

Leren op de Werkplek (16)

Inzichten uit onderzoek naar werkplekinnovatie

Leren om te innoveren

Bij innovatie denken we vaak aan nieuwe technische snufjes of R&D-laboratoria. Terwijl een groot deel van de vernieuwingen plaatsvindt in het dagelijkse werk. Maar hoe gaat dit nu precies in zijn werk en wat kun je doen om deze ‘werkplekinnovatie’ te bevorderen?

Trefwoorden: **Innovatie • Leren • Kennisproductiviteit**

Er zijn in het werk voortdurend vragen waarbij de oplossing niet direct voor de hand ligt. Soms werkt het dan om even te sparren met een collega of om bijvoorbeeld een expert in te huren. Er zijn echter ook problemen waarvoor dat allemaal niet werkt, en waarvoor echt een andere aanpak nodig is. Het zijn dit soort vraagstukken - venijnig, taai, weerbarstig, intrigerend - die ook juist kansen bieden voor verbetering en vernieuwing in het werk. Organisaties kunnen het zich steeds minder permitteren om op de automatische piloot te vliegen. Het wordt voor hen steeds belangrijker dit soort vraagstukken aan te grijpen voor innovatie. De afgelopen jaren deed ik onderzoek naar deze innovatieprocessen. Ik onderzocht groepen mensen die werkten aan dit soort vragen en ik was benieuwd hoe deze processen verlopen, en wat betrokkenen onderweg helpt om van een vastlopmoment een doorbraak te maken. Het onderzoek bestond uit diverse deelstudies (zie kader Opzet van het onderzoek). Dit artikel beschrijft enkele inzichten uit dit onderzoek. Deze inzichten zijn van belang voor HRD'ers omdat het voor organisaties, om voorop te lopen, steeds belangrijker wordt om dit type vragen aan te grijpen voor innovatie. En hoewel deze innovatieprocessen plaatsvinden tijdens het werk, gaan ze vaak niet vanzelf. Door deze innovatieprocessen te beschouwen als leerprocessen, ontstaan handvatten om ze vorm te geven.

Innoveren is een bijzondere vorm van leren

Lastige vraagstukken waarvoor eerdere oplossingen die je uitprobeerde niet bleken te werken, vormen zoals gezegd ook juist het startpunt voor innovatie. Zo'n innovatieproces, waarin je op zoek

gaat naar nieuwe ideeën, waarin je nieuwe kennis ontwikkelt en toepast op een concrete verbetering of vernieuwing, kun je zien als een leerproces. Leren met de intentie om te verbeteren en te vernieuwen is een bijzondere vorm van leren. Hier ligt het zwaartepunt niet zozeer op leren (Hoe leer ik deze vaardigheden die ik straks nodig heb in mijn werk? Hoe leer ik om beter te worden in mijn werk?), maar op het werk zelf (Hoe lossen we dit probleem op?). Deze vorm van leren is niet in een opleiding los van het werk vorm te geven. En het is ook niet zo dat andere collega's de benodigde kennis al in huis hebben en dat je die opdoet door bij hen mee te kijken. Het is het soort leerproces waarvan je vooraf nog niet weet of de benodigde kennis al in huis is (bij collega's van een andere afdeling), of dat het nodig is die zelf te ontwikkelen. En omdat je vooraf het eindpunt nog niet precies weet, is het

Leren met de intentie om te innoveren, is een leerproces dat de betrokkenen zelf tijdens het werk vormgeven

ook lastig om op de klassieke manier dit leertraject te ontwerpen. Leren met de intentie om te innoveren, is een leerproces dat de betrokkenen zelf tijdens het werk vormgeven. Leerbegeleiders kunnen dit proces ondersteunen.

Betrokkenen kunnen zélf ontwerpers zijn van doorbraken

Innovaties ontstaan niet zomaar van de ene dag op de andere. Hoewel dat soms wel zo lijkt - in de

Opzet van het onderzoek

Dit artikel is gebaseerd op conclusies uit een onderzoek naar leren om te innoveren. Het onderzoek vond plaats van 2004 tot 2009 en bestond uit diverse deelstudies. Voor een uitgebreide beschrijving van de methode en de resultaten, zie Verdonschot (2009).

- *Analyse van 18 reconstructies van afgeronde innovatiepraktijken:* In de eerste studie wilden we een beeld krijgen van hoe innovatie tot stand komt. We analyseerden 18 reconstructiestudies van afgeronde innovatiepraktijken in diverse organisaties. Een voorbeeld van een afgeronde innovatiepraktijk is een groep medewerkers bij een bierbrouwerij die een tapsysteem voor kleine hoeveelheden bier ontwikkelt.
- *Volgen van 10 lopende innovatiepraktijken:* Om het ontstaan van innovatie van nabij te kunnen volgen, en om ook te kunnen zien waar teams onderweg in vastlopen, hebben we 10 nog lopende innovatiepraktijken gevolgd. Deze studie vond plaats in de context van ruimtegebruik in Nederland. Alle gevolgde innovatiepraktijken hielden zich bezig met het vinden van vernieuwende oplossingen voor lastige vraagstukken die te maken hadden met het slim gebruiken van de beperkte ruimte. Een voorbeeld van een innovatiepraktijk die we volgden, is een projectontwikkelaar die samen met medewerkers van de gemeente werkt aan de ontwikkeling van een meerlagig bedrijventerrein.
- *Expertconsultatie:* De vorige twee fases leverden als concrete opbrengst een set ontwerpprincipes op. Deze principes geven de belangrijkste factoren weer die doorbraken in de onderzochte innovatiepraktijken kenmerken. In deze fase hebben we de set principes voorgelegd aan experts. Tien experts namen deel aan een evaluatie van de principes.
- *Ontwerplabs:* De laatste studie was een ontwerpstudie. In verschillende ontwerplabs hebben we meer dan 100 professionals uitgenodigd te experimenteren met de ontwerpprincipes. We wilden weten in hoeverre de principes (die inmiddels gevalideerd waren als beschrijvende factoren) konden helpen bij het bewust ontwerpen van een werkomgeving die innovatie bevordert.

‘Eureka-verhalen’ van spannende ontdekkingen -, gaat er vaak een lang proces aan vooraf. Dat proces wordt gekenmerkt door punten waarop het vastloopt, en doorbraken. In termen van leren kun je deze doorbraken zien als ‘kritieke leermomenten’. Het zijn de momenten waarop het lukt een vastloopsituatie (‘iedereen zegt wel dat ze het belangrijk vinden, maar toch komt er maar niets van de

Hoewel je innovatieprocessen niet vooraf van a tot z kunt ontwerpen, kunnen betrokkenen zichzelf wel zien als ontwerpers van de doorbraken gaandeweg

grond’) om te buigen naar een doorbraak (‘toen we bij iedereen op hun werkplek gingen kijken hóe zij nu precies last hadden van het probleem, kon ieder zijn eigen vraagstuk formuleren waarvoor een oplossing echt noodzakelijk is’). In het onderzoek kwam naar voren dat het van belang is om jezelf te zien als vormgever van deze doorbraken. Dus hoewel je innovatieprocessen niet

vooraf van a tot z kunt ontwerpen, kunnen betrokkenen zichzelf wel zien als ontwerpers van de doorbraken gaandeweg.

Voorbeeld: Prototypes maken

Een groep bewoners, projectontwikkelaars en medewerkers van de gemeente werkt aan de herstructurering van een wijk. Een deelnemer in deze innovatiepraktijk merkt dat de groep er goed in is veel creatieve ideeën te bedenken, maar dat het moeilijk lukt deze ook concreet te maken en te vertalen naar de praktijk van nu. Zij kiezen ontwerpprincipes 7 ‘Máák iets samen’ (zie kader 11 Ontwerpprincipes) om tot een doorbraak te komen. Ze bedachten op basis daarvan dat de eerstvolgende bijeenkomst geen vergadering zou zijn, maar een workshop waarin deelnemers drie mogelijke prototypes maken voor het gebied. Dit leidde ertoe dat men echt aan de praat raakte over wat men belangrijk vond voor het gebied. Ineens was men het ook óneens met elkaar. Dit was eigenlijk heel behulpzaam: nu kwamen de verschillende meningen duidelijk naar voren en werd ook duidelijk hoe ze verschilden van elkaar.

Waaruit bleek dat?

In de ontwerplabs (zie kader Opzet van het onderzoek) werkten we met trekkers van innovatiepraktijken. We nodigden hen uit om mee te doen in een ontwerpessie ter voorbereiding van hun volgende bijeenkomst. Ze brachten dan een lastige situatie in waar ze nu voor staan. Vervolgens kozen we een kansrijk ontwerpprincipes (zie kader 11 Ontwerpprincipes) en bedachten een interventie (werkvorm) die zou moeten helpen om een doorbraak te krijgen in hun innovatiepraktijk. We zagen hier dat de deelnemers die nauwelijks tot doorbraken kwamen, de sessies gebruikten om heel nieuwe interventies te bedenken, waar ze zelf vaak nog geen ervaring mee hadden. Uiteindelijk zagen ze in de praktijk vervolgens weinig kans om met die nieuwe werkvormen te experimenteren. De deelnemers bij wie het juist wel lukte om tot doorbraken te komen in hun innovatiepraktijk, benutten de ontwerpessies vooral om hun ‘kompas af te stellen’. Voor hen waren de sessies een mentale voorbereiding op de praktijk. De interventies die ze bedachten, waren vaak creatieve variaties op interventies waar ze al bekend mee waren en waar ze al ervaring mee hadden opgedaan. En ook al brachten ze lang niet altijd de interventie precies zo in praktijk als vooraf bedacht, ze beschouwden de sessies als heel nuttig. Het lijkt erop dat het ontwerpen zelf een belangrijke functie heeft voor deelnemers in een innovatiepraktijk. Zo’n ontwerpessie (hoe

kort ook) helpt bij het doordénken van een volgende stap in het innovatieproces. Deze mentale voorbereiding verschaft ook zelfvertrouwen - en dat komt goed van pas bij innovatieprocessen die van nature juist heel onzeker zijn.

En dus...

Jezelf zien als vormgever van een innovatieproces betekent dat je jezelf beschouwt als eigenaar van het proces en het heft in handen neemt voor het bedenken van de volgende stap. Dit kan door steeds alert te zijn op een situatie waarin het vastloopt of door situaties te herkennen waarin je een patroon wilt doorbreken. Vervolgens kun je één van de ontwerpprincipes (zie kader II Ontwerpprincipes) gebruiken om de situatie vanuit een nieuw licht te bezien. Aan de hand van zo'n ontwerpprincipe ontwerp je een interventie (manier van werken) die voor een doorbraak zou kunnen zorgen. Die interventie breng je in de praktijk. Daarna vindt een evaluatie plaats over het effect: Leidde het inderdaad tot een doorbraak? Of doet zich een nieuwe lastige situatie voor?

Ieders persoonlijke affiniteit is een essentieel ingrediënt

Het aanspreken van persoonlijke betrokkenheid bleek van groot belang voor het laten slagen van innovatie. Werken vanuit ieders drijfveren of motivatie, draagt bij aan de creativiteit en aan het realiseren van doorbraken. Niet het spreken namens een functie of het denken namens een organisatie werkt, maar juist het opsporen van je eigen motivatie en spreken vanuit jezelf.

Voorbeeld: Foto's maken in de winkel

Een groep medewerkers van een supermarkt heeft te maken met een dervingsprobleem. Er wordt teveel besteld en dus moeten er onnodig veel producten weggegooid worden. De kaderleden en bedrijfsleider hebben al lang over het probleem gepraat, maar het lukt steeds niet het op te lossen. Op een bepaald moment gaan de kaderleden de winkel in en zetten op de foto wanneer zij last hebben van dit probleem. De groenteboer maakt een foto van weggegooid tomaten. Voor hem is niets erger dan aan het eind van de dag tomaten te moeten weggooien. Het hoofd van de vulploeg fotografeert het magazijn waar hij zich met moeite kan keren. Het staat vol met karren nieuwe vracht. Er is teveel besteld en daardoor kan niet lekker gewerkt worden. Dat zijn de problemen waar zij dagelijks mee te maken hebben. Het dervingsprobleem was een abstract vraagstuk dat iedereen heel belangrijk vond, maar waarbij het niet lukte echt tot een nieuwe oplossing te komen. Na het maken van de

foto's is het een set van heel persoonlijke en urgente problemen geworden. Elk kaderlid bedacht enkele acties om zijn eigen probleem aan te pakken en er werd een scorebord gemaakt waarop de gezamenlijke derving werd bijgehouden. Dit was een doorbraak in de aanpak van dit hardnekkige probleem.

Waaruit bleek dat?

In het onderzoek verzamelden we de doorbraken in uiteenlopende innovatiepraktijken (zie kader Opzet van het onderzoek). Bij de analyse zagen we dat veel van deze doorbraken voorafgegaan werden door een gesprek over individuele motivatie van de deelnemers, of drijfveren. In veel innovatiepraktijken werd het patroon van vergaderen en spreken namens je functie doorbroken op het moment dat deelnemers elkaar liet zien waar het hen om te doen was. Of als ze hun dromen deelden. Zoals bijvoorbeeld de kaderleden in de supermarkt, die foto's maakten van het probleem op hun werkplek.

Veel van deze doorbraken werden voorafgegaan door een gesprek over individuele motivatie van de deelnemers

En dus...

Werken vanuit persoonlijke betrokkenheid betekent een andere manier van organiseren dan we vaak gewend zijn te doen. Het toebedelen van taken en ervan uitgaan dat anderen een vraag net zo relevant of urgent zullen vinden als de bedenker ervan, werkt niet. Het is noodzakelijk elkaar vragen te stellen, zoals: Wie zou dit leuk vinden? Wie heeft er belang bij? Wat is jouw droom? Persoonlijke drijfveren opsporen en aanboren werkt beter dan zoeken naar een algemeen doel dat in formele zin omvat waar het

Tip: Ontwerpbingo

Het spelen van ontwerpbingo kan helpen om uit de stand van analyseren en verklaren te komen en in de ontwerpstand te geraken. Ontwerpbingo is een variatie op het bekendere 'bullshitbingo' (zie: <http://nl.wikipedia.org/wiki/Bullshitbingo>). Een lijst met voorbeeld-dooddoeners en voorbeeld-versnellers vormt het startpunt voor deze bingo. Voor meer informatie, zie ook Verdonschot, Keursten en Van Rooij (2009).

Dooddoeners	Versnellers
* Ja, maar...	* Ik stel voor...
* Dat hebben we al eens geprobeerd	* Als ik daarop doordenk...
* Daar krijgen we nooit budget voor	* Wacht, ik bel hem meteen!

II Ontwerpprincipes voor innovatie

Hier volgt een beknopt overzicht van de ontwerpprincipes. Zie hiervoor ook Keursten & Verdonshot (2006) en Verdonshot, Keursten & Van Rooij (2009).

1. *Formuleer een urgent en intrigerend vraagstuk:* Een urgente intrigerende vraag is geen gegeven. Die moet je actief ontwikkelen samen met sleutelpersonen en belanghebbenden.
2. *Ontwerp een nieuwe aanpak:* Om nieuwe oplossingen te vinden, is vaak ook een nieuwe manier van werken nodig.
3. *Werk vanuit individuele drijfveren:* Individuele motivatie is een krachtige motor voor creativiteit en innovatie.
4. *Maak ongewone combinaties van materiedeskundigheid:* Een verrassende of ongewone combinatie van kennis (door bijvoorbeeld een expert uit te nodigen) kan helpen bij het leggen van verbindingen die er eerder niet waren.
5. *Werk vanuit wederzijdse aantrekkelijkheid:* Bij innovatie staan vaak uiteenlopende en soms zelfs tegengestelde belangen op het spel. Het is zaak deze samen te brengen op een manier die voor alle deelnemers aantrekkelijk is.
6. *Werk vanuit kracht:* Mensen hun talenten, successen behaald door de groep, en de kwaliteit van de context bieden een belangrijk vertrekpunt voor innovatiepraktijken.
7. *Máák iets samen:* In innovatiepraktijken besteden deelnemers vaak veel tijd aan het uitwisselen en bediscussiëren van hun standpunten. Dit leidt alleen niet tot innovatie. Samen iets máken (een fotootonstelling, een poster, een maquette) kan helpen deze dynamiek te doorbreken.
8. *Verleid tot het zien van nieuwe signalen en het geven van nieuwe betekenissen:* Mensen zijn voortdurend bezig de wereld om hen heen te interpreteren. Voor innovatie is het noodzakelijk om bestaande interpretaties te heroverwegen en nieuwe te ontwikkelen.
9. *Verbind de wereld binnen de innovatiepraktijk met de wereld daarbuiten:* Voorkom dat je je goede ideeën zit uit te werken op een eilandje. Dat kan door contact te leggen met anderen in of buiten je organisatie die iets zouden kunnen hebben aan jouw ideeën.
10. *Werk aan de kwaliteit van de interactie:* Innovatie is een sociaal proces. Sociale en communicatieve vaardigheden zijn het vervoermiddel voor dit proces. Naar elkaar luisteren, doorvragen en feedback geven zijn essentiële vaardigheden hierbij.
11. *Maak er een leerproces van:* De eerste tien principes zijn gericht op het vernieuwingsproces zelf ('wat kun je doen om de vernieuwing te laten slagen?'), dit laatste principe wijst op de cruciale rol van leren daarbij.

men écht last heeft van het probleem. Zo ervaar je elkaars belangen en betrokkenheid. Bij het bedenken van deze vormen die zo anders zijn dan vergaderen, kunnen groepen vaak wel wat hulp gebruiken.

Innovatie heeft een systematische en een persoonlijke kant

De hiervoor genoemde punten – het belang van ontwerpen en van persoonlijke betrokkenheid – zijn de twee kernelementen van het ontwerpmodel dat we in het onderzoek op het spoor kwamen. Voor het ontwerpen van doorbraken in innovatiepraktijken lijkt een combinatie van een systematische benadering en een persoonlijke benadering het meest kansrijk te zijn.

Waaruit bleek dat?

In de ontwerpplabs doorliepen de deelnemers in verschillende vormen de stappen die in figuur 1 in donkerblauw zijn afgebeeld. We verwachtten dat het doorlopen van deze stappen (vaststellen waar het proces op dit moment 'stokt', een ontwerpprincipes kiezen, een interventie bedenken om voor een doorbraak te zorgen, deze implementeren in de praktijk, en nagaan of dat inderdaad tot een doorbraak leidt), het logische proces van 'vastloopsituatie' tot 'doorbraak' zou beschrijven. De analyse van de bevindingen wees echter uit dat er andere factoren van invloed lijken te zijn op het ontwerpproces.

In het ontwerpproces bleek het van belang om enerzijds een systematische benadering te volgen. Hierbij maak je een keuze voor één van de ontwerpprincipes op basis van een rationele analyse, baseer je het ontwerp van de interventie op eerdere ervaringen en ontwikkel je de juiste bekwaamheden om de interventie ook echt in de praktijk te brengen. Anderzijds blijkt een persoonlijke benadering van belang. Je eigen affiniteit mag ook een rol spelen in de keuze voor een principe. Een interventie enkel gebaseerd op eerdere ervaringen, zal niet snel voor een doorbraak

iedereen om te doen is. Naast vragen stellen kan dat ook door bijvoorbeeld een excursie te maken naar de plek waar het allemaal om gaat en waar



Figuur 1. Model voor het ontwerpen van innovatiepraktijken

Tip: combineer de systematische en persoonlijke kant

Als zich een probleem voordoet:

- Gebruik dan een rationele analyse om belangrijke betrokkenen op te sporen. Bijvoorbeeld door je af te vragen: Wie heeft hier bijzonder veel verstand van?
- Om recht te doen aan de persoonlijke kant kun je je afvragen: Wie zou het leuk vinden dit vraagstuk te 'tackelen'? Wie heeft hier echt iets mee?

Als je bijeenzit om een nieuwe manier van werken te bedenken om een patroon waar je last van hebt te doorbreken:

- Benut dan de ervaring die je in huis hebt. Bijvoorbeeld door je de vraag te stellen: Hoe kunnen we gebruikmaken van de ervaringen die we al in huis hebben op dit vlak?
- Benut creativiteit door je af te vragen: Hoe zou het zijn het helemaal om te draaien? Waar zouden we wel eens mee willen experimenteren?

Vervolgens, als je die nieuwe manier van werken in de praktijk gaat brengen:

- Ga na wat je al kunt en wat je nog wilt leren: Wat hebben we al in huis om hier een succes van te maken? Wat zouden we nog willen leren?
- Breng de aanwezige ambitie naar boven door je met elkaar de vraag te stellen: Waar gaan we voor, wat is het gedroomde resultaat? Wat vind je spannend aan het in praktijk brengen van deze interventie? Waarom ga je het toch doen?

zorgen in een innovatiepraktijk. De ontwerper zal ook enige creativiteit aan de dag moeten leggen. Tenslotte is niet alleen het vermogen van de

Er is ook enige ambitie voor nodig om de vaak onconventionele interventies uit te proberen in de praktijk

persoon die de interventie in de praktijk gaat brengen van belang, maar is er ook enige ambitie voor nodig om de vaak onconventionele interventies uit te proberen in de praktijk.

En dus...

In organisaties nu ligt de nadruk vaak eenzijdig op de systematische kant. Het ontwikkelen van ieders affiniteit, het stimuleren van creativiteit en het waarderen van ambitie, kan wat extra ondersteuning gebruiken.

Tot slot...

Dit artikel laat zien hoe je naar innovatieprocessen kunt kijken als leerprocessen. De bevindingen uit een langlopend onderzoek naar dit soort leerprocessen worden gebruikt om te laten zien wat werkt in deze leerprocessen en hoe HRD'ers deze processen kunnen ondersteunen. De rol van HRD'ers zal zich richten op het ondersteunen van betrokkenen in innovatiepraktijken om in een vormgeversrol ('de ontwerpstand') te komen. Daarnaast kan de HRD'er een belangrijke bijdrage leveren door werkvormen aan te reiken die bestaande patronen van vergaderen en uitwisselen doorbreken en die mensen helpen hun persoonlijke affiniteit met het vraagstuk te ontdekken. ●

Literatuur

- Keursten, P. & S.G.M. Verdonschot (2006). Leren en innoveren, ontwerpprincipes voor kennisproductiviteit. **Opleiding & Ontwikkeling**, jrg. 19 (10), pp.16-21.
- Verdonschot, S.G.M. (2009). **Learning to innovate: A series of studies to explore and enable learning in innovation practices**. Proefschrift, Universiteit Twente: Enschede.
- Verdonschot, S.G.M., P. Keursten & M. van Rooij (2009). **Samen vernieuwen in de praktijk: Toolbox om werk te maken van innovatie**. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.



Dr. Suzanne Verdonschot werkt als adviseur en onderzoeker bij Kessels & Smit, *The Learning Company*. Zij promoveerde afgelopen jaar op een onderzoek naar het leren in innovatieprocessen.
E-mail: SVerdonschot@kessels-smit.nl