

## **Andere innovatie – Essay over innoveren waarin onderzoekers en ontwikkelaars meer open kunnen staan voor *de ander***

Marc Steen, TNO Telecom, Delft, m.g.d.steen@telecom.tno.nl

Paper voor de “26e Nederlands -Vlaamse Filosofiedag – Naar een nieuwe publieke moraal”, 6 november 2004, Utrecht, Universiteit voor Humanistiek (www.uvh.nl)

**Abstract:** In dit paper verbind ik mijn ervaringen uit de praktijk van innoveren aan literatuur over innovatie en aan de filosofie van Levinas, en zoek antwoorden op de vragen: Waarom is innoveren moeilijk? Kun je anders innoveren? Ik formuleer een alternatieve benadering voor innovatie, waarin onderzoekers en ontwikkelaars meer open kunnen staan voor *de ander*, voor de beleving van mogelijke eindgebruikers of klanten, en voor de beleving van collega's met andere achtergronden.

English: Other innovation – Essay on ways of innovating in which researchers and developers can be more open towards *the other*. In this paper I relate my experiences of doing research and development to literature on innovation, and to Levinas' philosophy. I search answers to questions like: Why is innovation so difficult? Can you innovate differently? I formulate an alternative approach for innovation, in which researchers and developers can be more open towards *the other*, to the experience of putative end-users or customers, and to the experience of colleagues with other backgrounds.

### **Inleiding**

Ik ben op een bijeenkomst waar onderzoekers en ontwikkelaars hun bevindingen presenteren aan mensen uit bedrijven en andere organisaties. Een spreker laat een *slide* zien met in het midden het logo van de innovatieve dienst waarvan hij product manager is. Daarom heen staan allemaal woorden en pijlen. Hij vertelt dat ‘de klant centraal staat’. Maar zijn *slide* stelt de dienst centraal, de dienst waarop hij trots is en die hij wil promoten. Een andere spreker vertelt over productontwikkeling op basis van onderzoek naar ‘waar mensen op zitten te wachten’. Maar ik denk dat mensen helemaal niet zitten te wachten tot onderzoekers iets onderzoeken of tot ontwikkelaars iets ontwikkelen. Voor mijn gevoel hebben deze onderzoekers en ontwikkelaars teveel aandacht voor hun eigen activiteiten, en te weinig aandacht voor het dagelijks leven van de mensen die hun innovatie mogelijk zullen gebruiken.

Dit paper is een poging om mijn ideeën over *mensgerichte* innovatie verder uit te werken. Eerder formuleerde ik samen met collega's een mensgerichte benadering van research & development (Steen e.a. 2004) waarin onderzoekers en ontwikkelaars zich inleven in het dagelijks leven van eindgebruikers of klanten (empathie), en waarin ze interdisciplinair samenwerken met collega's met andere achtergronden (dialoog).

Dit paper is ook een reflecteren op mijn werk. Ik onderzoek communicatie-behoeften van mensen in hun dagelijks leven en werken, en geef adviezen voor het ontwikkelen van telecommunicatie producten en diensten. Ik voel soms een ambigue houding ten opzichte van het ontwikkelen van innovaties. Soms voelt het prettig om daaraan mee te helpen, vooral wanneer er uitzicht is op het verbeteren van het dagelijks leven van mensen. Soms voelt het minder prettig, bijvoorbeeld als een project zich ontwikkelt richting *technology push* of wanneer mensen in een team elkaar tegenwerken.

Ik wil mijn ervaringen uit de praktijk verbinden aan literatuur over innovatie en aan de filosofie van Levinas, om te komen tot enige theoretische verdieping en inzicht over de vragen: *Waarom is innoveren moeilijk? Kun je anders innoveren?*  
Soms gebruik ik formuleringen over onderzoekers of ontwikkelaars die cru kunnen overkomen – de lezer bedenke dan dat ze in de eerste plaats voor mijzelf gelden.

## 1. Innoveren is mensenwerk

Velen beschouwen innovatie als één van de belangrijkste aspecten in de strategie van bedrijven of organisaties, en voor de welvaart van een land. Innovatie staat dan ook vaak op bedrijfskundige en politieke agenda's. Maar wat bedoelen we met innoveren?

Een bekende omschrijving van innoveren is die van Jan Buijs: “sprongsgewijze veranderingen in product/markt/technologie-combinaties” (1987: p.31). Deze formulering geeft aan dat innoveren gaat over nieuwe producten of diensten, of over vernieuwingen in marketing, of over nieuwe wijzen van produceren of organiseren <sup>1</sup>.

Er is een belangrijk verschil tussen ideeën of uitvindingen en innovaties. Innoveren heeft betrekking op het daadwerkelijk uitvoeren van ideeën, in de praktijk brengen van uitvindingen, zodanig dat de vernieuwing enig effect heeft op de samenleving of markt (Schumpeter 1926). Een uitvinding in een lab is dus (nog) geen innovatie. Een ander aspect van innovatie is dat ‘nieuw’ tot op enige hoogte subjectief is: wat voor het ene bedrijf heel nieuw is, is dat voor een ander bedrijf minder, en wat voor de ene consument heel nieuw is, is dat voor een andere minder (Rogers 1995).

Veel mensen associëren innovatie gemakkelijk met technologie (‘meer megabytes’) of met economie (‘meer omzet’), maar er is meer. De laatste decennia vindt een verschuiving plaats van innovatie-als-technologische-of-economische-ontwikkeling naar innovatie-als-mensenwerk (Buijs 1983). Het Ministerie van EZ schrijft in een Innovatiebrief: “Innovatie is mensenwerk en vergt niet alleen de ontwikkeling van technologie” (2003). En het Innovatieplatform pleit voor een “tot ontwikkeling brengen van menselijk potentieel dat momenteel wordt onderbenut”. Deze benadering sluit aan bij een omschrijving van innovatie als de activiteiten van mensen binnen een organisatie: “het gehele proces waarmee men komt tot ‘vernieuwing’” (Buijs & Valkenburg 1996: p.56). In dat proces zijn mensen cruciaal, denk bijvoorbeeld aan mensen die samenwerken in teams, *product champignons* die een innovatie ‘trekken’, en *lead users* die een innovatie mede vormgeven. En denk vooral aan creativiteit:

Creativiteit is de belangrijkste motor van het innovatieproces. En dat betekent dat mensen de belangrijkste dragers zijn van innovatie. Creativiteit heeft immers te maken met creëren, met scheppen, met het bedenken van iets nieuws. Creativiteit is het met andere ogen bekijken van reeds bekende zaken en van daaruit een nieuwe stap kunnen en durven zetten. (*op.cit.*: p.201)

Zo kom ik tot de volgende omschrijving van innoveren <sup>2</sup>:

*Innoveren heeft betrekking op activiteiten van mensen in een organisatie die leiden tot het realiseren van nieuwe producten, diensten of marketing of nieuwe wijzen van produceren of organiseren, en waarvan mensen het effect in de maatschappij of de markt ervaren als nieuw.*

## 2. Waarom is innoveren moeilijk?

Veel bedrijven (of eigenlijk: mensen in bedrijven) willen wel innoveren, maar in de praktijk blijkt dat heel moeilijk en dat ervaren mensen als probleem. Waarom is innoveren moeilijk? Omdat het een leerproces is, waarin het ‘nieuwe’ een plek krijgt in het handelen en denken van mensen:

Innoveren is niet alleen het ontwikkelen van iets nieuws, ook de adoptie van dit ‘nieuwe’ is essentieel. Deze adoptie betreft de mensen in de organisatie, die het ‘nieuwe’ moeten produceren, en de mensen buiten de organisatie, die het ‘nieuwe’ moeten gaan gebruiken. [...] Innoveren is een leerproces, waarbij het gaat om het veranderen van enerzijds handelingspatronen en anderzijds denkpatronen. [...] Met name op het gebied van leren en afleren is nog extra kennis en inzicht nodig om succesvol te kunnen innoveren. (Smulders, Buijs & Valkenburg 1999)

Leren en afleren is moeilijk, en ik denk dat dat samenhangt met *cultuur*. Ik denk dat de praktijk van innovatie samenhangt met een cultuur waarin innoveren wordt ervaren als autonoom proces (‘de enige constante is verandering’), en waarin innoveren automatische als vooruitgang wordt gezien (‘het is nieuw, dus het is beter’). Volgens mij is dat terug te voeren op een doorgesloten vooruitgangdenken.

Francis Bacon pleitte in *The New Atlantis* voor “het verleggen van de grenzen der menselijke heerschappij voor het tot stand komen van alle mogelijke dingen” (1988 [1627]). Dat wordt vaak gezien als het begin van de moderne technowetenschap (Achterhuis 1992: p.10). Sinds die tijd is er in de westerse samenleving een utopisch geloof in natuurwetenschap, technologie en vooruitgang. Het maakt bij wijze van spreken niet uit hoe of wat je innoveert, als je het er maar groter of sneller van wordt.

Ik noem dat een cultuur-van-hetzelfde. Ik bedoel daarmee niet dat innovaties er hetzelfde uitzien – denk bijvoorbeeld aan de veelvormigheid van innovaties zoals mobiele telefoon, e-mail, internet, sms, instant messaging – maar dat ze voortkomen uit één zelfde gedachte, in het geval van de telecommunicatie voorbeelden, een gedachte dat je ‘anywhere, anytime connected’ zou willen zijn. Een cultuur-van-hetzelfde legt de nadruk op kwantiteit – terwijl kwaliteit er gemakkelijk bij inschiet. Bij het ontwikkelen van innovaties draait het vaak om ‘meer megabytes, meer omzet’ – terwijl een vraag als ‘Zijn we nu beter met elkaar gaan communiceren met al die mobiele telefoons en email? Begrijpen mensen elkaar beter dankzij deze innovaties?’ weinig aandacht krijgt (Steen 2004). In een cultuur-van-hetzelfde gaat het vooral over kwantitatieve vooruitgang en over schijn-efficiency<sup>3</sup>.

Neil Postman bedoelt denk ik iets dergelijks als hij schrijft over de “technopolie met zijn nadruk op de onbegrensde vooruitgang” (1992: p.175), en wanneer hij schrijft:

Woon een willekeurige conferentie over telecommunicatie- en computertechnologie bij en u zult de viering van een innovatief apparaat bijwonen; een machine die meer informatie met meer gemak en met een grotere snelheid verwerkt, opslaat en verspreidt dan ooit tevoren. Op de vraag ‘Welk probleem lost de informatie op?’ is het antwoord gewoonlijk: ‘Hoe we meer informatie met meer gemak en met een grotere snelheid op kunnen slaan en kunnen verspreiden.’ (*op.cit.*: p.62)

Ik ga hieronder in op twee mogelijke gevolgen van deze cultuur-van-hetzelfde:

1) In zo'n cultuur-van-hetzelfde zijn onderzoekers en ontwikkelaars vooral bezig met hun eigen onderzoekswerk en ontwikkelingswerk. Ze staren zich bij wijze van spreken blind op de technologie, in dit geval telecom, en hebben weinig oog voor het doel, namelijk dat mensen met elkaar willen communiceren. Het is dan moeilijk om open te staan voor het dagelijks leven en de ervaringen van (mogelijke) eindgebruikers of klanten. Dit is een probleem voor innovatie, want als onderzoekers en ontwikkelaars weinig oog hebben voor eindgebruikers of klanten, dan hebben ze ook weinig oog voor effecten van een innovatie in de maatschappij of de markt, en of mensen dat als nieuw ervaren (zie par.1). Om te innoveren, moet je in enige mate openstaan voor de ervaringen van (mogelijke) eindgebruikers of klanten.

Op zo'n stelling krijg ik wel eens als reactie: 'Iedereen stelt toch eindgebruikers en klanten centraal?' Ik denk echter dat assumpties en belangen ervoor zorgen dat onderzoekers en ontwikkelaars er *onvoldoende* in slagen om open en holistisch te kijken naar een *mens* – en deze vaak 'per ongeluk' reduceren tot eindgebruiker of tot klant: "a limited view of the person using the product. This is – by implication if not by intention – dehumanising" (Jordan 2000: p.7). Iemand zei eens tegen mij: 'Ik stel eindgebruikers natuurlijk centraal, we doen altijd usability tests op het einde van een project', de lezer kan zich voorstellen dat ik dat onvoldoende vind.

2) In zo'n cultuur-van-hetzelfde kunnen onderzoekers en ontwikkelaars moeilijk openstaan voor collega's met andere achtergronden. Innovatie binnen organisaties vindt altijd plaats in multi-disciplinaire teams, dus communicatie en samenwerking zijn cruciaal voor het realiseren van nieuwe producten, diensten of marketing of nieuwe wijzen van produceren of organiseren (zie par.1). Maar communicatie en samenwerking verlopen niet altijd soepel, bijvoorbeeld door conflicterende belangen in afdelingen binnen een organisatie<sup>4</sup> – je kunt speculeren dat zulke conflicten vooral spelen op middle-management niveaus, en dat dat innovaties tegengaat. Om te kunnen innoveren, moet je in enige mate openstaan voor de beleving van collega's met andere achtergronden, rollen of belangen.

Alan Cooper (1999), werkzaam als adviseur en ontwikkelaar in de ICT-sector, verklaart dit vanuit de psychologie van software-ontwikkelaars: dat zijn mensen die getraind zijn in en gewaardeerd worden om hun zeer gerichte manier van werken: ieder afzonderlijk beetje moet bij wijze van spreken goed staan. Cooper noemt zo iemand 'homo logicus': iemand die vanuit het perspectief van computer en software denkt en werkt, en die zich daarom moeilijk kan richten op het perspectief van eindgebruikers. Software-ontwikkelaars (werken vanuit computer perspectief), interactie-ontwerpers (werken vanuit eindgebruiker-perspectief) en bedrijfskundigen (werken vanuit business-perspectief) kunnen daarom vaak moeilijk samenwerken – terwijl zulke samenwerking juist tot mooiere innovaties kan leiden.

Zo kom ik tot de volgende probleemstelling voor innoveren<sup>5</sup>:

*Innovatie is moeilijk vanwege een cultuur-van-hetzelfde, een cultuur waarin onderzoekers of ontwikkelaars moeilijk open kunnen staan voor het dagelijks leven en de beleving van mogelijke eindgebruikers of klanten, en voor de beleving van collega's met andere achtergronden, rollen of belangen.*

### 3. Een filosofie van *de ander*

Waarom is het moeilijk om open te staan voor anderen? Waarom is het moeilijk om *de ander* een plek te geven? Als ik de probleemstelling (zie par.2) omdraai dan krijg ik zoiets als: “Innovatie gaat beter in een cultuur-van-andersheid waarin onderzoekers en ontwikkelaars meer open staan voor *de ander*.” Ik kies ervoor om deze vragen te benaderen vanuit de filosofie van Emmanuel Levinas (1906-1995) <sup>6</sup>. Zijn filosofie spreekt me aan, en ik hoop dat zijn filosofie mij kan helpen mijn denken over innoveren te innoveren. Levinas’ filosofie gaat over *de ander*, over de relatie met de ander, over het anders-zijn van de ander, en zijn filosofie is een kritiek op ons denken in termen van *hetzelfde*, waarin zelden plaats is voor de ander:

Van alles wat ik doe en wat mij overkomt, ben ik zelf onvermijdelijk het centrum. Dit middelpunt-zijn betekent dat ik totaliserend ben: al waarnemend, handelend en zingend maak ik van de wereld mijn wereld. Totaliseren is niet zozeer een handeling waarvoor ik zou kiezen of die ik zou kunnen nalaten. Het is iets dat ik onvermijdelijk ‘doe’, juist door middelpunt te zijn van alles wat ik doe, denk, verzijn of nalaat. [...] Totaliserend maak ik van de wereld mijn wereld. Niets lijkt zich daaraan te kunnen onttrekken. [...] Helemaal niets? Ja, toch wel. Met ‘het andere’ wordt, abstract, datgene aangeduid wat per definitie buiten elke totaliteit valt. [...] Het andere kan door mij niet tot mijn wereld worden gereduceerd. Als het wel binnen mijn wereld zou kunnen worden gehaald, dan zou het precies daardoor niet meer anders zijn. [...] Het andere is bij Levinas de ander. De ander, juist als ander, staat buiten of is transcendent ten opzicht van mijn totaliseren. Want voorzover de ander een onderdeel zou worden van mijn totaliserend bewustzijn, handelen of zingen, verliest hij zijn andersheid. (Duyndam & Poorthuis, 2003: p.17-19)

Soms speelt het misverstand dat Levinas’ filosofie een ethiek zou zijn, maar hij schrijft nooit voor hoe je moet handelen – zijn filosofie is in de eerste plaats een nadenken over ons denken, en een kritiek op ons denken (*op.cit.*: p.13-14). Voor Levinas is het anders-zijn van de ander een appèl aan mij dat leidt tot ‘primaire verantwoordelijkheid’ en mij verantwoordelijk maakt voor zijn of haar welzijn, maar ik heb zelf de keuze hoe ik daarop reageer: dat is mijn vrijheid.

Vaak wordt innoveren omschreven als out-of-the-box denken en handelen. Zo kan ik de probleemstelling (zie par.2) herformuleren als: “Het is moeilijk om out-of-my-box te komen”. Ik zit vast binnen mijn eigen kaders. Ik ben benieuwd of dat appèl van de ander kan leiden tot een beweging waarmee ik als onderzoeker of ontwikkelaar out-of-my-box kan komen. Hierbij kan ik denken aan een situatie waarin een product manager een marktonderzoek bijwoont waarin wordt onderzocht hoe mensen reageren op ‘haar product’, en waarin zij niet bang is dat ‘haar product’ zal falen, maar waarin ze open kan staan voor de beleving, het gedrag en de behoeften van de persoon die aan het marktonderzoek deelneemt. Of ik kan denken aan een overleg van project-teamleden met verschillende achtergronden, rollen en belangen, en waarin de teamleden open kunnen staan voor elkaar en elkaars verschillende taal, achtergrond, rollen en belangen kunnen waarderen.

Hieronder ga ik in op twee vragen die spelen wanneer ik deze filosofie wil toepassen voor het stimuleren van innovatie waarin *de ander* meer plaats krijgt:

1) Hoe kun je een innovatie-cultuur stimuleren waarin mensen elkaar ontmoeten op zo’n manier dat de ander *anders* kan zijn? Ik denk dan aan een ontmoeting tussen

onderzoekers of ontwikkelaars met (mogelijke) eindgebruikers of klanten, of met collega's met verschillende achtergronden. Levinas stelt dat bij een ontmoeting het gelaat van de ander zich aan mij toont, en dat daaruit een appèl klinkt aan mij om de ander te erkennen als *ander*<sup>7</sup>, en niet als object dat ik kan be-grijpen (com-prendre) en mij toe-eigenen. Het gelaat van de ander “onttrekt zich aan een identificatie, laat zich niet onderbrengen in het reeds gekende” (Levinas 2003: p.160), en ik lees dat als een pleidooi om de ander niet-te-snel te proberen te begrijpen:

Wanneer u een neus ziet, ogen, een voorhoofd, dan juist went u zich naar de ander als naar een object. De beste manier om de ander te ontmoeten is: zelfs niet de kleur van zijn ogen opmerken! Wanneer men de kleur van de ogen waarneemt, staat men niet in een sociale relatie tot de ander. [...] Het [gelaat] kan niet een inhoudelijk iets worden dat uw denken zou kunnen omvatten; het is het onbevattelijke, het voert u daaraan voorbij. (Levinas 1987: p.68-69)

Volgens Alain Finkelkraut “leert de filosofie van Levinas ons niet om een gezicht beter te zien, of anders te zien, maar om het niet langer te identificeren met het beeld waarin we het hebben vastgezet” (2004: p.24).

2) Als dat totaliseren zo gemakkelijk plaatsvindt, hoe zou je dan kunnen proberen een klimaat of cultuur te stimuleren waarin het beter kan lukken om de ander *anders* te laten zijn? Levinas stelt zich dat openstaan voor het anders-zijn van de ander, voor als open staan voor de ‘oneindigheid’ van de ander<sup>8</sup>, en dat heeft volgens hem alles te maken met verlangen. Een verlangen dat “zich voedt met zijn eigen honger en groter wordt van zijn bevrediging” (Levinas 1987: p.74), en ik lees dat als een pleidooi om het begrijpen niet-te-snel te proberen te bevredigen:

Het oneindige is geen object van contemplatie; d.w.z. het valt buiten de maat van het denken waardoor het gedacht wordt. De idee van het oneindige is een gedachte die voortdurend méér denkt dan zij denkt. Een denken dat méér denkt dan het denkt is Verlangen. [...] Een Verlangen zonder bevrediging, dat juist hierdoor de andersheid van de Ander gewaarwordt. (Levinas 2003: p.161-2)

Met mijn lezing en formulering van “niet-te-snel” wil ik me afzetten tegen de idee van strikt kwantitatieve innoveren met zijn jargon van snelheid en efficiency. En ik wil een alternatief formuleren voor een strikt instrumentele benadering van innoveren waarbij het controleren en beheersen van de innovatie het innoveren tegenwerkt, een benadering waarbij een projectteam spijkerharde randvoorwaarden en reeds-ingevulde doelstellingen meekrijgt. Ik associeer “niet-te-snel” ook met de aanbeveling voor het stimuleren van creativiteit: om oordeel tijdelijk uit te stellen (Osborn 1963).

Met dat niet-te-snel begrijpen bedoel ik overigens niet een niet-willen-begrijpen – in een dergelijk verband zegt Levinas:

Men dient echter een onderscheid te maken tussen het zuiver negatieve onbegrip voor de Ander, dat een gevolg is van onze slechte wil – en het wezenlijke onbegrip ten aanzien van het Oneindige, dat een positieve kant heeft en dat geweten en Verlangen is. (2003: p.165)

#### 4. Anders innoveren

Als ik deze filosofie in verband breng met mijn definitie van innovatie als mensenwerk, en mijn probleemstelling van onvoldoende openstaan voor de ander, dan kan ik me een alternatieve benadering voor innovatie voorstellen, een werkhypothese <sup>9</sup>:

*Onderzoekers en ontwikkelaars kunnen beter komen tot innoveren, als ze proberen om meer open te staan voor de beleving van mogelijke eindgebruikers of klanten, en voor de beleving van collega's met andere achtergronden – en dat kunnen ze proberen door de ander niet-te-snel te begrijpen, en om het begrijpen niet-te-snel te bevredigen.*

De theorie en de praktijk van onderzoekers en ontwikkelaars die proberen open te staan voor eindgebruikers of klanten, en voor collega's met andere achtergronden is niet nieuw. In research & development worden methoden gebruikt zoals contextual design (Beyer & Holtzblatt 1998), participatory of empathic design (Jordan 2000; Koskinen & Battarbee 2003; Suri 2003): daarmee proberen onderzoekers om nader te komen tot de beleving van mogelijke eindgebruikers of klanten, of proberen onderzoekers of ontwikkelaars om eindgebruikers of klanten actief te betrekken in het ontwikkelingsproces. Mooie voorbeelden staan bijvoorbeeld in *The art of innovation* (Kelley 2001). En er zijn allerlei methoden en workshops voor het faciliteren van samenwerking tussen mensen in multi-disciplinaire ontwikkelingsteams, zoals Quality Function Deployment of de Freeband Business Blueprint Methode (Haaker e.a. 2004).

In mijn werk pas ik zulke methoden ook toe. Maar wat wil ik dan met die filosofie van Levinas? Ik hoop dat zijn filosofie mij kan helpen om dergelijke methoden theoretisch te doordenken, en om in de praktijk te onderzoeken hoe die methoden werken vanuit dat filosofisch perspectief. Ik hoop zo aan de theorie van innovatie te kunnen bijdragen.

#### Vervolgonderzoek

In een vervolgonderzoek wil ik de vragen *Waarom is innoveren moeilijk? Kun je anders innoveren?* in de praktijk onderzoeken. Ik wil tijdens mijn werkzaamheden als onderzoeker, ontwikkelaar en adviseur onderzoeken in hoeverre het mij en de mensen met wie ik samenwerk lukt om open te staan voor de ander.

Ik wil zo'n onderzoek uitvoeren vanuit organisatiekundig perspectief <sup>10</sup>, en daarin zo dicht mogelijk op de praktijk zitten. Ik wil bijvoorbeeld onderzoeken hoe onderzoekers en ontwikkelaars hun identiteit als onderzoeker of ontwikkelaar ervaren en hoe ze hun werk beleven. En ik wil in enkele gevallen, in overleg met hen, interventies uitvoeren of bovenstaande methoden (par.4) toepassen om meer open te staan voor de ander, en dan onderzoeken wat er gebeurt met proces en inhoud van zo'n innovatie-project, en hoe we dat ervaren. Ik wil enkele projecten bestuderen waarin ik deelneem, adviezen geef, of leiding geef.

Dat is methodologisch 'glad ijs'. En daarom wil ik met zorg een methodologie ontwikkelen – met daarin elementen van participant observation (Easterby- Smith e.a. 2002: p.110), action research (*op.cit.*: p.10 en 43), cooperative enquiry (*op.cit.*: p.44) of action science (Gummesson 2000: p.207), en reflectie (*op.cit.*: p.123).

Wat betreft methodologie zijn er enkele vragen die ik zal moeten adresseren – als ik dat openstaan-voor-de-ander serieus wil nemen, ook in mijn onderzoek:

Jacques Derrida heeft kritiek geleverd op Levinas' denken, waarop Levinas overigens uitgebreid heeft gereageerd (Duyndam en Poorthuis 2003: p. 59-61). Zijn eerste punt van kritiek is dat Levinas' denken over de ander zelf een vorm van totaliseren is: door een boek te schrijven over *de ander*, maak je de ander tot thema binnen je eigen denken. Zijn tweede punt van kritiek is dat Levinas steeds in abstracte en negatieve termen spreekt over de ontmoeting ander (bijv. naakt gelaat, on-eindig), en weinig zegt over hoe dat er concreet uit kan zien.

Wat betreft het eerste punt: Als ik alternatieve benaderingen van innoveren wil toepassen en uitproberen, dan is er een risico dat ik anderen – de collega's met wie ik samenwerk – in mijn richting dwing, en dus onvoldoende open sta voor hun beleving en perspectieven. Als ik iets wil onderzoeken waarbij ik mezelf sterk betrokken voel, hoe kan ik dan nog openstaan voor anderen, en leren van anderen?

Wat betreft het tweede punt: Bij participatory of empathic design, of bij Quality Function Deployment of de Freeband Business Blueprint Methode worden sessies georganiseerd waarin onderzoekers en ontwikkelaars mogelijke eindgebruikers of klanten, of collega's met andere achtergronden ontmoeten en met hen samenwerken. Dat zouden concrete invullingen kunnen zijn van ontmoetingen met *de ander*.

**Dankwoord:** Ik wil Jan Buijs, Patrick van der Duin, Joachim Duyndam, Loes Houweling, Esther Huisman en Robbert Masselink hartelijk bedanken voor hun opbouwende kritiek. Tekortkomingen in de tekst zijn uiteraard voor mijn rekening.

**Naschrift:** Mijn presentatie (dd 6 nov) maakte onvoldoende duidelijk waaróm ik me bezig wil houden met innoveren, en wat ik als problematisch ervaar aan innovatie. En de presentatie maakte onvoldoende aannemelijk dat ik Levinas' filosofie nodig heb; Levinas lijkt relatief 'zwaar geschut' als ik alleen R&D zou willen verbeteren in de zin van efficiënter werken. Ook werden er vragen gesteld of ik zelf niet 'gewoon meedoe met het commerciële feestje' van opdrachtgevers... Mijn reactie hierop – na afloop van de presentatie geformuleerd:

Ik vind dat innoveren vaak wordt ingevuld als 'meer-van-hetzelfde'. R&D in de telecom-sector lijkt soms (in grove woorden): arrogant ('we bouwen het en knallen het op de markt'), autistisch ('wij zijn experts en bepalen wat goed is'), autonoom ('de ontwikkelingen gaan altijd maar door') en amoreel (we doen hier niet aan liefdadigheid'). En dat ervaar ik als problematisch: wanneer het gebruik van telecommunicatie doorschiet, kan communicatie tussen mensen (begrip, aandacht, etc.) in gevaar komen (vgl. Steen 2004). Ik wil *niet* proberen om R&D te verbeteren in termen van efficiency, maar om *anders* te innoveren, vanuit andere motivaties en gericht op andere doelen. Om dat duidelijk te maken kan ik een moreel element toevoegen aan definitie of probleemstelling, zoals 'menswaardig' (en dat roept weer andere vragen en definities op...).

Voor mij staat ook altijd de innovatie ter discussie. Ter illustratie, een voorbeeld dat ik wel eens vertel als 'successtory': De opdrachtgever is bezig een telecom-innovatie uit te werken en vroeg mij om onderzoek te doen naar hoe eindgebruikers op deze innovatie reageren. Ik



voerde drie focus groups uit en daarin kon geen van de deelnemers relevante voordelen van de uitvinding noemen. Tijdens de eindpresentatie noemde ik dat, en ter plekke belde de opdrachtgever naar zijn projectgroep om de bouw van het prototype te cancelen. Voor mij is 'stoppen van een innovatie' een optie. Ik heb dus ideeën om R&D *anders* aan te pakken, ik heb een andere houding van onderzoekers en ontwikkelaars op het oog, en daarvoor lijkt Levinas geschikt. Als ik het heb over meer-van-hetzelfde, arrogantie, autistisch, autonoom en amoreel, dan biedt Levinas een alternatief.

Levinas' filosofie gaat over geraakt worden door de ander, de ander die hoger staat dan mij, de ander die een appèl doet op mij. Ik word soms geraakt tijdens het uitvoeren van onderzoek. Een situatie uit mijn praktijk: We ontwikkelen in samenwerking met wijkagenten telecom-diensten voor hun. Ik loop een dag mee met een wijkagent (empathic, participatory design) en ben erbij als we een verdachte arresteren om in hechtenis te nemen. We gaan naar zijn huis en nemen hem mee. We zien zijn kinderen op straat spelen. De wijkagent vraagt: "Je kinderen hebben een sleutel, toch?". Ja, dat hebben de kinderen. Dat raakt de wijkagent, en dat raakt mij. Een andere situatie: Ik faciliteer een focus group waarin vijftigplussers vertellen over wat zij denken over en voelen bij mobiele telefoons. Een man uit zich cynisch over telecom-bedrijven en hoe ze pubers gek maken en zich in de schulden laten steken: "Maar dat wil jouw opdrachtgever helemaal niet horen". Dat raakt mij. Ik licht toe dat ik nu tijdelijk uit mijn rol van *facilitator* stap, en praat kort over deze kwestie, en vertel dat ik daar zelf ook kritisch in sta. Ik benaderde deze man meer als gelijkwaardig – en minder als 'proefpersoon'.

Wat betreft commerciële bias: Ik heb als onderzoeker bij TNO een relatief bevoorrechte positie: Opdrachtgevers vragen mij om onafhankelijk en kritisch naar hun innovaties te kijken en vragen mij om advies. Het risico dat ik 'klakkeloos' mee ga doen in hun denken is wel aanwezig, maar mijn positie biedt wel enig houvast.

## Referenties

- Achterhuis, Hans (red.), 1992: De maat van de techniek. Baarn: Ambo.
- Bacon, Francis, 1988: The New Atlantis. Baarn: Ambo [oorspronkelijk: 1627].
- Beyer, H. & K. Holtzblatt, 1998: Contextual Design. San Francisco: Morgan Kaufmann.
- Buijs, Jan, 1983: Innoveren is mensenwerk. In: *M&O*, 1983 (nr.5, sept/okt, p.316-332).
- Buijs, Jan, 1987: Innovatie en interventie (tweede druk). Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Buijs, Jan & Rianne Valkenburg, 1996: Integrale productontwikkeling. Utrecht: Lemma.
- Cooper, Alan, 1999: The inmates are running the asylum. Macmillan Computer Publishing.
- Duyndam, Joachim & Marcel Poorthuis, 2003: Levinas. Rotterdam: Lemniscaat.
- Easterby-Smith, Mark; Richard Thorpe & Andy Lowe, 2002: Management research (second edition), London: Sage.
- Finkelkraut, Alain, 2004: De wijsheid van de liefde. Boekenwereld [oorspronkelijk: 1984]
- Gummesson, Evert, 2000: Qualitative methods in management research (second edition), Thousand Oaks: Sage.
- Haaker, Timber; Henny de Vos & Marc Steen, 2004: Van idee naar succesvolle samenwerking – Freeband Business Blauwdruk Methode. In: *Management Executive*, 2004 (nr.5, sept/okt, p.33-36).
- Innovatieplatform: <http://www.innovatieplatform.nl/nl/missie/index.html>
- Jordan, Patrick, 2000: Designing pleasurable products. London and New York: Taylor & Francis.
- Kelley, Tom, 2001: The art of innovation. New York: Currency/Random House.
- Koskinen, Ilpo & Katja Battarbee, 2003: Introduction to user experience and empathic design. In: Koskinen, Battarbee & Mattelmäki, 2003.

- Koskinen, Ilpo; Katja Battarbee & Tuuli Mattelmäki, 2003: Professional Empathic Design: User Experience in Product Design. Edita/Helsinki: IT Press.
- Levinas, 2003: Het menselijk gelaat: essays van Emmanuel Levinas (8e druk). Amsterdam: Ambo Anthos. [1e druk: 1969]. De referentie is naar het essay “De filosofie en de idee van het Oneindige”.
- Levinas, 1987: Ethisch en Oneindig: gesprekken met Philippe Nemo. Kampen: Kok Agora [vertaling van: Ethique en infini: dialogues avec Philippe Nemo, 1982].
- Ministerie van Economische Zaken, 2003: Innovatiebrief. Deel I: In actie voor innovatie – Aanpak van de Lissabon-ambitie.
- Osborn, A. F., 1963: Applied imagination, principles and procedures of creative problem solving, third revised edition. New York: Charles Scribner's Sons.
- Postman, Neil, 1992: Technopolie. De Haan. [vertaling van: Technopoly, 1992]
- Rogers, E.M., 1995: Diffusion of innovations (fourth edition). New York: The Free Press.
- Schumpeter, J, 1926: Theory der Wirtschaftlichen Entwicklung. München: Ducker & Humboldt.
- Smulders, Frido; Jan Buijs & Rianne Valkenburg, 1999: Waarom is innoveren zo moeilijk? In: *M&O*, 1999 (nr.4, juli-aug, p.5-18).
- Steen, Marc: Ideeën over duurzame telecommunicatie. In: *O2 Magazine*, mei 2004. (Beschikbaar op: <http://www.marcsteen.nl/docs/duurzame.pdf>)
- Steen, Marc; Nicole de Koning & Arlette Pikaart: Exploring human centred approaches in market research and product development. In: Proceedings of SIGCHI.NL 2004 Conference, 10 juni 2004, Amsterdam. ACM Press. (Beschikbaar op: <http://www.marcsteen.nl/docs/sigchinl-exploring-human-centred.pdf>)
- Suri, Jane Fulton, 2003: Empathic design: Informed and inspired by other people's experiences. In: Koskinen, Battarbee & Mattelmäki, 2003.

---

<sup>1</sup> Innovatie wordt vaak in verband gebracht met commerciële ondernemingen, maar ik wil innovatie ook betrekken op not-for-profit organisaties, en ik spreek daarom over organisaties.

<sup>2</sup> Met deze afbakening leg ik de aandacht *niet* op bijvoorbeeld de mensen die een innovatie wel of niet een plek geven in hun dagelijks leven, de adoptie of diffusie van innovaties.

<sup>3</sup> Deze cultuur kan wellicht ook worden beschreven als steeds-weer-anders, of the-sky-is-the-limit, vergelijkbaar met het denken van Helga Nowotny, die ik (nog) niet gelezen heb.

<sup>4</sup> Hierbij kun je ook denken de notie van Jean-Francois Lyotard van verschillende vertogen, met verschillende logica en waarheden, waardoor mensen elkaar moeilijk kunnen begrijpen.

<sup>5</sup> Wellicht was het ontwikkelen van producten vroeger eenvoudiger. Een timmerman kon aan zijn klant vragen hoe hij de kast wil hebben, en daarna bouwt hij die zo. Maar moderne technologie wordt geproduceerd door een organisatie en aangeboden aan een massamarkt: er is dus niet één persoon met een vraag maar is er een relatief anonieme markt, en er is niet één persoon die produceert, maar een organisatie met allerlei afdelingen, rollen en belangen.

<sup>6</sup> Je kunt deze vragen ook benaderen vanuit psychologie, sociologie of economie, etc. Ik verwacht dat Levinas' filosofie mij kan helpen om mijn denken over innoveren te innoveren.

<sup>7</sup> Het appèl dat uitgaat van de ander is zonder *inhoud*, het vertelt me niet *wat* ik moet doen; een lastige vraag is dan wellicht: Hoe kan een appèl zonder inhoud leiden tot innovatie?

<sup>8</sup> Met 'oneindig' bedoelt Levinas dat ik de ander niet *mag* begrenzen. Ik *kan* de ander wel begrenzen, dat gaat bijna automatisch, maar volgens zijn of haar appèl, mag ik dat niet.

<sup>9</sup> Ik probeer met “kunnen beter komen tot innoveren” uit te drukken dat ik niet een nieuwe, nog betere of “succesvolle” manier van innoveren probeer voor te schrijven...

<sup>10</sup> Ik wil dat uitvoeren in het PhD/DBA programma van de Universiteit voor Humanistiek, een 'management research' of 'organisation studies' programma.