

## De Witte Ruimte speeltuim voor innovatie

Door Sander Wieringa \*

**Planning, budgetteren, organiseren, controleren: zo zijn onze manieren in grote bedrijven. Alles wordt strak geregeld, zelfs de vernieuwing. Maar is dat niet een illusie? Hoe kun je nou plannen en controleren wat per definitie ongewis is, zoals drastische veranderingen in werkwijzen en productaanbod? Is dat niet een proces wat zich juist onttrekt aan toezicht en prognoses?**

Deels wel, deels niet. Lineaire vernieuwingen, zoals productverbeteringen en reorganisaties kunnen heel precies en effectief gepland worden. Zelfs een grote nieuwe productintroductie kan nog volgens het boekje. Maar vernieuwingen die indruisen tegen alles wat tot nu gedaan is? Zo gek krijg je een grote organisatie niet. Te veel mensen die roepen dat het niet kan of niet mag. Tenzij je je gaat bewegen in de Witte Ruimte van de organisatie.

De witte ruimte van een concern is de ruimte die zich onttrekt aan de formele spelregels van het management. Er bestaan geen budgetten, geen targets, geen product/markt-strategieën. De witte ruimte is land, dat nog door niemand is bezet. Dit in tegenstelling tot de zwarte ruimte, waarin managers regeren en alles goed en zwart-op-wit geregeld is. Toch kan er in die witte ruimte leuk werk worden verricht, zo blijkt uit een onderzoek van de Amerikaanse bedrijfskundigen Mark Maletz en Nitin Nohria, die daarover publiceerden in Harvard Business Review.

De onderzoekers geven onder meer het voorbeeld van een groot energiebedrijf, bij uitstek een bureaucratische organisatie. Een ondernemende manager stuitte vaak op grote klanten - ziekenhuizen, fabrieken - die eigen electriciteitsvoorzieningen hadden, en veel problemen bij het afstemmen van hun lokale net met het openbare net. Veel technisch advies van de maatschappij werd gebrekkig opgevolgd. De policy van het energiebedrijf was dat lokale voorzieningen door gespecialiseerde installatiebedrijven geleverd werden. Maar de maatschappij had wel de expertise. In weerwil van de officiële strategie ging de manager toch verregaande technische ondersteuning leveren. Een van de directieleden liet het oogluikend toe. Na anderhalf jaar werd een omzet van meer dan honderd miljoen dollar gerealiseerd. Uiteindelijk werd deze vorm van dienstverlening een officiële nieuwe poot van het energiebedrijf. Wat begon in de witte ruimte migreerde allengs naar de zwarte ruimte.

Ondernemende managers hebben altijd meer ideeën dan een strak geleid bedrijf kan verdragen. Wat moet de bedrijfsleiding daarmee? Afkappen? Dat leidt tot frustratie, tot vertrek ("dan begin ik er wel voor mezelf mee") maar ook tot verlies van kansen en dynamiek.

Maletz en Nohria pleitten voor een strategie voor benutting van de witte ruimte. Zowel door ondernemende managers als door de concernleiding. Wat moet de directie doen?

Om te beginnen besluiten dat er een witte ruimte mag bestaan in de organisatie. Probeer niet iedereen binnen de perken van de officiële strategie te houden. Geef aan dat er ruimte is voor wilde ideeën. Geef ook aan in welke richtingen die ideeën bij voorkeur moeten uitgaan. Bij voorbeeld: "we willen meer doen in e-commerce" of: "bedenk eens wat nieuwe typen dienstverlening".

Maar witte ruimte is nog geen zwarte ruimte. Mensen kunnen iets proberen, maar moeten niet rekenen op forse budgetten, mankracht en commitment. Het zijn probeersels waar de directeur zijn nek niet voor uit hoeft te steken. De manager moet het zelf maar zien klaar te spelen. Hij wordt daarin niet belemmerd, maar krijgt evenmin dure steun. In plaats van geld en mankracht verstrekt de leiding wel iets wat misschien belangrijker is: morele en organisatorische steun. "Probeer dat nog eens, praat eens met die-en-die, ga eens kijken in Amerika hoe ze het doen". Vaak is dat effectiever dan budgetten en targets.

Directies moeten de witte ruimte ook versterken door er binnen het bedrijf over te communiceren. Niet formeel, in hun verslagen en presentaties (dan is het zwarte ruimte en zijn ze verantwoordelijk), maar informeel. "Heleen is leuk bezig met dat plan; ik weet niet wat ze precies doet, maar het kan wel eens wat worden..."

En tenslotte moeten directies de gebeurtenissen in de witte ruimte in de gaten houden, vorderingen bespreken en kijken wat de status is: variërend van hopeloos via veelbelovend tot geslaagd. In het laatste geval ligt promotie naar de zwarte ruimte voor de hand.

Ondernemende managers kunnen op hun beurt de witte ruimte ook planmatiger betreden. Wanneer stap je erin? Alleen als het een zeer onzeker plan betreft, dat niet past in de wetten van de zwarte ruimte. En ook alleen als het bedrijf verder goed draait en dus 'ruimte' is voor een wit gebied. Als er problemen zijn moet je niet rekenen op veel begrip voor onduidelijke experimenten.

Verder doen managers er goed aan om hun officieuze project toch legitimiteit mee te geven. Bij voorbeeld door de kracht van hun persoonlijke status, als expert, als troubleshooter, als ritselaar. De volgende stap is het mobiliseren van bronnen: tijd, mensen, geld. Niet langs de officiële kanalen, die kun je vergeten. Het is: beg, steal and borrow. En tenslotte is van belang om momentum te creëren. Laat op belangrijke momenten wat zien. Hou zo het vuurtje brandend. Flexibiliteit en vernieuwing zijn belangrijk. Maar niet helemaal te plannen en te controleren. Bedrijven moeten hun managers een zekere speelruimte geven, buiten de strategie en de budgetten om. Of die speelruimte wordt benut of verspild hangt af van hoe de leiding en de ondernemende figuren binnen het bedrijf er mee om (kunnen) gaan.

[www.hbsp.harvard.edu/products/hbr/feb01/R0102G.html](http://www.hbsp.harvard.edu/products/hbr/feb01/R0102G.html)

**\* Sander Wieringa schreef dit artikel als hoofdredacteur van het managementmaandblad NeXT! Hij is thans communicatietrainer en ghostwriter.  
Voor info: <http://www.bdrp.nl>**