

Ans Grotendorst in gesprek met Suzanne Verdonschot

Donderdagmiddag 24 september jl. verdedigde Suzanne Verdonschot aan de Universiteit van Twente haar proefschrift 'Learning to Innovate'. Een echte proeve van bekwaamheid, als afsluiting van een spannend onderzoeksproces in de praktijk van innovatie. In haar onderzoek ging het Suzanne om de vernieuwing die plaatsvindt in de dagelijkse werkpraktijk, waar men op zoek is naar innovatieve oplossingen. Suzanne: 'Ik was nieuwsgierig naar de manieren waarop vernieuwing in het werk vorm krijgt. In onze kenniseconomie krijgt leren in en van het werk een ander karakter. Het gaat niet alleen om het onder de knie krijgen van je taken. Maar ook om het verzinnen van slimme oplossingen voor lastige vraagstukken, samen met collega's. Hoe doen mensen dat? Hoe krijgen ze dat voor elkaar? Dat wilde ik graag weten en beter begrijpen.'

Foto beschikbaar gesteld door Suzanne Verdonschot



'Learning to innovate'. Vernieuwen kun je dus leren? Dat is hoopvol nieuws voor al degenen die zich dagelijks het hoofd breken over lastige kwesties in hun werk.

Innovatie wordt nog vaak geassocieerd met experts die in een laboratorium, op de universiteit of op een onderzoeksafdeling nieuwe producten of methoden ontwikkelen. Dit beeld doet veel vernieuwing in de dagelijkse praktijk tekort. Het grootste deel van de innovaties bestaat uit veranderingen in de organisatie van het werk! Met het bedenken van manieren om het werk slimmer te doen is veel winst te behalen.

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 oplossing. Veelal werken de gangbare aanpakken goed: samen met collega's analyseren wat er speelt, kijken wat er mogelijk is, gebruik maken van ervaringen uit een vergelijkbare situatie, advies vragen aan een expert. Er zijn echter ook taaie vragen of situaties, die maar blijven bestaan, je probeert van alles, maar niets lijkt te werken. Dan is het nodig om het over een andere boeg te gooien en op zoek te gaan naar nieuwe oplossingsrichtingen. Juist dit type situaties biedt aanknopingspunten voor verbeteringen en vernieuwingen van producten en diensten of in de manier van wer-

ken. Het is de kunst om een 'probleem' als aanleiding te zien om tot een 'vernieuwing' te komen.

Je was nieuwsgierig naar manieren waarop vernieuwing in het werk vorm krijgt. In welke onderzoeksvragen heb je die nieuwsgierigheid vertaald?

Twee vragen stonden in het onderzoek centraal: Welke factoren bevorderen de leerprocessen die leiden tot verbeteringen en vernieuwingen? En: kunnen we deze factoren gebruiken om een leeromgeving te ontwerpen die innovatie ondersteunt?

Het lijkt of het in die vragen meer gaat om leren dan om vernieuwen.

Vernieuwing is onlosmakelijk verbonden met leren. Het oplossen van vraagstukken waarbij meer van hetzelfde niet meer werkt, is namelijk een bijzondere vorm van leren: je hebt van te voren geen idee hoe het leerproces eruit ziet en vaak weet je ook de precieze uitkomst niet. Dat betekent dat het lastig is om een leertraject te ontwerpen op de 'klassieke' manier. Daarin zijn we gewend het verschil vast te stellen tussen de huidige en de gewenste situatie, duidelijke doelen te formuleren en een leertraject te ontwerpen voor het overbruggen van dit verschil. Bij vernieuwingstrajecten is de uitkomst niet vooraf bekend en de weg ernaartoe ook niet. Het is ook niet het soort leren dat je apart van het werk kunt organiseren. Het leren vindt juist plaats in het werk, als onderdeel ervan, en voegt direct waarde toe. Door oplossingen te vinden voor vraagstukken waarvoor vertrouwde aanpakken niet meer werken, verbeter en vernieuw je producten, diensten en het werkproces zelf.

Het lijkt me niet eenvoudig om een onderzoek naar deze vragen op te zetten. Hoe heb je het aangepakt?

Het onderzoek bestaat uit een reeks studies die op elkaar voortbouwen. Ik heb 'innovatiepraktijken' bestudeerd. Zo'n praktijk is een groep mensen die gemotiveerd is om te werken aan een lastig vraagstuk, met de intentie om te komen tot een innovatieve oplossing. Eerst heb ik achttien van die praktijken gereconstrueerd, in verschillende organisaties: ziekenhuizen, Heineken, de Nederlandse Spoorwegen, Unilever, Habiforum¹. Daarna heb ik tien nog lopende innovatiepraktijken in de praktijk geobserveerd en gevolgd. Literatuuronderzoek maakte van deze onderzoeksfase ook deel uit.

De factoren die ik vond heb ik vertaald in ontwerpprincipes (kader 1), die door zowel betrokkenen uit de innovatiepraktijken als door een groep experts geëvalueerd en gevalideerd zijn. In ontwerpplabs - de laatste deelstudie - is vervolgens geëxperimenteerd met die principes: kun je ze in de praktijk toepassen om leren voor innovatie te bevorderen? Ik wilde weten of de principes mensen in innovatiepraktijken zouden helpen om doorbraken te bereiken. Spannende vraag, want daar ging het allemaal om: handreikingen te vinden voor mensen die innovatieprocessen in het werk aansturen of ondersteunen (teamleider, projectleider, trekker, facilitator, teamlid).

Elf ontwerpprincipes

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

Kun je wat meer vertellen over de ontwerpprincipes? Het is een overzichtelijke opsomming, maar nog wel wat abstract.

Ik kan ze het best toelichten, door ze in onderlinge samenhang te beschrijven. Voor innovatie blijkt **de persoonlijke betrokkenheid** van mensen essentieel. Je moet affiniteit hebben met het onderwerp waarop je wilt vernieuwen, of een sterke drive voelen om het probleem dat je ervaart op te lossen (principe 1 en 3).

We geven voortdurend betekenis aan de dingen om ons heen. Ons brein filtert informatie en we interpreteren wat we zien op basis van bepaalde aannames (vaak impliciet). Voor vernieuwing is het echter essentieel om tot nieuwe betekenissen te komen. De bestaande manier van kijken heeft een probleem opgeleverd dat pas is op te lossen door anders te kijken. Daardoor komen andere oplossingen in beeld (principe 8) of krijgt de uitgangsvraag een andere invulling (principe 1). Een ongewone combinatie van kennis die er al is, kan enorm behulpzaam zijn bij het zien van nieuwe mogelijkheden (principe 4).

Het soort vragen waarom het gaat bij innovatie, is vaak te complex om individueel op te lossen. Er werken eigenlijk altijd meerdere mensen aan: in een team, netwerk of ander samenwerkingsverband. Het is zaak deze **samenwerking** vorm te geven op zo'n manier dat iedereen er iets uithaalt (principe 5).

De kwaliteit van de onderlinge interactie is eveneens essentieel. In het begin van het vernieuwingsproces is het discussiëren over standpunten van belang, maar later in het proces levert een dialoog meer op (principe 10). Een risico is dat de groep niet ophoudt met uitwisselen en analyseren en niet komt tot vormgeven. Dan werkt het vaak goed samen iets te maken. (principe 7). Tenslotte gaat het niet enkel om de samenwerking binnen de groep maar ook met de partijen daarbuiten, om vernieuwingen goed te laten 'landen' (principe 9). Als je innovatie als een leerproces opvat, is de omgeving waarin de innovatie plaatsvindt ook een **leerruimte**. Daarin gelden dus basisvoorwaarden voor leren zoals ruimte en veiligheid (principe 11). Door een andere aanpak te kiezen dan gebruikelijk, ontstaat ruimte voor leren: dan richt je de ruimte in als leeromgeving (principe 2). Het waarderende principe – uitgaan van wat er werkt en wat er al is – is ook belangrijk om ruimte voor leren te maken (principe 6).

En....? Zijn de principes bruikbaar gebleken om leren voor innovatie te bevorderen?

Ja, dat zijn ze zeker! Verwacht echter geen kookboek met recepten voor leren en vernieuwen. Aan de ontwerpplabs deden 111 deelnemers uit innovatiepraktijken mee. Ze gebruikten de ontwerpprincipes als hulpmiddel om het vernieuwingsproces in hun eigen project een 'boost' te geven. De principes bleken vooral te werken als spiegel, referentiekader en inspiratiebron. Een krachtige tool voor het verzinnen van nieuwe manieren om het vernieuwingsproces vlot te trekken als het vastloopt.

Een werkomgeving die is gericht op innovatie ontstaat niet vanzelf. Een vormgeversrol van een trekker of een deelnemer uit de groep is echt noodzakelijk. Het onderzoek laat zien dat het kiezen en uitvoeren van een goede interventie niet alleen een kwestie is van rationele analyse. Ontwerpers kiezen ook die principes die hen goed liggen. Persoonlijke ambitie om het probleem op te lossen, affiniteit met het vraagstuk en creativiteit zijn minstens zo hard nodig als het maken van rationele afwegingen (zie Figuur: ontwerpmodel).

Bijzonder aan dit onderzoek is dat het twee publicaties heeft opgeleverd! Heb je daarmee je eigen ontwerpprincipes nummer 9 toegepast?

Ja, zo kun je het inderdaad zien. Ik heb tijdens het onderzoek met één been in de praktijk gestaan en met het andere in de academische wereld. Beide werelden stel ik de resultaten ter beschikking: praktijkmensen kunnen aan de slag met de toolbox², die ik samen heb ontwikkeld met Paul Keursten en Marloes van Rooij. Het proefschrift³ is een bijdrage aan het wetenschappelijk onderzoek naar innovatie en kennisproductiviteit.

Als je een van de stellingen uit je proefschrift zou mogen kiezen om dit gesprek mee te besluiten, welke zou dat dan zijn?

Omgevingen waarin innovatie floreert, onttrekken zich aan de controle, structuur en hiërarchie die kenmerkend zijn voor veel organisaties. Dit zou organisaties aan het denken moeten zetten...

Noten

- ¹ Habiforum is een kennisnetwerk van en voor professionals in de ruimtelijke ordening en gebiedsontwikkeling. <http://www.habiforum.nl>
- ² Suzanne Verdonschot, Paul Keursten & Marloes van Rooij (2009): Samen vernieuwen in de praktijk: toolbox om werk te maken van innovatie. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum (Springer Uitgeverij). Online te bestellen, onder meer via <http://www.managementboek.nl> en http://home.bsl.nl/boek/9789031374663/Samen_vernieuwen_in_de_praktijk
- ³ Suzanne Verdonschot (2009): Learning to innovate. A series of studies to explore and enable learning in innovation practices. <http://www.knowledgeproductivity.com> Via deze website is het proefschrift vrij te downloaden.

* **Drs. Ans Grotendorst** is partner van Kessels & Smit, The Learning Company en vaste gastredacteur van *Onderwijs en gezondheidszorg*.



Figuur: Ontwerpmodel