vertonen. Het is de kunst voor de internal auditor om dit soort situaties en gedragingen te begrijpen zodat hij maatregelen kan voorstellen om de kwaliteit van het gedrag te verbeteren. Tenminste, als het gaat om gedrag dat zo belangrijk is voor de organisatie of voor de maatschappij dat we er normen aan willen stellen.”

“Als je een goede beslissing wilt nemen in teamverband helpt het om iedereen vooraf zijn mening te laten opschrijven”

Nog meer zwakke siguaties?

“Een ander punt is het beoordelen van de kwaliteit van beslissingen. We weten dat er bij besluitvorming allerlei irrationele, onbewuste processen spelen: biases en heuristieken. Als je tot een goed besluit wilt komen moet je daar kennis van hebben en maatregelen nemen. Soms is dat eenvoudig. Zo helpt het als je een goede beslissing wilt nemen in teamverband om dan iedereen vooraf zijn mening te laten opschrijven. Vervolgens maak je als voorzitter een rondje om ervoor te zorgen dat ieders intellect wordt gebruikt. Zo voorkom je een ‘komeetstaartdiscussie’: iemand begint en de rest

haakt hier op aan. Iedereen onderkent zo langzamerhand dat de mens een irrationele beslisser is. Op deze manier breng je meer objectiviteit aan in het beslisproces en beïnvloed je het gedrag van de deelnemers aan een vergadering op een positieve manier. Tegelijkertijd vergroot je de kans op succesvolle besluiten."

Hebt u nog een praktisch voorbeeld?

"Ja, een zogenaamde 'pre mortem', een soort negatieve brainstorm zou je kunnen zeggen. Het begint ermee dat je je inbeeldt dat je een jaar verder bent en dat het project uit de klauwen is gelopen: het heeft te lang geduurd, het is veel te duur en klanten zijn ontevreden over het eindresultaat. Vervolgens ga je op zoek naar hoe het zo mis heeft kunnen gaan. Door je te verplaatsen in een situatie waar het al mis is gegaan, creëer je een setting waarbij mensen beloond worden voor het benoemen van risico's. Risico's die je vervolgens in je besluitvorming of je innovatieproces kunt ontwijken."



"Het onderkennen van risico's is een, gehoord worden in welke vorm dan ook is vers twee. Het zal voor veel internal auditors niet makkelijk zijn om dit soort boodschappen over de bühne te krijgen. Toch geloof ik dat hier een belangrijke taak voor ze ligt. Naarmate we in organisaties meer onderkennen dat gedrag, cultuur, innovatie en creativiteit cruciaal zijn voor succes, zullen we steeds meer zoeken naar manieren om hier ook grip op te krijgen."

Wat wilt u internal auditors meegeven wat betreft innovatie?

"Innovatie is met veel mystiek omgeven. Toch is het ook een proces waar protocollen gevolgd kunnen worden om het succes te vergroten. Innovatie is tenslotte niets anders dan het opstellen en toetsen van hypotheses. Onderzoek toont verder aan dat de factor mens bij innovatieprocessen bepalend is en het gedrag van managers en teams dus veel meer aandacht verdient. internal auditors moeten volgens mij goed in beeld hebben wat de drivers van innovatiesucces zijn en hoe je deze kunt observeren en meten. Kennis van gedrag, cultuur en agile werken zijn hierbij van belang. De belangrijkste laatste stap blijft echter ongewijzigd: de internal auditor moet geen remmende factor of onheilsprofeet zijn waar niemand naar luistert, maar hij moet leren om zijn boodschap zo te brengen dat hij echt kan bijdragen aan de verbetering van het business-innovatieproces."

Over
Ben Tiggelaar is bestsellerauteur, internationaal spreker en gedragswetenschapper. Hij geeft inzicht en inspiratie op het gebied van leiderschap en verandering.

Tags: innovatie

Bron url: https://auditmagazine.nl/interviews/de-beperkte-mystiek-van-innovatie/