

Medewerkers op de werkvloer geven vorm aan innovatie in het werk: onderzoek bij vijf organisaties

Dr. S.G.M. Verdonschot

*Foundation for Corporate Education; Kessels & Smit, The Learning Company
sverdonschot@kessels-smit.com*

De in dit paper gepresenteerde studie heeft tot doel meer te leren over de manier waarop innovatie op de werkvloer tot stand komt. Het onderzoek vond plaats in vijf zeer verschillende organisaties (MBO-school; snoepfabriek; politieteam; gehandicaptenzorginstelling; ROC-school) waar betrokkenen werkten aan diverse innovatie-initiatieven. De methode bestond uit diepte-interviews met initiatiefnemers en 'wandelingsgesprekken' met nauw betrokken vakmensen tijdens een rondleiding op hun werkvloer. Het onderzoek bracht in totaal 36 doorbraken in kaart. Systematische analyse van deze doorbraken laat zien dat doorbraken in het innovatieproces net zo vaak tot stand komen door initiatieven van leidinggevendenden als door initiatieven van direct betrokken medewerkers. In iets minder dan de helft van de gevallen worden ook experts, klanten of andere partners betrokken. Leren is in sterke mate gericht op het verkennen van nieuwe wegen (double loop) en in mindere mate op het benutten van kennis die vandaag al aanwezig is (single loop). Leren vindt voornamelijk plaats in de werkcontext.

Trefwoorden: Innovatie; Kenniswerkers; Leren; Werkplekleren; Kennisproductiviteit; Doorbraken; Vernieuwing; Waarderend onderzoek

1. Inleiding, probleemstelling en theoretisch kader

Innovatie is te beschouwen als een leerproces waarbij betrokkenen slimmer worden in het aanpakken van een bepaald vraagstuk. Leren in de context van het werk is grofweg in te delen in drie typen leren: leren met de intentie het vak te leren; leren met de intentie beter te worden in het vak; en leren met de intentie om het werk zelf te verbeteren en te vernieuwen (Verdonschot, 2009). Leren met de intentie het vak te leren is vaak een seriële vorm van leren (*eerst* het vak leren op school, *dan* het geleerde in praktijk brengen in het werk). Leren met de bedoeling beter te worden in het werk kan gebeuren door het volgen van een training maar kan ook door middel van werkplekleren. Bij leren met de intentie het werk zelf te verbeteren en vernieuwen kan het werk zelf gezien worden als een vorm van leren (Dixon, 1999; Kessels & Van der Werff, 2002). Deze vorm van leren wordt in de kenniseconomie steeds belangrijker (Drucker, 1999; Kessels, 2001; Verdonschot, 2009). Onderzoek laat zien dat innovaties niet tot stand komen door het vanaf de zijlijn zorgvuldig uit te denken en ze daarna te implementeren (zie o.a. Verdonschot & Keursten, 2010; Volberda & Van den Bosch, 2005). De kans op succes wordt juist groter als mensen in het werk nieuwe oplossingen ontwikkelen, deze uitproberen, verder ontwikkelen en met elkaar delen. Dit paper stelt drie proposities centraal die in het empirische onderzoek nader onderzocht worden.

Propositie 1:

Medewerkers en leidinggevendenden zijn de voornaamste initiatoren van het leren ten behoeve van innovatie. HR-collega's en klanten spelen hierbij een ondersteunende rol.

Lange tijd werden leidinggevendenden gezien als de voornaamste initiatiefnemers in innovatieprocessen. Zij ontwikkelen, al die niet in samenwerking met externe adviseurs, nieuwe concepten en werkwijzen die geïmplementeerd moeten worden en een aanpak op dit systematisch in te voeren. Zodra medewerkers hier niet onmiddellijk op instappen, wordt dat vaak 'weerstand' genoemd en ontwikkelen leidinggevendenden strategieën om deze weerstand te overkomen (Ardon, 2009; Cummings & Worley, 2008). Zo'n aanpak leidt al snel tot langdurige en arbeidsintensieve implementatieprogramma's die voor de vakmensen die het werk uitvoeren lang

niet altijd logisch en aantrekkelijk zijn (Sprenger, 2010). Hoewel dit lange tijd een dominant perspectief was, ontstaan steeds meer alternatieve manieren om het innovatieproces te beschouwen. Van Poucke (2005) onderzocht hoe radicale innovatie tot stand komt in kennisintensieve dienstverlenende organisaties. Zij vond dat het de kenniswerkers zijn die uiteindelijk stap voor stap het werk innoveren. De Jong, Verdonchot en Kessels (2012) onderzochten 26 innovatie-initiatieven in 17 supermarkten. Zij concludeerden dat supermarkt-medewerkers beschouwd kunnen worden als kenniswerkers die vormgeven aan vernieuwingen in hun dagelijkse werk. Ongeveer de helft van de innovatie-initiatieven werd geïnitieerd door supermarktmedewerkers; de andere helft door leidinggevendenden in de supermarkt. Het is de moeite waard om erachter te komen in hoeverre dit ook opgaat voor andere contexten. De verwachting is dat medewerkers van HR, wiens werk bestaat uit het ondersteunen van de leerfunctie in het dagelijkse werk, een ondersteunende rol innemen bij het komen tot innovatie. Daarnaast is de verwachting dat ook klanten een ondersteunende rol spelen bij het tot stand komen van innovatie (Carland, 2011).

Propositie 2:

Interventies gericht op de ontwikkeling van medewerkers en interventies primair gericht op het maken van een prettige werkomgeving, zijn ondersteunend aan het tot stand komen van verbetering en vernieuwing van producten en diensten.

De eerste associatie bij innovatie is vaak een groep experts, werkzaam in een afdeling innovatie of R&D-afdeling (*Research and Development*), die bezig zijn met het ontwikkelen van nieuwe producten. Wanneer peilingen gedaan worden om de innovatiekracht van diverse landen ten opzichte van elkaar in beeld te brengen, wordt de investeringen in R&D-afdelingen vaak als graadmeter voor innovatie genomen. Deze associatie doet de werkelijkheid tekort (Jacobs, 2007). Volberda, van den Bosch, en Jansen (2006) bestudeerden het tot stand komen van innovatie in Nederlandse organisaties. Zij constateerden dat slechts een kwart van de innovaties bepaald wordt door kennis die voortkomt uit R&D-afdelingen. Het merendeel van de innovaties ontstaat door het slim organiseren van het werk. Met het toenemen van het besef van het belang hiervan, ontstonden ook termen zoals slim vakmanschap (Sprenger, 2010), sociale innovatie (Goldsmith, 2010) en innovatief organiseren (Volberda, van den Bosch, en Jansen, 2006) die het belang van de vakmensen bij het ontstaan van innovatie onderstrepen. Dit lukt alleen in een werkomgeving waarin medewerkers en leidinggevendenden samen werken aan een ondersteunende sociale omgeving waarin mensen hun persoonlijke ambities kwijt kunnen (Kessels 2001; 2004). Interventies gericht op ontwikkeling van medewerkers en op het maken van een aangename werkomgeving kan hier mogelijk aan bijdragen.

Propositie 3:

Leren ten behoeve van innovatie vindt voornamelijk plaats buiten de kaders.

Volgens Argyris (1996) vindt leren niet plaats als mensen nadenken over een probleem of oplossing. Volgens hem kan leren enkel plaatsvinden als mensen dingen doen in de praktijk. In het toepassen komt men erachter of dit handelen tot gewenste uitkomsten leidt. Zodra dit niet het geval is, vindt ofwel single-loop ofwel double-loop leren plaats (Argyris en Schön, 1978). Bij single-loop leren past men de handelingen aan in de hoop op een gewenste uitkomst. Double-loop leren vindt plaats als het onderliggende referentiekader nader wordt onderzocht en veranderd, en daarna pas de acties (Dewulf, 2003). Double-loop leren vindt vaak plaats bijvoorbeeld door te experimenteren of door het maken van nieuwe combinaties. Denk aan een team verpleegkundigen dat een kijkje neemt bij Ikea om van een heel andere context te leren hoe zij kijken. Of denk aan een groep jursiten die een nieuwe manier van vergaderen uitprobeert waarbij ze beginnen met elkaar nieuwsgierige vragen stellen. Het verschil tussen single en double loop leren wordt ook wel aangeduid met respectievelijk 'adaptive learning' en 'developmental learning' (Ellström, 2002). De twee typen leren kunnen verschillende strategieën dienen. Von Krogh, Roos en Slocum (1994) maken onderscheid tussen een 'survival'- en 'advancement'-strategie. Het eerste helpt om de huidige manier van werken te versterken terwijl het tweede zich richt op succes in de toekomst (Scardamalia & Bereiter, 2003). Dit lijkt op het onderscheid dat March (1991) maakt tussen exploitatie en exploratie. Als een organisatie gericht is op exploitatie, zijn ze er goed in om te benutten van alles wat zij vandaag in huis hebben, om op de korte termijn succes te boeken. Terwijl organisaties gericht op exploratie sterk zijn in het verkennen van nieuwe wegen ten behoeve van vernieuwing voor de lange termijn. March schreef hierover: "adaptive processes, by refining exploitation more rapidly than exploration, are likely to become effective in the short run but self-destructive in the long run". We verwachten daarom dat het voor organisaties en teams, in de kenniseconomie waarin zij vandaag opereren, steeds belangrijker wordt om exploratief te zijn, en nieuwe mogelijkheden te benutten voor succes op de lange termijn. In lijn daarmee verwachten we dat op plekken waar innovatie tot stand is gekomen, de leerprocessen met name kenmerken hebben van double-loop leren.

2. Methode

In totaal zijn 5 organisaties bezocht gedurende een halve dag en telkens met een team van 3 tot 4 onderzoekers. In elke organisatie stond één casus centraal. Een casus bestond uit een voorbeeld van een innovatie die tot stand is gekomen door betrokkenheid van vakmensen op de werkvloer. In elke organisatie is één diepte-interview gehouden met de initiatiefnemer(s) van de innovatie (vaak een leidinggevende) en diverse wandelganginterviews (Smit & Verdonschot, 2010) met medewerkers die direct betrokken waren bij de innovatie (o.a. wijkagent, docent, werkbegeleider, fabrieksmedewerker). In de organisaties waar het onderzoek plaatsvond, zijn innovaties ontwikkeld door de vakmensen die er werken. In die zin heeft de onderzoeksaanpak kenmerken van waarderend onderzoek (Cooperrider, Whitney & Stavros, 2003). De vragen sloten hierbij aan doordat ze telkens tot doel hadden om te begrijpen hoe de vernieuwingen tot stand gekomen zijn (Bushe, 2007). Hieronder staat een overzicht van de casussen en het aantal mensen dat deelnam aan het onderzoek.

Tabel 1: overzicht van de casussen die deel uitmaakten van het onderzoek

Casus	Typering van vernieuwing	Deelnemers		
		leidinggevende	HR-verantwoordelijke	medewerkers
Medewerkers aan zet in de snoepfabriek	Bouwen aan een goedlopende fabriek waar weinig fouten gemaakt worden	6	2	2
Competentiegericht onderwijs op een MBO-school	Werken aan vormgeven van competentiegericht onderwijs	2	0	6
Wijkgericht werken in een politieteam	Nieuwe manieren om te werken aan veiligheid in de wijk	1	1	2
Cliënten centraal in een gehandicaptenzorginstelling	Nieuwe invulling en voortdurende verbetering van de dagbesteding	3	0	7
Gezonde leefstijl bij achterban van voetbalclub	Promoten van gezonde leefstijl onder achterban van voetbalclub	2	0	3

Instrumenten

In de diepte-interviews stonden telkens drie onderwerpen centraal:

- Het startpunt van de innovatie
- Het doorbreken van patronen gaandeweg
- De opbrengsten van de innovatie

Bij elk van de onderwerpen was een set kaartjes met relevante factoren die voortkomen uit literatuur dat eerder onderzoek naar innovatie beschrijft. De kaartjes werden gebruikt als onderdeel van het gesprek. De wandelgangsgesprekken bestonden uit ongestructureerde interviews. Vragen die aan bod kwamen waren bijvoorbeeld: Wat heb jij / hebben jullie hierin voor elkaar gekregen waar je trots op bent?; Wat maakte het zo belangrijk hiermee aan de slag te gaan?; Kun je vertellen over een moment dat je is bijgebleven?; Wanneer voel je je ondersteund?; Wat gebeurt er als het tegenzit? Daarnaast werden diverse filmpjes opgenomen. Bij elk bezoek filmden we een innovatie-initiatiefnemer (bijv. leidinggevende), een innovatie-maker (vakman of –vrouw), een innovatie-mogelijk-maker (secretaresse of andere ondersteuner) en een leerondersteuner (iemand van HR). We lieten hen elk dezelfde zinnen afmaken.

Procedure van data verzamelen

De data is telkens verzameld tijdens een werkbezoek van een halve dag. De resultaten van de vijf werkbezoeken zijn vastgelegd in vijf rapportages waarin foto's, onderzoeksbevindingen en reflecties van de onderzoekers samengebracht zijn. De bedoeling hiervan was enerzijds de bevindingen zo nauwkeurig mogelijk weer te geven en anderzijds een aantrekkelijk document te maken dat van nut zou zijn voor de geïnterviewden. De beschrijvingen en citaten werden telkens gecheckt bij de geïnterviewden. We kregen diverse positieve reacties

terug van de geïnterviewden op de rapportages die bij hen in de smaak vielen vanwege de onconventionele vorm en de manier waarop hun eigen innovatieproces beschreven werd.

Data-analyse

In een analysebijeenkomst is het ruwe materiaal verkend en hebben de onderzoekers elkaar bevroegd. De analysebijeenkomst vond plaats met 7 leden van het onderzoeksteam, 4 mensen van de organisaties waar het onderzoek plaatsvond en 7 overige gasten die belangstelling hebben voor het thema. Op basis van de eerste analyse die in deze bijeenkomst is gedaan is in een tweede ronde de data nauwkeuriger geanalyseerd. Dit gebeurde door voor elke casus vast te stellen wat de aanleiding was van de innovatie, wat de opbrengst van de innovatie was en in welke mate de innovatie verspreid is. Daarnaast is een overzicht gemaakt van alle doorbraken die zijn opgespoord in de vijf casussen. Deze doorbraken zijn geanalyseerd door te kijken naar de initiator, de direct betrokkenen, het doel en de horizon van de betreffende doorbraak.

3. Resultaten

De resultaten bestaan uit twee onderdelen. Ten eerste een korte casusbeschrijving en de analyse voor aanleiding, opbrengst en mate van verspreiding. Ten tweede een opsomming van alle doorbraken en een analyse van deze gebeurtenissen.

Casus: Medewerkers aan zet in de snoepfabriek

Aanleiding

De fabriek zou gesloten worden, zo slecht ging het. Er waren veel kwaliteitsklachten van klanten over haren of hout in het snoep, en zetmeelklonten in het snoep. Ook waren er klachten over inzakkende dozen. Daarnaast had de fabriek te maken met stijgende grondstofprijzen. En vonden ze ook dat ze het potentieel van de mensen in de fabriek niet goed benutten.

Aanpak

Vanuit het concern werd besloten dat de 'lean'-werkmethode zou worden toegepast. Het MT zelf besloot dat te combineren met een aanpak van 'appreciative inquiry' (werken vanuit kracht). Er wordt veel meer invloed bij medewerkers gelegd, en zij zijn betrokken bij bedenken van oplossingen voor problemen. "We willen dat de fabriek niet getrokken wordt door het MT maar door de medewerkers zelf. Zij moeten met ideeën komen en beseffen dat ze aan het roer staan" aldus één van de MT-leden.

Opbrengst

Het is deze fabriek gelukt om in één jaar tijd van een falende fabriek te komen tot een goed presterende fabriek. Er wordt gewerkt volgens de lean-methode en medewerkers hebben veel invloed bij het oplossen van problemen. Daarnaast is ook de sfeer in de werkomgeving positief veranderd. Een medewerker van de kwaliteitsdienst verwoordt het als volgt: "Er is weer aandacht voor de mensen. Een collega spreekt je bijvoorbeeld aan als je niet lekker in je vel zit".

Casus: Competentiegericht onderwijs op een MBO-school

Aanleiding

De overheid besloot dat scholen competentiegericht onderwijs moeten invoeren. Daarnaast speelde het werkveld een rol bij de start van deze vernieuwing. Onderwijsmanager: "Het bedrijfsleven heeft behoefte aan flexibele arbeidskrachten die sturing kunnen geven aan eigen handelen. Van het werkveld kregen we terug dat de bagage waarmee de leerlingen van school kwamen niet aansloot bij wat nodig was in het werk".

Aanpak

Men ging in gesprek met het werkveld. Daarnaast hebben teams de ruimte gekregen om deze nieuwe manier van werken en bijbehorende producten zelf te ontwikkelen. Binnen kaders kregen zij ruimte. Er werd ook vooraf bepaald dat het acceptabel was dat het prestatieniveau de eerste tijd lager zou liggen dan wat men gewend was. Hierdoor ontstond ruimte. Per opleiding ontstond een eigen aanpak. Bij de zorgopleidingen is bijvoorbeeld een kernteam met voorlopers samengesteld. Over een half jaar is de eerste cyclus klaar en komt er een tussenevaluatie.

Opbrengst

Een docent: “Voordelen van het competentiegericht onderwijs zijn dat elke student in zijn eigen tempo kan werken en dat alle vakken meer met elkaar verweven zijn”. Een andere docent beaamt dit en voegt hieraan toe: “We kunnen nu de leerlingen veel eerder feedback geven”. Een andere docent vertelt “Er is voor mij in de praktijk niet zoveel veranderd”.

Casus: Wijkgericht werken in een politieteam

Aanleiding

De aanleiding om anders te gaan werken waren problemen in de stad. De unitchef: “Wij baalden ervan dat onze stad op de tweede plaats van meest gewelddadige steden stond”. Daarnaast zag de unitchef ook kansen: “De politie is over de jaren heen in de rol gebracht van vooral gevolgen bestrijden. Ik wil juist dat burgers het gevoel krijgen en houden dat wij van de politie een bijdragen leveren aan de veiligheid in de stad”.

Aanpak

De unitchef geeft ruimte aan wijkagenten om slimme manieren te bedenken om aan veiligheid te werken. Daarnaast zijn enkele pilotprojecten gestart. Er zijn voorbeelden te vinden waarin meer gebiedsgericht gewerkt wordt samen met zo veel mogelijk betrokken partijen (zowel voor als tegen).

Opbrengst

Concreet zijn in de wijk nieuwe initiatieven gestart. Daarnaast is er een manier van werken ontwikkeld waarin gedrag dat werkt wordt beloond. Ook als dat mogelijk ‘buiten de lijntjes’ gaat.

Casus: Cliënten centraal in een gehandicaptenzorginstelling

Aanleiding

In deze gehandicaptenzorginstelling wordt de eigen regie van cliënten meer centraal gezet. Eén van de voorbeelden is een team dat ernstig meervoudig gehandicapten begeleidt. Een ander voorbeeld is de dagbesteding waar een drukkerij bemand wordt door cliënten. De drijfveer om het anders te gaan doen, kwam vanuit het team. Bij sommige cliënten was geen sprake meer van ontwikkeling. Het doel was dat cliënten weer centraal kwamen te staan. De cliënten en hun familie hadden overigens niet veel klachten.

Aanpak

Het team is radicaal anders gaan werken. Zij zijn klein begonnen, volgden een opleiding en ontdekten nieuwe hulpmiddelen. Ondersteuning van de unitmanager was hierbij belangrijk.

Opbrengst

Het team zet nu heel andere hulpmiddelen in om cliënten te helpen zich te ontwikkelen. Medewerkers proberen bij iedere cliënt te ontdekken wat hen uniek maakt en wat hen kan helpen zelf meer regie te nemen. Er wordt nu gewerkt met leerlijnen. Het zelfvertrouwen van het team is gegroeid. Daarnaast ontstond onbedoeld een nieuw verdienmodel. Het nieuwe verdienmodel heeft betrekking op de overheveling van delen van zorg van de AWBZ naar de WMO. Nu de bijdrage voor cliënten *behandeling* genoemd kan worden, omdat zij zich ontwikkelen, kan weer aanspraak gemaakt worden op AWBZ.” Het doorleren van deze manier van werken aan andere teams is nog niet op gang gekomen.

Casus: Gezonde leefstijl bij achterban van voetbalclub

Aanleiding

Stichting FC Twente wil met het project ‘Scoren in de wijk’ een positieve bijdrage leveren aan de leefbaarheid in de regio. ‘Scoren met gezondheid’ is hier onderdeel van. Dit is een experimenteel project waarvoor wordt samengewerkt met de groep Sport & Bewegen van het ROC Twente. De ontwikkeling in de maatschappij was hiervoor directe aanleiding: “Als je rondkijkt in de supportersvakken, zie je dat de leefstijl van veel supporters wel wat gezonder kan. Ook in het algemeen zien we een snelle en sterke stijging van het aantal mensen met obesitas, helemaal onder werkelozen. Driekwart van de werkelozen heeft obesitas. Wij wilden hier iets mee doen.”

Aanpak

Het programma bestaat uit een laagdrempelig online gezondheidsprogramma (net opgetsart) en groepsbijeenkomsten in de wijk (al twee jaar lopend met zeven groepen). Het wijkprogramma is bedoeld voor groepen inactieve wijkbewoners met een sociaal-economische achterstand. Zij kunnen hiermee bewustzijn over bewegen ontwikkelen en een actieve leefstijl oefenen.

Opbrengst

Sommige deelnemers zijn door hun deelname steviger in de maatschappij komen te staan. Ze slapen beter, durven stappen te nemen die ze voor die tijd niet durfden te nemen zoals op taalles of een opleiding op het ROC volgen. Zowel het online programma als het wijkprogramma is zo ontwikkeld dat het met een paar aanpassingen ook voor andere wijken of clubs toepasbaar kan zijn. Inmiddels zijn bewoners uit andere wijken van Enschede en Hengelo van start gegaan met het programma. Daarnaast zijn nu vijf andere grote voetbalclubs geïnteresseerd om de aanpak toe te passen in de eigen context. Die gesprekken lopen nu.

Naast de directe opbrengsten ontstaat ook een olievlekwerking: “Doordat het zich gaat rondvertellen, kloppen mensen bij ons aan met nieuwe plannen. Er loopt bijvoorbeeld een initiatief met kinderen die door hun thuisomgeving niet of onvoldoende gestimuleerd worden hun talenten te ontwikkelen. Deze kinderen gaan nu op zondagen naar school, en wij gaan in die tijd een programma opzetten voor de ouders. Over gezondheid, maar ook over computervaardigheden en goede opvoedkundige processen.” Tevens wordt het programma voortgezet voor andere doelgroepen. Zo is er een aanvraag om het programma toe te passen op een groep van 150 langdurig werklozen.

Het online programma is nog in de experimentele fase en wordt verder uitgewerkt.

Tabel 2: overzicht per casus van aanleiding opbrengst en verspreiding van innovatie

Casus	Aanleiding				Opbrengst		Mate van verspreiding		
	Ontwikkelingen maatschappij	Probleem klacht vraag van klant	Beschikbare technologie	Idee uit team	Nieuwe manier van werken	Nieuw product / dienst	Delen binnen organisatie	Delen buiten	Elders ook toegepast
Medewerkers aan zet in de snoepfabriek		*			*	*		*	
Competentiegericht onderwijs op een MBO-school	*				*	*	*		
Wijkgericht werken in een politieteam	*				*			*	
Cliënten centraal in een gehandicaptenzorginstelling				*	*	*	*		
Gezonde leefstijl bij achterban van voetbalclub	*				*	*		*	*

Overzicht van doorbraken

Hieronder staat het overzicht van de doorbraken die door middel van de interviews zijn opgespoord in de vijf innovatie-initiatieven. In tabel 3 staat vermeld welke doorbraken bij welke casus horen. Tabel 4 geeft de analyse van de doorbraken weer.

1. Kwaliteitsmedewerker toont een fout

Op een bepaald moment had de fabriek een zetmeelprobleem. Daardoor moest een paar ton aan snoep weggegooid worden. Eén van de managers leidde het crisisteam. “Op maandag wilde de kwaliteitsmedewerker naar het bord om iets te tonen. De leider van het crisisteam vroeg haar ‘Je weet dat het crisis is, he’. ‘Ja’, zei ze, ‘en toch wil ik het’. Zij liet toen zien dat we niet langer producten hoefden weg te gooien. Haar analyse en het feit dat ze opstond tijdens die meeting, heeft onze extra kosten met meer dan € 100.000 beperkt. Ze stond op, zij deed het puzzelwerk en ze kon het eenvoudig uitleggen”.

2. Radio in de fabriek

Een medewerker komt met vraag of er radio geluisterd mag worden in de fabriekruimte. Tot dan toe was het altijd een regel dat er geen muziek geluisterd mocht worden. Maar niemand wist waarom. Op het moment dat de medewerker hierom komt vragen is de regel direct afgeschaft. “Nog dezelfde dag kochten we zes radio's. Als iemand komt om te vragen naar een procedure nemen we dat serieus. Als wij de procedure ook onzin vinden, schaffen we hem af”.

3. Smeren van machines

Machines krijgen sinds een jaar het juiste onderhoud. Dit gebeurt door alle operators samen. De mensen die aan de machines staan werken hiervoor samen met de medewerkers van de technische dienst en met externen. “Vroeger kwamen er blaadjes met een procedure erop en dan moesten anderen die procedures uitvoeren. Nu komt er iemand die van olie en vetten op de hoogte is. Daarna bepalen de operators samen met de technische dienst hoe het onderhoud gaat verlopen. De operators krijgen nu zelf de kennis en mogen meebeslissen over hoe het gaat”.

4. Verzoek om training

Een supervisor van de medewerkers van de technische dienst komt naar een van de managers om te vragen of hij een training met operators mag gaan doen. Manager: “Nou, dat hoef je mij niet te vragen, als het probleem maar opgelost wordt. Ga maar doen, zeg ik dan! En in feite zeg ik dan 'ja' op iets wat over de mensen van een andere manager gaat”.

5. Elke vrijdag ligt de fabriek stil

Tijdens het eerste half jaar van de verandering werd elke vrijdag de fabriek half stil gelegd. “Verbeteren moet met mensen en dat kan alleen als ze niet voortdurend aan de machine staan”. Op deze vrijdagen kwamen de teams samen om problemen op te lossen. Zo realiseerden ze bijvoorbeeld een nieuwe rooklocatie. Van 8.00u tot 15.30u zaten teams bij elkaar samen met een verbeterteamleider. Die zijn getraind in technieken zoals luisteren samenvatten doorvragen. En in het creëren van hetzelfde beeld (bijv: hoe zie je dat mensen niet mee zijn? hoe ga je om met lastige mensen?).

6. Simpelere structuur

De leider van de ‘plant’ bracht het aantal lagen in de organisatie sterk terug. Niet door het organigram aan te passen, maar vooral door minder niveaus in het werk te onderscheiden. De plant manager: “De waarde van een organigram mag gerelativeerd worden. Een organisatie organiseert zichzelf. Ik heb het organigram nooit aangepast. Toch zijn we van zeven soorten niveau's operator terug naar twee gegaan”.

7. Leren van een vroegere plant manager

Toen de huidige plant manager bij dit bedrijf kwam, wilde hij weten: wat was er acht jaar geleden goed? Hij hoorde dat de toenmalige plant manager heel goed was dus vroeg hij zijn secretaresse deze man op te sporen. Hij zocht hem op en vroeg hem onder andere: wat waren goede mensen? Ook die persoon spoorde hij op, met de bedoeling van hem te leren. Inmiddels werkt deze oud-medewerker weer bij de snoepfabriek.

8. Kunststof bak

Een medewerker van de kwaliteitsdienst vertelt dat het vroeger “niet de bedoeling was dat we er iets van zeiden als het niet goed liep. Je moest vooral volgen. Nu bedenken we zelf hoe het beter kan”. Vorig jaar waren er klachten over hout in de snoepjes. “We hebben toen met het team gekeken wat we hieraan konden doen. We besloten met nieuwe kunststof bakken te werken in plaats van met de houten gietbakken. Nu markeren we de oudste zodat er telkens als er een nieuwe van kunststof komt, we de oudste het eerst weg kunnen doen”.

9. Mixen van dik deeg

In de snoepfabriek wordt een nieuw product gemaakt, pastelfisk. Daar is heel dik deeg voor nodig. De kwaliteitsmedewerker: “Vroeger zouden we gewoon beginnen en wel zien hoe het loopt. Nu hebben we er direct iets op bedacht. We hebben kleine mixertjes zodat het deeg constant in beweging blijft”.

10. Een schone fabriek

In de voorlaatste week van 2010 ging de fabriek dicht voor 1 week. Alle medewerkers gingen aan de slag met mooier maken van de fabriek. Manager productie vertelt: “We wilden opnieuw beginnen met een schone fabriek. We verzamelden allerlei verbetervoorstellen. Mensen gingen poetsen, opruimen, slopen en schilderen in de kantine”.

11. In gesprek met het werkveld

Onderwijsmanagers en docenten gingen in gesprek met het werkveld. Ze wilden nauwer met partners in de beroepspraktijk gaan samenwerken om het onderwijs anders te kunnen vormgeven. In de samenwerking was de eerste stap om gelijke beelden te ontwikkelen ten aanzien van competentiegericht onderwijs.

12. Ruimte voor teams

Centraal werden kaders vastgesteld. Daarnaast kregen teams de ruimte om in hun eigen tempo te werken. Onderwijsmanager: “Niet iedereen hoeft mee te gaan op hetzelfde moment. Niet alles kan meteen klaar en uitontwikkeld zijn”. Een docent zegt: “We kregen veel ruimte vanuit de teamleider, ook om zonder opdracht daartoe met nieuwe ideeën te komen”. De manager van een zorgopleiding gebruikte de ruimte om voorlopers onder te brengen in een kernteam. Daarna werden deze mensen in andere teams geplaatst. Zij noemt dat de ‘inktvlekwerking’.

13. Uitwisseling onderling

Docenten zoeken elkaar regelmatig op om te overleggen. Hoewel een docent aangeeft dat het nog wel beter kan, ziet ze wel dat dit nu meer gebeurt dan vroeger. “Als docenten moeten we ook leren om te leren. Tussentijdse reflectie en elkaar spreken in de wandelgangen, helpt hierbij”.

14. Vragen stellen en fouten maken

Docenten laten weten dat wat helpt bij de onderwijsontwikkeling is de positieve sfeer in het team, de oplossingsgerichtheid met elkaar en het mogen maken van fouten: “Een fout is geen probleem en wordt hersteld”. “Mensen blijven hier niet lang met een vraag lopen. Die stellen we gewoon”.

15. Inloopspreekuur

Twee docenten verzorgen een inloopspreekuur taal en rekenen. Hierin helpen ze studenten, maar ook elkaar, bij het werken met de taal- en rekenprogramma's. Ook collega's schuiven hierbij aan voor ondersteuning.

16. Notitieboekje voor hondenbezitters

Een wijkagent had te maken met een eenzijdige groep ‘melders’ van overlast. “Je hoort vaak niets van de schoolgaande en werkende groep”. Hij bracht hier verandering in. Hij ging de wijk in en zocht hondenbezitters op. Hij gaf hen een opschrijfboekje en vroeg hen overlast te rapporteren. “Nu horen we ook heel ander soort overlast. Zoals over fietsen of auto's die er al heel lang staan”.

17. Opleiding volgen

De ondersteuner van de unitleiding en coördinator noodhulp volgt nu een opleiding. “De unitchef signaleerde dat ik toe was aan een nieuwe uitdaging. Ik volg nu de opleiding Integrale veiligheidskunde aan de Hogeschool van Wageningen. Ik moest er wel even over nadenken, maar ik ben er erg blij mee”. De studie heeft veel raakvlakken met haar werk en de nieuwe aanpak die gezocht wordt bij de politie. In haar studie wordt er gevraagd “out of the box te denken”.

18. Wekelijks overleg

Het unit-coördinatie-knooppunt is gestart als nieuwe manier van werken. Er is aandacht voor de interne bedrijfsvoering, en werkprocessen worden onder de loep genomen. De bedoeling is om samenwerking met elkaar te stimuleren en eenheid in aangifte te bevorderen. Elke week is er overleg met alle wijkagenten. “We leren door te werken met werkopdrachten, met elkaar mee te lopen in een andere wijk en vooral ook door successen te delen”.

19. Persoonlijke aandacht

De unitchef maakt veel gebruik van de interne sms-groep. Hij stuurt een sms bij acuut geweld maar ook als een collega iemand op heterdaad heeft betrapt. Zo deelt hij successen in het werk. Daarnaast is er aandacht voor verjaardagen of als bijvoorbeeld iemand ziek is. Een van de wijkagenten laat zien dat hij veel persoonlijk contact onderhoudt met collega's: van de huishoudelijke dienst, de wagenwasser, iemand die het hek opendoet en stagiaires. Hij zegt hierover: “Want dit kan ik niet alleen. Ik heb iedereen nodig. Zie je, het zijn je klanten, je hebt een netwerk met iedereen”.

20. Euroshopperbier

Contacten in de wijk worden gelegd en benut. Bijvoorbeeld met medewerkers van Albert Heijn. Wijkagent: “Zij hebben namelijk precies hetzelfde probleem. Maar dan vanuit hun belang. Want zij zijn eigenlijk een aantrekkingspunt voor overlastgevers vanwege de verkoop van Euroshopperbier. Zij hebben ook belang bij andere aanpak”. Na overleg heeft de Albert Heijn besloten dat bier niet meer te verkopen.

21. Doorvragen bij overlast

Er komen veel meldingen van overlast bij scholen binnen. Iriszorg geeft die meldingen door aan de politie. Eén van de meldingen was bijvoorbeeld dat er naalden rondslingeren bij school. Alleen: naalden worden al heel lang niet meer gebruikt bij drugs. De unitchef vertelt dat zij als politie dan de tip geven om ook te kijken naar wie de melders zijn. Daarna leidde dat tot extra voorlichting op scholen.

22. Sinterklaas ingeschakeld

Het fietsen zonder licht in de wijk is een probleem. Wijkagent: “Je weet, daar nóg een keer op wijzen gaat niet helpen. Je zult iets anders moeten bedenken”. Toen kreeg hij het idee om Sinterklaas in te schakelen. Op een Sinterklaasbijeenkomst op school vertelde de Goedheiligman over veilig fietsen en werden er lampjes uitgedeeld.

23. Zitzak

Er was één cliënt die altijd naar een apart kamertje gestuurd werd en die daar naar muziek moest luisteren omdat hij anders onrust veroorzaakte in de groep. Daar is nu een zitzak voor gekocht die speciaal ontwikkeld is. Nu kiest hij zelf wanneer hij daar naar wil luisteren. En hij blijft deelnemen aan het contact met anderen. Hij hoeft de groep niet meer uit naar een apart kamertje.

24. Bananenschommel

Er was een cliënt die ging voor rustmomenten uit de groep. Nu doet hij dat op de schommel op de groep. Een soort schommel in de vorm van een banaan. Een teamlid beschrijft hoe door dit type hulpmiddelen cliënten meer regie hebben over eigen leven: “Soms zijn het maar kleine stukjes. Maar als je kan bedenken 'ik wil rust', en je kan dat in de groep vinden in de bananenschommel, dan is dat belangrijk resultaat”.

25. Leerlijnen

Per cliënt is er sprake van een ontwikkelplan waarbij per leerlijn ook individuele doelen worden gesteld. De leerlijnen werken als volgt: voor elke cliënt maak je een profiel. Daarin probeer je erachter te komen wat iemand voor uitdaging heeft. Zodat je hem niet onderschat. Elke leerlijn (bijvoorbeeld ‘kennismaken’) is onderverdeeld in 12 kleine stapjes. Dat helpt om te zien waar de cliënt staat. En het helpt om te zien wat hij of zij nodig heeft om vooruit te komen. Een begeleider in de drukkerij (dagbesteding) vertelt: “Laatst was er een cliënt. Bij hem ging het telkens mis als hij een bestand probeerde op te slaan op de computer. En ik snapte maar niet waar het aan lag. Dan pak ik de leerlijnen-map erbij en toen snapte ik ineens waarom. Ik zag duidelijk dat het een te moeilijke taak was. Ik pak dan de draad weer op bij het stapje waar hij wel is. Dat werkt”.

26. Knuffelpoes

Het team wilde een zeehond inzetten voor één van de cliënten. Maar dat was erg duur, dat kost zo'n € 6.000,-. Het team vond toen een bewegende knuffelpoes bij Blokker. Die zijn een stuk goedkoper.

27. Klapper

Vroeger was het zo dat begeleiders hun cliënten instructies gaven wat ze wanneer moesten doen. Het team heeft nu voor sommige cliënten klappers gemaakt waarin cliënten zelf naar een volgend programma-onderdeel gaan. Zo wordt hun invloed vergroot.

28. Vertrouwen

De regiomanager merkte op een bepaald moment dat 'nog meer uitleggen aan het team' over hoe ze moesten werken in zijn ogen niet werkte: "Ik vond dat zelf wel heel bottom-up maar het was in feite top-down. Een externe adviseur zei toen 'misschien moet je ermee ophouden'. Toen ging ik na wat ik nodig had om ermee op te houden. Dat was vertrouwen. Dat betekende dat ik eerst moest vertrouwen en daarna moest kijken wat het opleverde. De maandag erna zat ik met het team bijeen en vertelde ik: 'ik heb eens goed nagedacht en ik houd op met zenden. Ik vertrouw jullie. Ik houd mijn mond'. Dat vonden zij ook heel fijn volgens mij".

29. Meer tijd voor ontwikkeling

Een unithoofd vertelt dat het haar opviel dat het team helemaal geen tijd had om even wat te lezen of op te zoeken op internet: "Hun manier van werken was zo dat er geen enkele tijd was voor intervisie of voor overdracht". Eén van de eerste dingen die het team deed was dus de vier groepen herindelen zodat er drie groepen cliënten overbleven. Zo konden ze aan hun eigen vakmanschap werken. Eerst reageerde het team: 'wij kunnen niet in grotere groepen werken want dan loopt het verder uit de hand'. Het unithoofd rekende het hen voor en liet zien dat de tijd nodig was voor persoonlijke ontwikkeling. Maar dat was nog niet genoeg. Op een bepaald moment zij het unithoofd: 'we gaan het gewoon doen. Als experiment'.

30. Kennis door opleiding

Het is voor begeleiders belangrijk om veel te weten over de ontwikkeling van cliënten. Als een cliënt niet snapt wat een begeleider bedoelt met 'straks' bijvoorbeeld, dan kan hij onrustig worden. Teamleden moeten de ontwikkeling van een mens snappen. Het unithoofd maakte het mogelijk dat het complete team een opleiding mocht doen om meer kennis van de cliëntgroep te krijgen. Eén van de begeleiders: "op cursus leerden we wat cliënten kunnen. Wat houdt het bijvoorbeeld in als iemand in lichaamsgebonden ervaringsordening functioneert. Als automatisme zeg je 'morgen'. Maar iemand zegt dat niks. En op die cursus leer je de belevingswereld snappen. En dan kun je wat anders doen. en dan reageren cliënten anders en dan merk je dat het werkt". Teamleider: "Dat traject duurt één jaar en we komen elke maand bijeen. Tussendoor filmen we met de camera wat hier gebeurt".

31. Pictogrammen in de drukkerij

Eén van de begeleiders op de dagbesteding kijkt telkens naar wat een cliënt wel kan en wat een cliënt niet kan. "Ik probeer uit en denk na over wat ik kan doen zodat de cliënt een onderdeel van het productieproces zelf snapt". Veel van de slimme manieren komen werkendeweg tot stand: "Eerst bedenk je dat niet. Zij komen vertellen dat het papier op is en jij gaat het pakken. Nu hebben we overal letters en nummers en pictogrammen op gemaakt en doen ze het zelf".

32. Gewoon beginnen

Eén van de teamleden: "Andere locaties kregen steeds prioriteit. Maar wij werken ook heel hard. En het bleef maar steken. Maar hierover blijven klagen werkt niet. We zijn maar gewoon begonnen. En daarmee kwam ook de erkenning voor ons werk". Een ander: "Wij voelden ons toch een beetje het afvoerputje".

33. De wijk in

Het projectteam heeft zes maanden onderzoek in de wijk gedaan. Via onder andere de gemeenten en sociaal werk zijn ze met de wijkbewoners in contact gekomen. Er is intensief contact gezocht met mensen die bekend zijn in de wijken: wijkmedewerkers en hulpverleners, gemeenteambtenaren en bewoners "We wilden aanvullend in de wijk zijn met onze activiteiten. Samen met de professionals uit de wijk is de doelgroep bepaald en zijn de activiteiten doorgesproken. Met de potentiële deelnemers hebben we geïnventariseerd wat de behoefte was en daar hebben we kerntaken en leerdoelen bij gemaakt. Verschillende van hun wensen zijn in het programma opgenomen, zoals nordic walking, dansen en koersbal". Dit was niet altijd gemakkelijk. Er liepen al diverse projecten en daardoor was niet iedereen even positief.

34. Financiering regelen na afwijzing

Een projectleider heeft zich ingespannen om bij het ministerie van volksgezondheid, welzijn en sport, na een eerste afwijzing, alsnog financiering te krijgen voor het project. Hij deed dit vanuit de overtuiging en de ambitie om dit project te doen slagen. En door goed te kijken naar het proces en naar de argumenten van afwijzing.

35. Recepten van voetballers

De projectgroep heeft het imago van FC Twente en de deskundigheid gebruikt om impact te hebben. “Het was niet alleen een manier om mensen mee te krijgen, maar we hebben het ook in verschillende onderdelen van het programma verwerkt. In elk programma werd bijvoorbeeld een keer met de groep een gezond recept gekookt. Deze gezonde recepten werden aangeleverd door de voetballers. Dat maakt het voor de deelnemers extra leuk om met gezond eten aan de slag te zijn.”

36. Promotiemateriaal

Twee stagiaires hebben promotiemateriaal verzorgd - onder andere een film. Ze zijn bij twee groepen elke keer aanwezig geweest en hebben visueel gemaakt wat er gebeurde. Dit materiaal kan nu en in de toekomst voor de promotie van het project gebruikt worden. De projectleider zegt hierover: “De stagiair had een belangrijk aandeel in het project. Ze maakte de promotiefilm die we bijna wekelijks laten zien aan geïnteresseerden. Daarbij vonden de deelnemers het leuk dat er een jong iemand bij was!”

Tabel 3: relatie tussen doorbraken en casussen

Nr	Casus
01-10	Medewerkers aan zet in de snoepfabriek
11-15	Competentiegericht onderwijs op een MBO-school
16-22	Wijkgericht werken in een politieteam
23-32	Cliënten centraal in een gehandicaptenzorginstelling
33-36	Gezonde leefstijl bij achterban van voetbalclub

Tabel 4: analyse van doorbraken in de vijf casussen

Doorbraak	Initiator			Betrokken			Doel			Leren	
	Medewerker	Leidinggevende	HR-verantwoordelijke	Medewerker	Leidinggevende	Anderen	Ontwikkeling medewerker	Prettiger Werkomgeving	Verbetering / Vernieuwing	Single loop leren	Double loop leren
1. Kwaliteitsmedewerker toont fout	M			M	L			V		D	
2. Radio in de fabriek	M			M	L		W		S		
3. Smeren van machines		L		M	L	A		V	S		
4. Verzoek om training	M			M	L		O		S		
5. Elke vrijdag ligt de fabriek stil		L		M	L		W	V		D	
6. Simpelere structuur		L			L		W		S		
7. Leren van een vroegere plant manager		L			L	A	O	W	V		D
8. Kunststof bak	M			M	L			V	S		
9. Mixen van dik deeg	M			M	L			V		D	
10. Een schone fabriek		L		M	L		W		S		
11. In gesprek met het werkveld		L		M	L	A		V		D	
12. Ruimte voor teams		L		M	L			V		D	
13. Uitwisseling onderling	M			M			O	W	V		D
14. Vragen stellen en fouten maken	M			M			O	W	V	S	
15. Inloopsprekuur	M			M	L	A	O		S		
16. Notitieboekje voor hondenbezitters	M			M		A		V		D	
17. Opleiding volgen		L		M			O			D	
18. Wekelijks overleg		L		M	L		O	W	V		D
19. Persoonlijke aandacht	M	L		M	L	A		W		S	
20. Europshopperbier	M			M		A		V		D	
21. Doorvragen bij overlast		L		M	L	A		V		D	
22. Sinterklaas ingeschakeld	M			M		A		V		D	
23. Zitzak	M			M	L			V		D	
24. Bananenschommel	M			M	L			V		D	
25. Leerlijnen		L		M	L	A	O	V		D	
26. Knuffelpoes	M			M				V		D	
27. Klapper	M			M	L			V		D	
28. Vertrouwen		L		M	L			V		D	
29. Meer tijd voor ontwikkeling		L		M	L		O	W	V		D
30. Kennis door opleiding		L		M		A	O	V	S		
31. Pictogrammen in de drukkerij	M			M				V		D	
32. Gewoon beginnen	M			M	L		W	V		D	
33. De wijk in		L		M	L	A		V		D	
34. Financiering regelen na afwijzing		L			L	A		V	S		
35. Recepten van voetballers		L		M	L	A		V		D	
36. Promotiemateriaal	M			M	L	A		V	S		

4. Conclusies

De resultaten van de analyse van 36 doorbraken zijn vergeleken met de geïntroduceerde proposities met de bedoeling erachter te komen of de proposities aannemelijk zijn.

Propositie 1:

Medewerkers en leidinggevendenden zijn de voornaamste initiatoren van het leren ten behoeve van innovatie. HR-collega's en klanten spelen hierbij een ondersteunende rol.

Het onderzoek bracht 36 doorbraken in diverse contexten in beeld. Het aantal keren dat medewerkers de initiatiefnemers voor deze doorbraken zijn, en het aantal keren dat het leidinggevendenden zijn die initiatief nemen, zijn gelijk verdeeld. Dit bevestigt het eerste deel van de propositie.

In alle gevallen dat medewerkers initiatiefnemers zijn, betrekken zij collega's en vaak ook leidinggevendenden. Zodra leidinggevendenden initiatiefnemer zijn betrekken ze in de meeste gevallen ook medewerkers bij de doorbraak. In de helft van de gevallen zijn naast medewerkers en leidinggevendenden ook anderen betrokken. Dit zijn experts (bijvoorbeeld op het gebied van smeren van machines of op het gebied van ervaring en ontwikkeling van gehandicapten), partners (bijvoorbeeld voetballers, lokale supermarkt,) en klanten (zoals leerlingen, burgers, beroepsbeoefenaren uit het werkveld, gehandicapte cliënten). HR-collega's zijn in geen van de gevallen betrokken bij de doorbraken. Klanten, experts en externe partners spelen een belangrijke rol bij het tot stand komen van doorbraken.

Propositie 2:

Interventies gericht op de ontwikkeling van medewerkers en interventies primair gericht op het maken van een prettige werkomgeving, zijn ondersteunend aan het tot stand komen van verbetering en vernieuwing van producten en diensten.

De in kaart gebrachte doorbraken zijn in ongeveer de helft van de gevallen (21x) gericht op ontwikkeling van medewerkers en tot stand brengen van een prettiger werkomgeving en in de helft van de gevallen (29x) gericht op verbeteren en vernieuwen van producten of diensten. Soms dient een doorbraak meerdere doelen tegelijk. Medewerkers en leidinggevendenden nemen in gelijke mate initiatief op deze doorbraken. In totaal zijn 10 doorbraken gericht op het opleiden van medewerkers, en slechts in twee van deze gevallen vindt het leren plaats weg van de werkplek in de vorm van een formele opleiding. In de andere gevallen vindt het leren plaats in of dichtbij het werk (bijvoorbeeld door vragen te stellen; een inloopsprekbeurt; wekelijks overleg).

Het is niet zo dat doorbraken gericht op ontwikkeling en werkomgeving *eerst* plaatsvinden en dat doorbraken gericht op ontwikkelen van nieuwe producten en diensten *daarna* plaatsvinden. De waarnemingen lijken te bevestigen dat alle drie de typen doorbraken van belang zijn, maar laten niet zien dat interventies gericht op ontwikkeling en prettige werkomgeving per se ondersteunend zijn aan tot stand komen van nieuwe producten en diensten.

Propositie 3:

Leren ten behoeve van innovatie vindt voornamelijk plaats buiten de kaders.

Het leren dat plaatsvindt in de doorbraken valt in verreweg de meeste gevallen (24x) te typeren als leren buiten de kaders (double-loop leren). Single-loop leren komt ook voor, maar veel minder (12x). Zowel leidinggevendenden en medewerkers initiëren beide vormen van leren. Voorbeelden van interventies die double-loop leren bevorderen zijn invloed geven aan medewerkers; ruimte maken voor teams om een eigen aanpak te volgen of letterlijk ruimte maken door de fabriek stil te leggen; leren van anderen zoals een vroegere collega of van hondenbezitters in de wijk. Single-loop leren gebeurt door het afschaffen van regels en overbodige structuren, zorgvuldig uitvoeren van taken en het maken van een plaats waar vragen deskundig beantwoord kunnen worden. Als klanten betrokken zijn bij de doorbraak, vindt vaak leren buiten de kaders plaats. Deze resultaten bevestigen de derde propositie.

Richtingen voor vervolgonderzoek

De bevindingen in dit onderzoek laten zien dat zowel medewerkers als leidinggevendenden innovatie in het werk initiëren en vormgeven. Dit bevestigt resultaten uit onderzoek (bijvoorbeeld De Jong, Verdonschot & Kessels, 2012). De vraag die het oproept is hoe deze aanpakken in de praktijk zich verhouden tot hetgeen wordt vastgesteld en afgesproken tijdens vergaderingen en overlegmomenten. Er wordt vaak aangenomen dat innovatie de ruimte krijgt op het moment dat de top van de organisatie duidelijke kaders stelt, resultaten benoemt en grenzen aangeeft, en daarbij ruimte laat aan de vakmensen om zelf invloed te nemen op de precieze vormgeving van de innovatie. Dit is in lijn met wat we zien in de casus van de snoepfabriek, de MBO-school,

het politieteam en de gehandicaptenzorginstelling. De kaders worden door de leiders bepaald (bijvoorbeeld 'minder fouten in de productie'; 'cliënten krijgen meer regie op eigen leven') en de vakmensen krijgen ruimte om hieraan invulling te geven. Bijvoorbeeld doordat de fabriek af en toe stil ligt en men kan werken aan verbetervoorstellen. Of doordat docententeams de ruimte krijgen te experimenteren met nieuwe aanpakken en het goed gevonden wordt dat daardoor de eindresultaten in de eerste periode lager zullen liggen dan de periode daarvoor. In de bestudeerde casussen keken we naar de manier waarop vakmensen en hun leidinggevenden bijdroegen aan het tot stand komen van deze innovatie. Voor vervolgonderzoek zou het interessant kunnen zijn om na te gaan in hoeverre de in de praktijk ontwikkelde aanpakken aansluiten bij wat in vergaderingen en overlegmomenten (zowel op afdelingsniveau als in de top van de organisatie) vastgesteld wordt. Veel innovatie-initiatieven hebben moeite de fase van uitwisselen en analyseren voorbij te gaan en te komen tot actie (Verdonschot, 2009). Overlegmomenten en vergaderingen worden lang niet altijd ervaren als effectief terwijl er veel tijd in gestoken wordt. Vervolgonderzoek zou nader kunnen onderzoeken welke afspraken, structuren en acties die bepaald worden tijdens overlegmomenten bijdragen aan vernieuwing en welke vernieuwing juist in de weg staan. Dit zou kunnen bijdragen aan effectievere manieren om werkoverleg vorm te geven.

In deze studie werd innovatie beschouwd als een vorm van leren. De verwachting was dat HR-medewerkers hierbij een ondersteunende rol zouden spelen. In de praktijk is dit niet op die manier waargenomen. Vervolgonderzoek zou verder in kunnen gaan op de rol die HR kan spelen bij tot stand komen van vernieuwing. In de bestudeerde casussen werd duidelijk dat veel van het leren plaatsvond in het werk. Het volgen van opleidingen weg van de werkplek kwam in sommige gevallen terug. Dit roept de vraag op hoe HR-afdelingen een rol kan spelen bij het versterken van leren in het werk.

De onderzoeksaanpak zelf heeft raakvlakken met de waarderende onderzoeksbenadering. De deelnemers aan het onderzoek lieten weten dat zij graag meededen aan het onderzoek en de rapportage werd zinvol gevonden. Dit biedt aanknopingspunten voor vervolgonderzoek dat zelf mogelijk kan bijdragen aan het bevorderen van innovatie op de werkvloer (zie ook Verdonschot & Kessels, 2011).

5. Referenties

- Ardon, A. (2009). *Moving moments: Leadership and interventions in dynamically complex change processes*. PhD-thesis. Vrije Universiteit, Amsterdam.
- Argyris, C. (1996). *Leren in en door organisaties*. Schiedam: Scriptum books.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, Mass: Addison Wesley.
- Bushe, G. (2007). Appreciative inquiry is not (just) about the positive, *OD Practitioner*, 39 (4), 30-35.
- Carland, J. (2011) Sources of information and cooperation for innovation in Norway. *Journal of international business research*, 10 (2), 91-102.
- Cooperrider, D. L., Whitney, D. L., & Stavros, J. M. (2003). *Appreciative Inquiry Handbook*. Bedford Heights: Lakeshore Communications, Inc.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2008). *Organization development and change*. Mason, OH: South-Western/Cengage Learning.
- De Jong, T., Verdonschot, S.G.M., & Kessels, J.W.M. (2012). Shop assistants as instigators of innovation: analysis of 26 innovation initiatives in 17 Dutch supermarkets. *Int. J. Strategic Change Management*, 4 (1), pp. 32-51.
- Dewulf, L. (2003). Gras groeit niet door eraan te trekken, *Opleiding & Ontwikkeling*, 16 (5), 6-15.
- Dixon, N. M. (1999). *The organizational learning cycle: how we can learn collectively* (2nd ed.). Hampshire: Gower Publishing Limited.
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California management review*, 41 (2), 79-94.
- Ellström, P. E. (2002). Integrating learning and work: problems and prospects. *Human resource development quarterly*, 12 (4), 421-435.
- Goldsmith, S. (2010). *The power of social innovation: how civic entrepreneurs ignite community networks for good*. Jossey-Bass.
- Kessels, J. W. M. (2001). *Verleiden tot kennisproductiviteit*. Inaugurele rede Universiteit Twente, Enschede.
- Kessels, J. W. M. (2004). The knowledge revolution and the knowledge economy: the challenge for HRD. In J. Woodall, M. Lee & J. Stewart (Eds.), *New frontiers in HRD* (pp. 165-179). London: Routledge.
- Kessels, J. W. M., & Van der Werff, P. (2002). What is beyond knowledge productivity. In T. Van Aken & T. M. Van Engers (Eds.), *Beyond knowledge productivity, report of a quest* (pp. 19-28). Utrecht: Lemma.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2 (1), 71-87.

- Peters, J., & Heringa, H. (2009). *Bij welke reorganisatie werk jij? Over het verschil tussen managen en organiseren*. Van Duuren management.
- Scardamalia, M., & Bereiter, C. (2003). *Knowledge building Encyclopedia of education*, 2nd ed. (pp. 1370-1373). New York: Macmillan Reference.
- Smit, M. & Verdonshot, S.G.M. (2010). *Praktijkonderzoek. Motor voor verandering in organisaties*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Sprenger, C. (2010). Slim vakmanschap: hotspots bij de politie. *Holland management review*, 132, 2-8.
- Van Poucke, A. B. M. (2005). *Towards radical innovation in knowledge-intensive service firms*. Doctoral dissertation, Erasmus Universiteit: Rotterdam.
- Verdonshot, S. G. M. (2009). *Learning to innovate: A series of studies to explore and enable learning in innovation practices*. Doctoral dissertation, University of Twente: Enschede.
- Verdonshot, S.G.M., & Keursten, P. (2010). Ontwerpen van leeromgevingen voor leren en innoveren. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 64(4), 36-51.
- Verdonshot, S.G.M., & Kessels, J.W.M. (2011). Ontwerpgericht onderzoek als innovatiestrategie. In J. Van Aken & D. Andriessen (Red.), *Handboek ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek: Wetenschap met effect*. (pp. 377-398). Den Haag: Boom Lemma.
- Volberda, H. W., & Van den Bosch, F. A. J. (2005). Ruim baan voor de Nederlandse innovatieagenda. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 59 (1), 41-63.
- Von Krogh, G., Roos, J., & Slocum, K. (1994). An essay on corporate epistemology. *Strategic management journal*, 15 (special issue), 53-71.

Dankwoord

De auteur bedankt de leden van het onderzoeksteam voor hun bijdrage aan de dataverzameling en het samen puzzelen gedurende het onderzoek: André Swart, Hilde Ter Horst, Karianne Vola, Annemiek van Workum, Esmée Meulenkamp, Hans Dekker en Hans de Gruyter. Dit onderzoek vond plaats in het kader van een leertraject voor praktijkonderzoekers genaamd 'Ontmoetingen ter bevordering van de nieuwsgierigheid'. Dit traject maakt onderdeel uit van de FCE, Foundation for Corporate Education (www.lerendoejedoortedoen.nl). Hartelijk dank aan Saskia Tjepkema en Alysia de Jong voor de samenwerking tijdens dit traject.