

Suzanne Verdonshot
& Marloes de Jong

PREVIEW

Samen vernieuwen in de praktijk

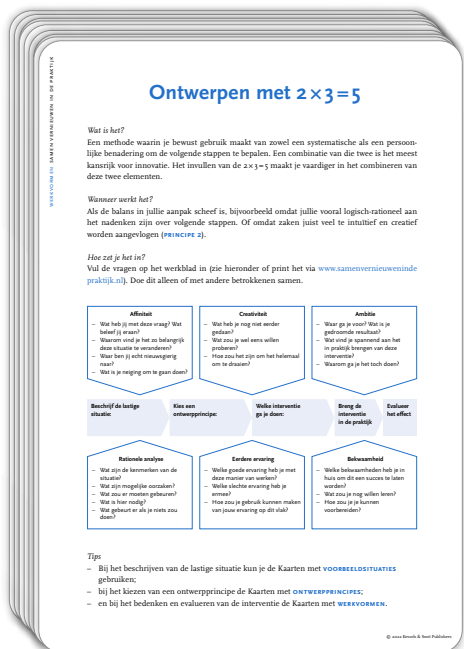
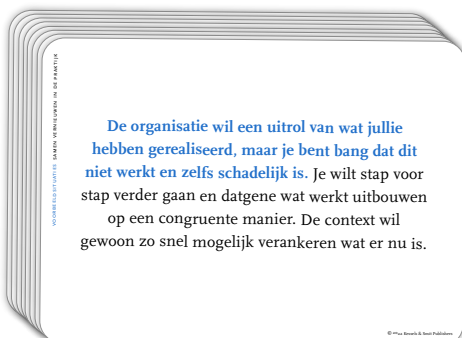
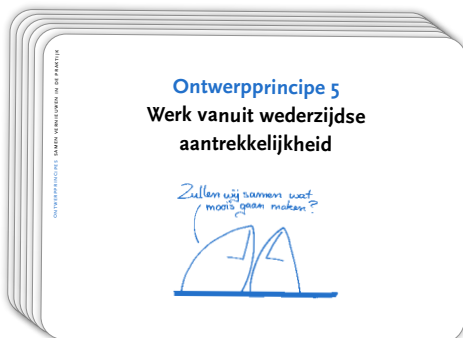
TOOLBOX
OM WERK TE MAKEN
VAN INNOVATIE



De toolbox bestaat uit

- Boek
- 20 werkvormen
- 11 ontwerpprincipes
- 15 voorbeeldsituaties

BESTEL



Inhoud

Toelichting bij de tweede editie 7

Inhoud en opzet van dit boek 9

I ACHTERGROND: INZICHT IN HET ONDERZOEK NAAR INNOVATIE VAN DE AFGELOPEN TWINTIG JAAR 11

1.1 Innoveren als een leerproces dat plaatsvindt in de praktijk van alledag 13

1.2 Onderzoek naar innovatie in de praktijk als basis voor deze toolbox 16

2 ONTWERPPRINCIPES: ELF MANIEREN OM EEN INNOVATIEPROCES PRODUCTIEF TE MAKEN 21

Ontwerpprincipe 1: Werk met een urgent en intrigerend vraagstuk 26

Ontwerpprincipe 2: Ontwerp een nieuwe aanpak 29

Ontwerpprincipe 3: Werk vanuit individuele drijfveren 32

Ontwerpprincipe 4: Maak ongewone combinaties van materiedeskundigheid 35

Ontwerpprincipe 5: Werk vanuit wederzijdse aantrekkelijkheid 37

Ontwerpprincipe 6: Werk vanuit kracht 39

Ontwerpprincipe 7: Máák iets samen 41

Ontwerpprincipe 8: Ga op zoek naar nieuwe signalen en betekenissen 43

Ontwerpprincipe 9: Verbind de wereld binnen de innovatiepraktijk
met de wereld daarbuiten 45

Ontwerpprincipe 10: Werk aan de kwaliteit van de interactie 48

Ontwerpprincipe 11: Maak er een leerproces van 50

3 REGIE OP INNOVATIE: AANKNOPINGSPUNTEN VOOR HET UITBOUWEN VAN DE VERNIEUWING 53

3.1 Woorden geven aan de beweging waaraan jij bouwt 55

3.2 Jezelf of anderen beschouwen als 'bewegingmaker' 56

3.3	Herkennen van het juiste moment voor actie	58
3.4	In kaart brengen van de impact van innovatie	60

	Tot slot	63
--	----------	----

	Literatuur	65
--	------------	----

	Over de auteurs	69
--	-----------------	----

Toelichting bij de tweede editie

Deze toolbox verscheen voor het eerst in 2009. Het vormde het praktische werkmateriaal dat voortkwam uit een promotieonderzoek naar innovatie. De jaren erna waren we betrokken bij tientallen innovatieprojecten in de praktijk en werkten we met honderden studenten en professionals die met de toolbox aan de slag gingen in hun werkpraktijk. Ook het onderzoek zetten we voort, want al innoverend kwamen we steeds nieuwe vragen tegen waar we een antwoord op wilden vinden. Al deze ervaringen leverden nieuw materiaal op dat we hebben verwerkt in deze herziene editie van de toolbox.

Graag noemen we de namen van de mensen die nauw betrokken waren bij het onderzoek waarop deze toolbox is gebaseerd. Dat zijn Paul Keursten, Joseph Kessels en Saskia Tjepkema. Dankzij de jarenlange samenwerking met hen doen we telkens nieuwe ontdekkingen op het vlak van innovatie op de werkplek. Samen met Paul schreven we de eerste editie van deze toolbox.

Daarnaast noemen we Stichting Habiforum en Stichting Foundation for Corporate Education (FCe) graag bij naam, omdat zij enkele studies financieel ondersteund hebben.

Ten slotte willen we graag alle vakgenoten, belangstellenden en opdrachtgevers bedanken die in onze open keuken hebben meegewerkt. Door al hun nieuwsgierige vragen, analysekracht, kritische perspectieven en moed om te experimenteren op onbekend terrein is deze nieuwe editie er gekomen!

Suzanne Verdonschot

Marloes de Jong

Inhoud en opzet van dit boek

Of je nu op een hogeschool werkt die flexibel onderwijs wil gaan aanbieden aan de studenten of in een fabriek waar men continu bezig is met het verbeteren van de kwaliteit van de halffabricaten, in elke werkomgeving zijn mensen bezig met innoveren. En hoewel een vernieuwing niet van de ene op de andere dag gerealiseerd is en er soms veel mensen bij betrokken zijn, beginnen de grootste innovaties altijd klein. Een experiment in enkele teams levert meer op dan het 'uitrollen' van een uniforme aanpak over de gehele organisatie. Bovendien kun je op deze manier gaandeweg nog zaken bijstellen die in de praktijk toch anders werken dan vooraf gedacht.

Al experimenterend in de praktijk kan een nieuwe manier van werken ontstaan. Dit proces van lerend innoveren vindt plaats tijdens het werk. Door mensen die zin hebben om samen lastige vraagstukken aan te pakken waarvoor niet direct een voor de hand liggende oplossing is. Vaak gaat het daarbij om mensen van verschillende organisaties of afdelingen omdat de meest taaie problemen plaatsvinden op het snijvlak van verschillende onderdelen. Het gaat bij deze vormen van innovatie dikwijls niet om het uitvinden van nieuwe producten, maar om het ontwikkelen van nieuwe manieren van werken. Denk aan een fabriek die een hogere kwaliteit van de halffabricaten nastreeft en daarom aan de slag gaat met het versterken van de betrokkenheid van de medewerkers van de productieafdeling. Of neem een groep ecologische boeren die elkaar ontmoeten om nieuwe manieren van duurzame landbouw te ontwikkelen.

De resultaten van dit soort samenwerkingen zijn niet altijd 'nieuw' in absolute zin. Soms zijn ze ergens al wel eens eerder bedacht. Maar ze zijn in elk geval altijd nieuw voor de mensen die bij die innovatie betrokken zijn. Je kunt het werken aan zulke innovaties opvatten als een kennisproductief leerproces waarin mensen kennis verzamelen en delen op een nieuwe manier combineren en productief toepassen in de vorm van een slimme oplossing. Als je naar innovatie kijkt als leerproces, ontstaan nieuwe ideeën over hoe je die processen goed kunt inrichten en ondersteunen. Aan de voorkant, bij het inrichten van een team of het bepalen van een werkwijze of gaandeweg als je vastloopt of in een lastige fase belandt.

Deze toolbox is bedoeld voor de mensen die (als teamleider, projectleider trekker, facilitator, teamlid) een rol hebben in het samenwerkingsverband waarin aan innovatie op de werkplek gewerkt wordt.

Op basis van uitgebreid onderzoek in de theorie én in de praktijk naar 'lerend innoveren' hebben we deze toolbox ontwikkeld. De toolbox is niet bedoeld als receptenboek maar als gereedschapskist vol aanknopingspunten, werkvormen en ideeën voor het inrichten van zo'n proces dat moet leiden tot innovaties op de werkplek.

De opbouw van dit boek is als volgt:

- 1 Achtergrond: inzicht in het onderzoek naar innovatie van de afgelopen twintig jaar
- 2 Ontwerpprincipes: elf manieren om een innovatieproces productief te maken
- 3 Regie op innovatie: aanknopingspunten voor het uitbouwen van de vernieuwing

Naast dit boekje bevat deze toolbox drie sets kaarten:

- Kaarten met **ONTWERPPRINCIPES**: omschrijving van één ontwerpprincipe per kaart met tips om het principe in praktijk te brengen.
- Kaarten met **WERKVORMEN**: uitwerking van de meest succesvolle werkvormen om te bouwen aan vernieuwing met een stap-voor-stap beschrijving.
- Kaarten met **VOORBEELDSITUATIES**: duiding van de meest voorkomende lastige situaties, te gebruiken om je eigen situatie te herkennen, verhelderen en concretiseren.

1

Innovatie start soms bij inspiratie, maar veel vaker bij een probleem. Iedereen komt in het dagelijks werk lastige of problematische situaties tegen die vragen om een goede oplossing. Veelal werken de gangbare aanpakken: samen met een paar collega's analyseren wat er speelt, sparren over de mogelijkheden, gebruikmaken van ervaringen uit een vergelijkbare situatie, het inhuren van een expert... Een beetje gezond denken en je komt weer verder.

Soms zijn er echter ook van die vragen of situaties waarbij dat niet genoeg is. Die zijn 'taai', ongewoon. Ze blijven bestaan: je probeert er verschillende oplossingen op uit, maar die werken niet. Diverse mensen en teams krijgen er geen grip op. Het is soms ook lastig te bepalen van wie het probleem precies is: Wie is eigenaar? Wiens verantwoordelijkheid is het om het op te pakken?

Bij zulke probleemsituaties is het nodig het over een heel andere boeg te gooien en op zoek te gaan naar nieuwe oplossingsrichtingen. Hoewel dan niet meteen duidelijk is hoe je het moet aanpakken of hoe de oplossing eruit zal zien, zijn het juist dit soort situaties die dikwijls leiden tot verbeteringen en vernieuwingen in producten, diensten of in de manier van werken. Een goede reden om ze te koesteren en er werk van te maken. Dan kun je van een 'probleem' een 'vernieuwing' maken, met een duurzame waarde voor de toekomst in plaats van een eenmalige oplossing voor een ad hoc kwestie.

1.1 Innoveren als een leerproces dat plaatsvindt in de praktijk van alledag

De manier waarop we innovatie benaderen is behoorlijk veranderd in de afgelopen jaren. We verschoven van een lineair naar een cyclisch proces en ontdekten dat de belangrijkste innovaties niet buiten, maar in de werksituatie ontstonden. Deze ontwikkeling heeft impact op hoe we innovatie tegenwoordig vormgeven, versnellen en verdiepen. In deze paragraaf staan de belangrijkste verschuivingen op een rij.

JE KUNT INNOVEREN ZIEN ALS LEREN. EN DAARMEE HOORT INNOVATIE (OOK) TOT HET DOMEIN VAN DE EXPERTS OP LEREN EN ONTWIKKELEN.

Lang werd innovatie voorgesteld als een lineair proces van ontwerp, ontwikkeling en implementatie. Hoewel het verband tussen leren en innoveren al wel veel langer bekend was (zie bijvoorbeeld Argyris en Schön, 1978), hadden beweging, interactie en

feedback lang geen prominente rol in modellen over innovatie. Als kennis en leren al een rol speelden, was dat vooral in de vorm van leren van externe bronnen (Harkema, 2004). Inmiddels is het gebruikelijk om innoveren te zien als een cyclisch interactief proces waarvan leren de kern is (zie bijvoorbeeld: Du Chatenier, 2009; Harkema, 2004; Tidd, Bessant, & Pavitt, 2005; Van Poucke, 2005; Verdonschot, 2009).

Met deze manier van kijken wordt innoveren ook onderdeel van het werk van de professionals in organisaties die zich bezighouden met leren en ontwikkelen. En andersom wordt het steeds belangrijker dat medewerkers in het primaire proces van een organisatie meer verstand krijgen van manieren waarop je dat leren kunt vormgeven in het dagelijkse werk. In de praktijk is dit duidelijk zichtbaar. Er zijn steeds meer leidinggevenden die als vanzelfsprekend ruimte maken voor hun teamleden om te experimenteren met andere aanpakken. En veel HRD-professionals rekenen het aanmoedigen en ondersteunen van vernieuwende initiatieven in hun organisatie tot hun kerntaken.

LEREN OM TE INNOVEREN GEBEURT NIET IN EEN KLASLOKAAL MAAR TIJDENS HET WERK. DAT MAAKT HET BELANGRIJK DAT HET WERK KENMERKEN HEEFT VAN EEN LEEROMGEVING.

Leren met de intentie om tot innovatie te komen, is een bijzondere vorm van leren. De uitkomst van dit type leren is namelijk vooraf onbekend (Keursten, Verdonschot, Kessels & Kwakman, 2006). Waar je bij een formele opleiding heel goed vooraf kunt vaststellen wat de eindtermen zijn, weet je bij innovatie-leren niet waar je precies wilt uitkomen. Bovendien vindt het leren om tot een nieuw product of werkwijze te komen juist plaats in de praktijk. Het werk zelf vormt de leeromgeving (Harrison & Kessels, 2004). Dit stelt organisaties voor de uitdaging om in de alledaagse werkdrukte ruimte te maken voor leren en innoveren.

Neem bijvoorbeeld de provincie-organisaties die steeds meer 'opgavegericht' willen gaan werken. Dit betekent dat ze zich niet meer willen richten op het uitvoeren van hun taken volgens de geldende regels, maar dat ze zich willen toeleggen op het komen tot oplossingen voor werkelijke situaties. Hoe die nieuwe manier van werken er uitziet is niet tot in detail bekend. Een provincie-medewerker die zich met geluids-overlast bezighoudt, deed voorheen zijn werk voornamelijk achter het bureau. Hij heeft echter ontdekt dat het goed werkt om vaker burgers op te zoeken die last hebben van geluid. Hij gaat met hen in gesprek en zoekt daarna een collega op om na te gaan welke acties hij het best kan ondernemen. Dit is een vorm van leren en niet het type leren plaatsvindt in een lokaal of conferentiecentrum. Het vraagt echter wel degelijk om 'iets extra's' in het dagelijkse werk. Mensen moeten elkaar weten te vinden en ruimte ervaren om te zoeken naar een volgende stap, fouten te maken en onaffe gedachten aan elkaar voor te leggen.

INNOVATIE IS NIET VOORBEHOUDEN AAN BEPAALDE AFDELINGEN OF TECHNISCH GESCHOOIDE MEDEWERKERS – ALLE MEDEWERKERS KUNNEN HIERAAN BIJDRAGEN.

Lange tijd zagen we innovatie als iets wat vooral thuishoorde bij technische- en onderzoeksafdelingen. De ‘innovatiekracht’ van Nederland bepaalden we door te kijken naar de hoeveelheid geld dat in Research & Development (R&D) werd geïnvesteerd. En in 2003 riep het tweede kabinet Balkenende een ‘innovatieplatform’ in het leven met de bedoeling de innovatiekracht van Nederland te versterken. Wetenschappers en leiders van met name technische bedrijven kwamen bijeen met de bedoeling de kennisparadox op te heffen; ze wilden dat de kennis die ontwikkeld werd op universiteiten en onderzoeksafdelingen van bedrijven sneller en gemakkelijker zou doorstromen naar organisaties die deze kennis konden toepassen. Inmiddels is een inclusievere kijk op innovatie gangbaar waarin alle organisaties gezien worden als plaatsen waar nieuwe kennis ontwikkeld wordt en waar innovatie plaatsvindt. De kennis stroomt niet alleen van de R&D-afdeling naar de rest van het bedrijf of van universiteit naar organisaties die wetenschappelijke inzichten toepassen. Kennis stroomt ook binnen organisaties waar vernieuwingen ontstaan op basis van lokale kennis. Volberda en zijn onderzoeksteam hebben bijgedragen aan deze verschuiving in ons denken (zie bijvoorbeeld Volberda, Van den Bosch en Jansen, 2006). Zij ontwikkelden een innovatiemonitor. Dit onderzoek liet jaar na jaar zien dat er veel winst te behalen valt met ‘slim organiseren’ en dat een al te nauwe of technische kijk op innovatie ervoor zorgt dat we veel kansen missen. Ook de vele lectoraten die sinds 2001 zijn opgericht passen bij deze opvatting over innovatie. Binnen een lectoraat wordt praktijkgericht onderzoek uitgevoerd door docenten en studenten van de hbo-instelling waar het lectoraat aan verbonden is, met als doel om innovaties in de beroepspraktijk te realiseren. Met een vergelijkbare doelstelling in gedachten zijn mbo-instellingen vervolgens aan de slag gegaan met het oprichten van practoraten.

Dit sluit aan op de voorbeelden die wij horen in de praktijk. Een eigenaar van een spelletjeswinkel vertelt over een belangrijke innovatie in zijn winkel; ze hebben de toonbank weggehaald. Klanten dromden daar altijd samen en gingen staan wachten. Nu is het veel levendiger in de winkel, mensen lopen rond en bekijken de spellen. De omzet steeg. Zo’n innovatie zou je over het hoofd zien als je blikveld beperkt is tot technische vernieuwingen. Ook ons onderzoek naar innovatie in de supermarkt bevestigt dit beeld. Alle medewerkers – supermarktmanagers, ploegverantwoordelijken, vakkenvullers en kassamedewerkers – kunnen bijdragen aan innovatie (de Jong, Verdonschot & Kessels, 2012). Deze ontwikkeling wordt ook wel het ‘democratiseren’ van innovatie genoemd (von Hippel, 2005).

INNOVEREN IS EEN ROMMELIG PROCES DAT GEEFT IS BIJ KLEINE STAPJES VOORUIT

Innovatie impliceert nieuwe acties in een nieuwe context waarvoor nog geen kennis of routines bestaan. Dat zorgt ervoor dat innovatie een chaotisch proces is dat in wezen bestaat uit fouten maken (Frese & Keith, 2015). Daarnaast is innoveren een proces dat gaat over ploeteren. Het gaat erom dat je weet vol te houden, ook als je niet direct resultaat boekt en dat je doorgaat waar anderen misschien zullen stoppen (Baas, Koch, Nijstad & De Dreu, 2015; Lucas & Nordgren, 2015). Hoewel het soms verleidelijk is de vernieuwing van begin tot eind te plannen, is dat gezien de aard van het proces simpelweg niet mogelijk. Het proces van vastlopen, fouten maken en ploeteren laat zich het best vormgeven door kleine stappen te nemen. Kleine experimenten doen en daarop terugblikken is een effectieve aanpak. Teams die handelen én reflecteren lukt het om verandering teweeg te brengen krijgen (Edmondson, 2002).

Definitie van innovatie

Innovatie zien we in deze studie als het doelbewust introduceren en toepassen van ideeën, processen, producten of procedures die nieuw zijn voor het team of de organisatie zelf en die bedoeld zijn om de organisatie of de samenleving ten goede te komen. De definitie komt van West en Farr (1990). Zij beschrijven drie kernpunten:

Innovatie is intentioneel. Het verwijst naar een doelbewust proces dat je in een organisatie op gang brengt en dat niet alleen afhankelijk is van toeval. Dat maakt het anders dan bijvoorbeeld een rage waarbij steeds meer mensen eenzelfde armbandje dragen zonder dat er een initiatiefnemer met een intentie achter zit.

Innovatie gaat over het samen anders werken en dus niet alleen over nieuwe producten, maar ook over een nieuwe werkwijze. Anders gezegd, het betreft ook sociale innovatie. Je zou kunnen stellen dat ook voor elke technische innovatie sociale innovatie, noodzakelijk is. Een zorgrobot kan nog zo goed ontwikkeld zijn, het gaat er uiteindelijk om dat de betrokkenen ermee gaan werken en dat het gebruik ervan onderdeel wordt van hun dagelijkse werk.

Innovatie is contextueel bepaald. Iets wat voor de ene organisatie een vertrouwde werkwijze is, kan voor een andere organisatie een belangrijke innovatie zijn. Neem bijvoorbeeld het helpen van leerlingen op school bij het maken van gezonde keuzes met betrekking tot voeding. Het is goed mogelijk dat dit op enkele scholen al succesvol plaatsvindt terwijl dat voor de scholengroep die er nu mee wil beginnen een innovatie is.

1.2 Onderzoek naar innovatie in de praktijk als basis voor deze toolbox

Bouwen aan vernieuwing in organisaties is spannend. Er kan van alles misgaan. Sterker nog, dat is een beetje de bedoeling. Want om écht anders te gaan werken moet je afwijken van hoe het nu gaat. Bouwen aan andere samenwerkingsrelaties, ontwikkelen van nieuwe bekwaamheden en opsporen van frisse kennis.

Alleen door te experimenteren in de praktijk kun je effectief verder komen met nieuwe strategische doelen. Dat nieuwe botst soms met het bestaande. Want terwijl de pilot nog loopt, zit het management al te wachten op resultaten. En om budget te krijgen voor een volgende stap in de vernieuwing wil de leiding liefst eerst concrete ‘deliverables zien’. En hoewel we weten dat vernieuwing gedijt bij het bouwen van de brug terwijl je erover loopt, zien beslissers het liefst een concreet plan met duidelijke stappen op papier. Het onderzoek dat we sinds 2000 hebben geïnitieerd is er steeds op gericht om dit ‘lerend innoveren’ beter te begrijpen en daarmee effectiever vorm te geven. In deze paragraaf komen de belangrijkste inzichten uit dit onderzoek aan bod.

INNOVATIE KUN JE ZIEN ALS EEN BEWEGING

Lange tijd werd verondersteld dat veranderingen in organisaties verlopen via het model ‘unfreeze, move, freeze’ (Lewin, 1947). De gedachte van dit model is dat je mensen eerst uit hun routines moet zien te halen. Vervolgens kun je een nieuw perspectief aanreiken en ten slotte is het – dit model volgende – de bedoeling om dit te gaan verankeren zodat het een blijvende werkwijze wordt. De laatste fase in veel innovatiemodellen verwijst naar deze nieuwe ‘vaste staat’ die je in dat geval nastreeft. Die fases heten ook wel implementeren of institutionaliseren. In latere jaren is hier een ander perspectief naast komen te staan. Namelijk het beeld van verandering als een proces dat continu doorgaat; als een voortdurende stroom van kleine aanpassingen in werkprocessen en interacties (Van de Ven e.a., 1999; Weick & Quinn, 1999). In dit perspectief wordt verandering niet gezien als de onvermijdelijke uitkomst van een bepaalde logica. In plaats daarvan wordt verandering gezien als een proces van voortdurend improviseren door actoren die betekenis geven en acties nemen (Orlikowski, 1995). Ook op basis van ons onderzoek wordt duidelijk dat deze manier van kijken meer recht doet aan het verloop van innovatie in de dagelijkse praktijk. Het leren verloopt vaak rommelig (Berends & Lammers, 2010) en heeft meer weg van improviseren (Kamoche, Cunha & Cunha, 2003) dan van doelgericht plannen. Het is in feite een proces dat bestaat uit kleine leercycli die voortdurend overal in de organisatie plaatsvinden. Vanuit dit perspectief is het nog maar de vraag of ‘opschalen’, ‘uitrollen’, ‘borgen’ of ‘verankeren’ wel mogelijk is. Het beeld van een beweging in plaats van een resultaat blijkt veel adequater te zijn. Het bouwen aan innovatie is te zien als een *beweging die steeds groter wordt*. Methodes om deze beweging uit te bouwen, zijn te vinden op de Kaarten met **WERKVORMEN**.

DEZE BEWEGING GROEIT DOOR VERBREIDING, VERDIEPING EN REGIE

De groei van de beweging kent drie dimensies (Verdonschot, 2020). Ten eerste de *omvang* van de beweging. Een beweging wordt groter in omvang doordat er meer mensen bij betrokken raken. Je kunt dit de ‘besmettelijkheid’ van de beweging noemen (Vermaak, 2017). Ten tweede is er de *verdieping* van de beweging. Een beweging kan gevoed worden door kennis, waardoor de betrokkenen intelligenter kunnen handelen.

Ten derde is er de mate van ondersteuning of *regie* waardoor het mogelijk wordt om veranderingen meer richting te geven en de veranderingen die ontstaan als een samenhangend geheel te zien.

In een ‘open-keukenonderzoek’ waarbij een groep vakgenoten samen onderzoek deed naar de groei van dit type beweging hebben we tientallen bewegingmakers geïnterviewd. Dit leverde inzicht op in strategieën om een beweging te verbreden en te verdiepen, en om er regie op te nemen. Deze zijn als handreikingen opgenomen op de Kaarten met **ONTWERPPRINCIPES**.

ONDERWEG LOOP JE VOORTDUREND VAST

Het uitbreiden van zo’n beweging kenmerkt zich door een proces van vastlopen en weer loskomen: Innovatie is vaak nodig bij complexe vraagstukken waarbij veel belangen spelen die slechts zelden in lijn zijn met elkaar. Vaak zijn de belangen op het eerste gezicht zelfs tegenstrijdig. Denk aan een stad die wil groeien én groener wil worden. Of neem een luchtvaartmaatschappij die klantgerichter wil werken en tegelijkertijd veiliger moet worden. Het ligt bij zulke vraagstukken niet voor de hand welke stappen je moet nemen. Er is valt geen plan voor te maken dat start bij punt A en via een vooraf uit te stippelen route eindigt bij punt B. En als je eraan begint zul je telkens vastlopen (Verdonschot, 2009). Bijvoorbeeld omdat het anders loopt dan je had verwacht, omdat je niet weet wat je volgende stap moet zijn of omdat het niet lukt ergens de handen voor op elkaar te krijgen. We zijn ons er steeds meer van bewust dat het zaak is om precies dát te zien als onderdeel van het leerproces. Hieruit loskomen zorgt namelijk voor de noodzakelijke doorbraken (Verdonschot, 2009). Voorbeelden van manieren waarop je vast kunt lopen zijn te vinden op de Kaarten met **VOORBEELDSITUATIES**.

ELF ONTWERPPRINCIPES HELPEN OM EEN NIEUW PERSPECTIEF TE VINDEN

In ons onderzoek zijn we twintig jaar geleden begonnen met het reconstrueren van afgeronde innovaties. Een voorbeeld van zo’n innovatie vond plaats in een internationale onderneming op het gebied van voedingsmiddelen en betreft het samenvoegen van de productielijn voor saté met die van boembou om het werk efficiënter te kunnen doen. Het lastige aan het onderzoeken van vernieuwingen die afgerond zijn is dat betrokkenen die hierop terugblikken geneigd zijn het proces te beschrijven als een logisch pad dat in een rechte lijn van lastig vraagstuk naar geslaagde vernieuwing loopt (Blank, Musch, & Pohl, 2007). In werkelijkheid is dat geen rechte weg. Via hobbels, doodlopende wegen en olifantenpaadjes, maar ook langs mooie vergezichten en over ruime promenades komen de betrokkenen steeds verder. Dit maakte het voor ons logisch om als volgende stap in het onderzoek nog lopende innovatiepraktijken te gaan volgen. Zo konden we eerste rang zitten en met eigen ogen zien hoe het er onderweg aan toe gaat. We waren betrokken bij meer dan 20 innovatiepraktijken (zie Verdonschot, 2009) en konden die enkele jaren volgen.

Een innovatiepraktijk bestaat uit een groep mensen die de ambitie heeft om vanuit een lastig vraagstuk of goed idee te bouwen aan innovatie in de praktijk. Bijvoorbeeld een werkgroep van enkele bewoners, iemand vanuit de gemeente en een architect die samen proberen een veilige wijk te bouwen, waar iedereen werk kan doen dat bij hem of haar past. We keken hoe deze mensen onderweg vastliepen en wat ze deden om weer los te komen. Als het hen lukte om zo'n vastlooptmoment om te buigen, noemden we dat een doorbraak. De analyse van deze doorbraken bracht een set principes in beeld. Deze principes hebben we voorgelegd aan experts tijdens expertpanels en we hebben ze in zogenaamde ontwerplabs uitgetest. De ontwerplabs zijn bijeenkomsten waar we deelnemers met verschillende werkvormen uitnodigden om met de principes aan de slag te gaan. Er deden meer dan 100 mensen uit verschillende organisaties en sectoren mee aan de ontwerplabs. Dit waren onderzoekers en mensen die in de praktijk werken aan innovatie. We ontdekten dat de prescriptieve waarde van de principes beperkt is. Dat wil zeggen dat ze niet voorschrijven wat iemand die vastgelopen is precies moet doen. Wel blijken de principes bruikbaar tijdens het bouwen aan innovatie. Ze bieden verschillende ingangen om interventies te bedenken die het innovatieproces verder helpen en ze bieden inspiratie bij het uitwerken van deze interventies. Het is echter niet zo dat in bepaalde situaties bepaalde ontwerpprincipes toegepast moeten worden. Het is ook niet zo dat je de principes die het minst belicht zijn verder zou moeten ontwikkelen. Sterker nog: de rationele analyse van de situatie bepaalt maar voor een deel het ontwerp van interventies. Je eigen ervaringen en bekwaamheden, je voorkeuren, je creativiteit en je ambitie bepalen mede welke interventie het meest kansrijk is. De principes zijn weergegeven op de Kaarten met

ONTWERPPRINCIPES.

Werkvormkaarten

2 × 2-Vragen

Succesanalyse

Ontwikkelgerichte complimenten

Debat

Feedback geven en ontvangen

Duo-interview of groepsinterview over drijfveren

Learning journeys

Meervoudig kijken naar de vraag

Scenariomethodiek

De vraag achter de vraag

Starten met een innovatiepraktijk

Ontwerpen met rozet

Weet-waar-je-vastloopt

Ontwerpen met denktank

Ontwerpen met $2 \times 3 = 5$

Woorden geven aan de beweging

Jezelf of anderen beschouwen als 'bewegingmaker'

Historielijn met betekenisvolle momenten

Impactmap van de innovatie

Impactinterviews

Bronnen:

Peters, J., & Wetzels, R. (2003). *Niets nieuws onder de zon en andere toevalligheden: strategie uit chaos*. Amsterdam: Business Contact.

Verdonschot, S., & Stevens, D. (2021). *Impactonderzoek: samen in kaart brengen wat een leertraject oplevert*. Utrecht: Kessels & Smit Publishers.

Cooperrider, D.L., Whitney, D.K. & Stavros, J.M. (2003). *Appreciative Inquiry Handbook, Volume 1*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.

Zemke, R. en Kramlinger, Th. (1991). De Critical incidents methode, in: *Capita Selecta afl. 8*.

De Jong, M. (2015). *Effectiefsamenwerken: de driehoek van verantwoordelijke relaties*. Utrecht: Kessels & Smit Publishers.

Argyris, C. and Schön, D. (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*, Reading, Mass: Addison Wesley.

Heins, G. (2017). *Aanspreken? Gewoon doen! Hoe je nou écht een aanspreekcultuur creëert Amsterdam*: Boom.

Weenink, G. (2018). *Durf te kiezen*. Zaltbommel: Haystack.

Woorden geven aan de beweging

Wat is het?

Een werkvorm die je helpt om een kort verhaal te maken dat bruikbaar is om aan anderen te vertellen aan welke vernieuwing je werkt.

Wanneer werkt het?

Als je scherp wilt maken aan welk vraagstuk je werkt (**PRINCIPE 1**) en wat dit (voor jou) zo belangrijk maakt (**PRINCIPE 3**). De beschrijving van datgene waar jij aan bouwt, helpt anderen zich tot jouw initiatief te verhouden (**PRINCIPE 9**).

Hoe zet je het in?

- 1 *Beantwoord voor jezelf deze vraag:* Wat is iets dat je op dit moment om je heen ziet gebeuren of ontstaan waarvan je denkt 'die beweging zou ik graag groter willen maken'? Met deze vraag denk je na over de vernieuwing, hoe klein die nu misschien ook nog is, die je graag zou willen uitbouwen tot een grotere beweging waar meer mensen aan meedoen en die meer impact heeft. Noteer je antwoord in steekwoorden of tekeningetjes.
(Bijvoorbeeld: je hebt een spel ontwikkeld dat teamleiders in de zorg helpt om met hun team meer persoonsgerichte zorg te leveren en je zou willen dat meer teams op een soortgelijke manier met elkaar in gesprek gaan. Of je hebt gezien dat een team op de productieafdeling werkt met een mentor voor elke nieuwe collega en je wilt verder bouwen aan de leercultuur die op deze manier is ontstaan).
- 2 *Wat maakt dat je hier zo enthousiast over bent?* Dat mag gaan over je persoonlijke betrokkenheid, een maatschappelijk belang, het plezier tijdens het innovatieproces... Noteer dit ook.
- 3 *Schrijf de antwoorden op vraag 1 en 2 op als een verhaaltje van drie tot vier zinnen op.* Schaaf net zolang aan de tekst (of het plaatje) totdat je zelf blij bent omdat het precies verwoordt waar het jou om te doen is.
- 4 *Lees je tekst voor* (laat het plaatje zien) aan enkele mensen en stel het verhaal op basis van deze ervaring nog bij.

Tip

- Vermijd jargon (niet 'onboarding-traject' maar 'het inwerken van nieuwe collega's'). Gebruik woorden die iedereen kan begrijpen zodat jouw beschrijving mensen uit heel andere werelden kan aanspreken.

Ontwerpprincipes en handreikingen

Op deze kaarten staan de ontwerpprincipes. Op de achterkant van elke kaart staan handreikingen om ermee aan het werk te gaan.

- | | |
|--------------------|--|
| Ontwerpprincipe 1 | Werk met een urgent en intrigerend vraagstuk |
| Ontwerpprincipe 2 | Ontwerp een nieuwe aanpak |
| Ontwerpprincipe 3 | Werk vanuit individuele drijfveren |
| Ontwerpprincipe 4 | Maak ongewone combinaties van materiedeskundigheid |
| Ontwerpprincipe 5 | Werk vanuit wederzijdse aantrekkelijkheid |
| Ontwerpprincipe 6 | Werk vanuit kracht |
| Ontwerpprincipe 7 | Máák iets samen |
| Ontwerpprincipe 8 | Ga op zoek naar nieuwe signalen en betekenissen |
| Ontwerpprincipe 9 | Verbind de wereld binnen de innovatiepraktijk met de wereld daarbuiten |
| Ontwerpprincipe 10 | Werk aan de kwaliteit van de interactie |
| Ontwerpprincipe 11 | Maak er een leerproces van |

Ontwerpprincipe 9

Verbind de wereld binnen de innovatiepraktijk met de wereld daarbuiten



Handreikingen

Om met dit principe te verbreden:

- Leg ideeën, prototypes en producten voor aan mensen van buiten jullie groep.
- Nodig de pers uit, schrijf zelf een artikel of maak een podcast over de beweging waar je aan werkt of over jullie manier van werken.
- Organiseer een open werkmiddag, waarin mensen (belanghebbenden, supporters, critici, ...) kunnen aanschuiven en meewerken aan de producten of diensten die je aan het ontwikkelen bent.

Om met dit principe te verdiepen:

- Werk eens op de ‘plaats van bestemming’: de fabriekshal, de kantine, bij de gebruiker thuis, het schoolgebouw. Kortom: de plek waar het vraagstuk over gaat. Daar ontmoet je ook de mensen om wie het gaat.

Om met dit principe regie te nemen:

- Teken het netwerk van de belangrijkste mensen die betrokken zijn bij de beweging waar je aan bouwt en hun onderlinge relaties. Teken de dragers van het initiatief, de schakels en de mensen met bepaalde kennis, invloed of positie. Geef aan waar de energie stroomt en waar het stopt. Markeer de vitale delen van het netwerk. Bekijk de netwerkkaart en ga na welke acties je wilt nemen.

Voorbeeldsituaties waarop je kunt vastlopen

De organisatie wil een uitrol van wat jullie hebben gerealiseerd, maar je bent bang dat dit niet werkt en zelfs schadelijk is. Je wilt stap voor stap verder gaan en datgene wat werkt uitbouwen op een congruente manier. De context wil gewoon zo snel mogelijk verankeren wat er nu is.

© Kessels & Smit | The Learning Company 2022

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën of opnamen, hetzij op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken dient men zich tot de uitgever te wenden.

Tekst: Suzanne Verdonchot en Marloes de Jong

Vormgeving en opmaak: Justus Bottenheft

Illustraties: Zwaar Water creatief bureau, Amsterdam

Omslagillustratie: Shirley Warlich (vrij naar Esther Mosselman)

Druk: Libertas Pascal, Utrecht

ISBN 978 90 830423 5 0

NUR 765, 807

2^e druk augustus 2022

Kessels & Smit Publishers

Maliebaan 45

3581 CD Utrecht

+31 30 2394040

www.kessels-smit.com/books