

# Innoveren wil je leren

Een theoretisch rapport en praktische tools  
om te bewegen naar innoveren

Dit onderzoek is mogelijk gemaakt door een subsidie van A&O fonds gemeenten.

**A&O**  
fonds  
Gemeenten



---

# Inhoud

<b>2.</b>	<b>Samenvatting</b>	<b>3</b>
<b>3.</b>	<b>Inleiding: ons verhaal</b>	<b>4</b>
<b>4.</b>	<b>Hoe hebben we het aangepakt? Onderzoeksmethoden</b>	<b>6</b>
<b>5.</b>	<b>Leeswijzer</b>	<b>7</b>
<b>6.</b>	<b>Start van onze zoektocht</b>	<b>8</b>
	6.1. Aannames	8
	6.2. Probleemstelling en vraagstelling	9
	6.3. Dyer: fasen in het innovatieproces	9
<b>7.</b>	<b>Beschrijving van de challenges en toetsing aan de praktijk van Lab XL</b>	<b>12</b>
	7.1. Challenge 1. Avatar	12
	7.2. Challenge 2. Travis	13
	7.3. Challenge 3. Duurzame mobiliteit	14
	7.4. Challenge 4. Voorzieningen in beeld	15
	7.5. Challenge 5. VR-Works	16
<b>8.</b>	<b>Resultaten van de toetsing aan de praktijk van Lab XL</b>	<b>17</b>
<b>9.</b>	<b>Update toolkit tot nu toe</b>	<b>22</b>
<b>10.</b>	<b>Vervolg van onze zoektocht. Is dit alles? Moment van bezinning.</b>	<b>24</b>
<b>11.</b>	<b>Tweede poging voor een vervolg van onze zoektocht: innoveren als leerproces</b>	<b>26</b>
<b>12.</b>	<b>Principes Verdonschot bieden uitkomst</b>	<b>28</b>
<b>13.</b>	<b>Doorbraakversnellers geven ook zicht op motivatie</b>	<b>31</b>
<b>14.</b>	<b>Innoveren wil je leren. Ondersteuning door motivatietheorieën.</b>	<b>32</b>
<b>15.</b>	<b>Van instrumenteel naar integratief kijken naar innoveren: aan welke knoppen wil je zélf draaien?</b>	<b>35</b>
<b>16.</b>	<b>Toetsing begrippen ‘Wat beweegt jou..’ aan de praktijk van de labbers met belangrijke resultaten</b>	<b>38</b>
<b>17.</b>	<b>Conclusie</b>	<b>40</b>
<b>18.</b>	<b>Kansrijke vervolgacties en discussie</b>	<b>42</b>
<b>19.</b>	<b>Goed om op te merken: beperkingen van het onderzoek.</b>	<b>44</b>
	Bijlage 1. Aansluiting bij onderzoek door Fontys	46
	Bijlage 2: VR bril. Afzonderlijke bijlage.	47
	Bijlage 3. Toetsing vragenlijst en resultaten.	48
	Literatuur	51

---

## 2. Samenvatting

Ontwikkelen van innovierend vermogen van medewerkers is essentieel om te kunnen inspelen op de dynamiek in onze omgeving. Met dit exploratieve onderzoek dragen we bij aan de beweeglijkheid en wendbaarheid van de lerende organisatie. Centraal in ons onderzoek staat de innoverende labber, de deelnemer aan Lab XL. Lab XL is het innovatieplatform van Weener XL waar medewerkers bottom-up kunnen werken aan challenges (innovaties) waar zij warm voor lopen.

We vertrokken vanuit de eenzijdige veronderstelling dat we door doelgerichte interventie medewerkers van een oplossingsgerichte naar een meer ontdekkingsgerichte houding zouden kunnen bewegen. De dagelijkse praktijk van de labbers haalde ons geloof in de maakbaarheid van ontwikkeling naar innovatie echter in. Persoonlijke affiniteit en betrokkenheid spelen bij succesvol innoveren waarschijnlijk een grotere rol dan formele strategie: 'Je kunt niet slim zijn tegen je zin in'. We hoefden de al aanwezige innovatie activiteit alleen maar te volgen, anders te duiden en te verrijken, en het stuur weer terug te geven aan de medewerker zelf. Deze nieuwe manier van kijken lukte dankzij het inzicht van Verdonschot dat je het innovatieproces, behalve systematisch, ook als persoonlijk leerproces kunt interpreteren, waarin elke medewerker de ontwerper is van zijn eigen leerproces. De medewerker als regisseur benut juist zijn kritieke leermomenten om meer zelfinzicht te krijgen, zijn hapering om te buigen en het innovatieproces te versnellen. In het verlengde daarvan hebben we de scope verbreed naar de vraag 'wat beweegt je naar innoveren toe en wat houdt je er van af?'. Deze vraag hebben we praktisch gemaakt met de aanzet tot een vocabulaire waarmee de medewerker grip en ijkpunt krijgt om zijn eigen innovatie leerproces nog meer slagkracht te geven. We hebben ons hiervoor laten inspireren door de Theory of Planned Behavior van Fishbein&Ajzen en de Self-determination Theory van Deci&Ryan. Als proef hebben we het doen en laten van de labbers tijdens het werken aan hun challenges getoetst aan de sprekende begrippen autonomie, sociale component en competentie. Toen we bovendien de theorie van Verdonschot aan deze begrippen linkten, bleek dat we voor elk van deze pijlers een eigenstandige, ietwat koppige en tegenstemmige inhoud moesten formuleren als het om 'de beweging naar' innoveren gaat. Opkomen voor eigen belangen en drijfveren, risico durven nemen, durven afwijken van de common-sense en je eigen bekwaamheid af en toe in vraag durven stellen zijn onder andere doorslaggevendende factoren voor het initiëren, vlot-trekken en volhouden van een innovatieproces: 'Ik kom in beweging voor zaken waar ik belang aan hecht'

Onze inspanningen hebben op de eerste plaats geleid tot het kunnen versnellen van een aantal challenges en een goed gevulde toolkit met daarin voor elk wat wils. De medewerker kan hiermee zelf 'aan de knoppen draaien' om regie te voeren over zijn leerproces en kracht en conditie op peil houden gedurende zijn, of haar "innovatie reis". En iedereen in de organisatie kan meedoen: de lerende organisatie in optima forma. De aanzet die we gegeven hebben tot het ontwikkelen van een nieuwe woordenschat voor innoveren, biedt wat ons betreft kansen voor verder theoretisch en praktijkgericht onderzoek.

---

## 3. Inleiding: ons verhaal

‘Want waarachtige woorden vinden hun weg in de wereld’ Sandor Marai

Bij Lab XL<sup>1</sup>, het innovatieplatform van Weener XL, geloven we dat iedere medewerker een bijdrage kan leveren aan het verbeteren van de organisatie. In alle lagen van de organisatie hebben medewerkers vaak geweldige ideeën. Deze ideeën variëren van ‘quick wins’, tot complexe oplossingen met behulp van technologie. Door bottom-up innovatie te ondersteunen, krijgen professionals de kans om hun ideeën uit het werkveld ook daadwerkelijk te onderzoeken, te testen en te ontwikkelen.

In het bevorderen van de lerende organisatie speelt Lab XL een grote rol. Het genereert ideeën, haalt kennis in huis, brengt mensen in beweging. En dat werkt aanstekelijk, maar gaat niet zonder slag of stoot. De toekenning van de subsidie van het A&O fonds, heeft ons in de gelegenheid gesteld om de al werkzame activiteiten van Lab XL een flinke stimulans te geven richting de ontwikkeling van het innoverend vermogen van de labbers en van de lerende organisatie als geheel. De voorliggende rapportage is de neerslag van onze inspanningen, werkwijzen en de uiteindelijk behaalde resultaten tot nu toe.

Een innovatie is niet alleen een nieuw of verbeterd product, dienst of proces, maar is, of gaat gepaard met, een verhaal. En aan een waarachtig verhaal is geen ontkomen aan, of je er nou op zit te wachten of niet. Ons verhaal is dat we gaandeweg het onderzoek er al snel achter kwamen, dat we met dit project zelf ook middenin een innovatieve challenge terecht waren gekomen. Het betekende dat ons enthousiasme en onze acties gevoelig bleken te zijn voor dezelfde hobbels en voetangels, aanjagers, grote en kleine onzekerheden, vast lopers en doorbraken als die de medewerkers van de challenges (in deze rapportage verder labbers genoemd) doormaakten. Die gewaarwording maakte nederig op de eerste plaats, maar leverde ons ook een schat aan inzichten en ervaring op over een innovatieproces in werking. Was Lab XL al een ‘speelplaats’ voor experimenten met grote en kleine impact, de exploratieve benadering van ons onderzoek maakte dat we binnen Lab XL als een soort van Lab XS onze ontdekkingen en resultaten soms schoorvoetend en dan weer onverschrokken konden incasseren maar soms wekenlang niet, ondanks vurige ambitie en oprechte intentie. Het betekende ook dat we afslagen moesten nemen die we niet hadden voorzien en kregen we via zijwegen en kronkelige bospaden uiteindelijk toch weer een horizon in het vizier, zij het dat de aanvankelijke stip een paar meter verderop was komen te liggen. We waren uitgeweken, maar niet zonder reden en er kwam een doorbraak met een rijpere en rijkere oogst dan gepland. Innovatie geslaagd? Het is aan de lezer van dit rapport om dat uiteindelijk te beoordelen. Maar ook aan alle medewerkers die met de bijbehorende toolkit aan de slag gaan: je test hem door hem te proeven, ermee te experimenteren en te oefenen, te evalueren, erover na te denken en erover te praten. We kijken uit naar jullie stimulerende acties en reacties.

Woorden van dank op de eerste plaats aan het A&O fonds, zonder wie we dit project niet hadden kunnen realiseren. Dank aan het management van Weener XL, dat het ontstaan en de bottom-up ontwikkeling van Lab XL al mogelijk had gemaakt. Dank ook aan alle labbers en leden van de projectgroep van Lab XL die zich zonder uitzondering openstelden voor dan weer een evaluatiegesprek, dan weer een test en dan nog een test en nog een gesprek en nog een evaluatie en heel veel inkijkjes- en doorkijkjes-inside. Jullie zijn van onschatbare waarde geweest voor dit onderzoek en zijn dat met jullie aanstekelijke innovatieve Lab XL energie voor heel Weener XL!

---

## 4. Hoe hebben we het aangepakt? Onderzoeksmethoden

Het onderzoek heeft voor alles een *exploratief* karakter, waarbij gesprekken met innovatieve labbers, binnenkijken in en een eindje meelopen met challenges, toetsing aan de theorie, ontdekken van aanvullende theoretische perspectieven, interventies op de challenges, interactie met externe deskundigen, vorming van nieuwe inzichten en ontwikkelen en toetsen van nieuwe instrumenten, elkaar gedurende het hele onderzoek als een kleurrijk palet afwisselen, waarvan zich telkens een kleur of menging van kleuren ogenschijnlijk willekeurig, maar bij nader inzien als een noodzakelijkheid naar voren dringt.

Het grootste deel van het onderzoek betreft *prospectieve casestudy*: we hebben medewerkers betrokken bij challenges, labbers, gaandeweg hun innovatieproces gevolgd om te kijken wat ze deden, hoe het ging, hoe ze te werk gingen, waarom ze deden wat ze deden, (ervan) vonden wat ze vonden, waar hun gedrevenheid vandaan kwam en met welk doel ze werkten aan hun challenge. Maar ook om te begrijpen waar de haperingen zich voordeden of voor hadden gedaan, en wat daar volgens de betrokken medewerkers de reden van was. Zo kregen we een goede indruk van de praktijk van de labber en konden we hun werkwijzen tegen het licht van de theorie over voortgang in het fysieke innovatieproces houden. Tegelijkertijd konden we met experimenten uit de leertheorie stante pede aansluiten bij wensen en behoeften van medewerkers tijdens het realiseren van de challenge en het effect van de proef op hun leerproces van dichtbij volgen. Ook konden we op deze manier onze eigen werkwijze tijdens het onderzoek aanpassen als dat nodig was.

‘Dus wat is gemeentelijke verandering en ontwikkeling nu eigenlijk? En hoe ontwikkelen gemeenten zich echt? Onderzoek dat dus niet draait om aanbevelingen, oplossingen en nieuwe normativiteiten (kreten), maar vooral om het vergroten van het inzicht in de praktijk.’ Thijs Homan<sup>III</sup>

We hebben geprobeerd om enerzijds zoveel als mogelijk *descriptief* dicht bij de werkzame praktijk van de innovatie activiteiten te blijven, en anderzijds *exploratief* verschillende theoretische perspectieven door middel van *vergelijkende literatuurstudie* te onderzoeken en te relateren aan deze activiteiten. We stelden ons als doel het doen en laten van de labbers beter te begrijpen, een dieper inzicht te krijgen in hun wel en wee tijdens het proces en hen als uitvloeisel van ons onderzoek een soort van ‘verbrede woordenschat’ en ‘materiële uitrusting’ te bieden waarmee ze hun eigen activiteiten beter kunnen duiden en hun innovatieproces zelf vlot kunnen trekken. Dat laatste resulteerde in een goed gevulde toolkit met daarin voor elk wat wils. De producten die dit heeft opgeleverd zijn te vinden in de toolkit.

---

## 5. Leeswijzer

In de **doorlopende tekst** treft u het verslag van onze zoektocht aan. Om de aard van ons onderzoek, een zoektocht die zelf veel weg heeft van een innovatief project, ook in de vorm terug te laten komen, hebben we dit rapport geschreven in de verhalende vorm. Probleemstelling, vraagstelling, gesprekken met de labbers, toetsing van de gesprekken aan de theorie en tussentijdse resultaten en overdenkingen, wisselen elkaar af. Kortom: het verhaal.

Het verhaal wordt afgewisseld met kleurvlakken met tekst. Strikt genomen is het mogelijk om het verhaal te lezen en de kleurvlakken over te slaan. Voor verbreding en verdieping van het verhaal echter dient de tekst in de kleurvlakken meegenomen te worden.

In de kleurvlakken de volgende inhoud:

1. In de licht**beige** vlakken met daarin ook de titel **vetgedrukt**: samenvatting van de theorie die we in het verhaal op dat moment hebben gebruikt.
2. In de licht**beige** vlakken met daarboven een **groen** vlak **met titel**, respectievelijk:
  - **inzichten en bijvangsten** die we uit de **praktijk** hebben opgedaan/opgevist.
  - **inzichten** die we naar aanleiding van de **theorie** hebben opgedaan of **discussie** met de theorie. Beide inzichten zijn telkens genummerd.
3. In de licht**groene** vlakken met daarboven een **groen** vlak **met titel: tips voor de onderzoekers**. Hierin staan richtingaanwijzers of hulpmiddelen die gebruikt zijn om het uitvoeren van het onderzoek te vergemakkelijken of te verbeteren.

---

## 6. Start van onze zoektocht

### 6.1. Aannames

Kort samengevat, begonnen we het voorliggende onderzoek, met de navolgende aannames:

- 1 Als je als gemeentelijke organisatie wilt inspelen op de beweeglijkheid van de samenleving, vraagt dat om vernieuwingen in en rondom je organisatie. Om vernieuwingen te kunnen realiseren heb je een wendbare organisatie nodig die kan meebewegen met de veranderende omgeving. Dat medewerkers kunnen meebewegen vraagt om een lerende organisatie die medewerkers niet alleen in staat stelt om te kunnen leren wat de organisatie nodig heeft maar die hen ook stimuleert om hier co-productief aan bij te dragen. Ontwikkelen van innoverend vermogen van medewerkers is essentieel voor het kunnen inspelen op vernieuwingen en draagt bij aan de ontwikkeling van de lerende organisatie.
- 2 LAB XL is het innovatieplatform van Weener XL en gaat er vanuit dat iedere medewerker een bijdrage kan leveren aan het verbeteren en vernieuwen van de organisatie. Door bottom-up innovatie te ondersteunen, zorgt Lab XL ervoor dat ideeën van professionals uit het werkveld ook daadwerkelijk worden uitgedacht, getest en ontwikkeld. Lab XL wil innoveren door middel van challenges van medewerkers. In het bevorderen van de lerende organisatie speelt Lab XL een grote rol. Met de manier waarop zij nieuwe producten ontwikkelen, hebben zij direct invloed op verbetering van de organisatie en de dienstverlening aan inwoners. Met kennis en vaardigheden die zij bij Lab XL ontwikkelen, kunnen zij substantieel bijdragen aan de ontwikkeling van de lerende organisatie.
- 3 Bij Lab XL laten medewerkers die actief zijn aan challenges zien dat zij, conform de eisen die het reguliere werk aan hen stelt, vaak een resultaatgerichte focus hebben. Ze kwalificeren zichzelf eerder als 'doeners' dan als 'denkers'. Werken aan innovatie vraagt van medewerkers echter ook dat zij vaardigheden ontwikkelen waarmee zij problemen niet onmiddellijk oplossingsgericht maar ook vraag- en ontdekkingsgericht kunnen aanvliegen.
- 4 Als we, met hulp van de subsidie van het A&O fonds gemeenten, de medewerkers betrokken bij Lab XL ruimschoots introduceren in de wereld van het ontdekken, vragen stellen en onderzoeken en zij kennis, attitudes en vaardigheden kunnen ontwikkelen die passen bij de ontdekkingsgerichte focus, versterken we daarmee het innoverend vermogen van de labbers en, indirect, ook die van de lerende organisatie als geheel.



## 6.2. Probleemstelling en vraagstelling

We zijn op weg gegaan met als onze eerste taak het uitwerken van punt 3. en punt 4. van de aannames, hierna omgezet naar probleem- en vraagstelling:

### **Probleemstelling:**

‘Bij Lab XL laten medewerkers die actief zijn aan challenges zien dat zij, conform de eisen die het reguliere werk aan hen stelt, vaak een resultaatgerichte focus hebben. Werken aan innovatie vraagt van medewerkers echter ook dat zij vaardigheden ontwikkelen waarmee zij problemen niet onmiddellijk oplossingsgericht maar ook vraag- en ontdekkingsgericht kunnen aanvliegen<sup>IV</sup>.

### **Vraagstelling:**

‘Hoe kunnen we de medewerkers betrokken bij Lab XL ruimschoots introduceren in de wereld van het ontdekken, vragen stellen en onderzoeken zodat zij kennis, attitudes en vaardigheden kunnen ontwikkelen die passen bij de ontdekkingsgerichte focus en daarmee het innoverend vermogen van de labbers en, indirect, ook die van de lerende organisatie als geheel versterken?’

## 6.3. Dyer: fasen in het innovatieproces

Om een begin te maken met het beantwoorden van de vraagstelling, hebben we ons verdiept in de theorie van Dyer, Gregersen en Christensen (2011) en Furr & Dyer (2014) over innoveren, hierna te noemen Dyer.<sup>V</sup> We wilden de verschillende fasen van het innovatieproces helder op het netvlies krijgen en te weten komen wat Dyer en zijn mede-auteurs ons konden vertellen over het ontwikkelen van ontdekkingsgerichte vaardigheden.

Belangrijk om hier op te merken is dat Dyer en zijn co-auteurs<sup>VI</sup> innovaties bij de overheid niet in hun caseload hebben. Toch hebben we deze auteurs als startpunt genomen voor onze zoektocht. In eerste instantie omdat we deze auteurs bij de aanvraag aangereikt kregen van A&O fonds. Maar na bestudering bleek deze benadering ook inhoudelijk interessant, omdat Dyer in zijn eerste publicatie (Dyer, Gregersen, Christensen, 2011) ontdekkingsgerichte vaardigheden (skills) centraal stelt. En dat sluit precies aan bij onze vraagstelling en bij onze wens om met onze producten deze vaardigheden mee te helpen ontwikkelen. Onze aanname is bovendien dat met het ontwikkelen van deze vaardigheden, het innoverend vermogen van medewerkers wordt vergroot.

Het verhaal van Dyer is dat meer aandacht voor inzicht en probleemanalyse grote voordelen oplevert in de verdere fasen. De skills zijn welbeschouwd een set van basisvaardigheden die door medewerkers te ontwikkelen zijn en waarvan het in grote mate afhangt of je als organisatie in staat bent om te innoveren. Waar je je op moet toeleveren, is het *oefenen* van deze vaardigheden (skills). Hij geeft voorbeelden van zowel oefeningen die je expliciet als leeractiviteit kunt uitvoeren, als activiteiten waarmee je je werkdag min of meer terloops kunt afwisselen en interessanter ('leuker') kunt maken. Het gaat om de creatieve denkvaardigheden: *associëren*, *vragen stellen*, *observeren*, de sociale-communicatieve vaardigheid *netwerken* en de samengestelde vaardigheid *experimenteren*.<sup>VII</sup>

Zie kader voor een korte beschrijving van de verschillende fasen volgens deze auteurs.

## Fasen in het innovatieproces volgens Dyer c.s.

### 1. Inzicht (insight): laat je verrassen

Voor innovatie is dit een belangrijke fase, zo niet de belangrijkste. *Inzicht* kan gaan over een mogelijke behoefte, een mogelijk probleem en oplossing, een mogelijk nieuw concept of business model. Het zijn flarden van inspiratie die in hoofden van mensen opdoemen rondom een toestand in de wereld (in de organisatie). En vooral bij mensen die niet bang zijn om verrast te worden, ook niet door vragen of problemen. Je constateert een probleem in je organisatie en je hebt er last van of je ziet dat anderen er last van hebben. Hier hoort het gedrag bij dat je iets met een probleem wilt, waar anderen hun schouders bij ophalen. Je ervaart urgentie bij een probleem en onmiddellijk begint het verlangen te spoken om er ook iets mee te doen.

### 2. Probleemafbakening (problem): ontdek de klus die geklaard moet worden. Wát gaat straks het verschil maken?

In deze fase gaan we nog een stapje verder, dieper, richting degenen voor wie je straks het verschil gaat maken. Zijn het klanten? Zijn het medewerkers? Zijn het aanbieders van diensten? Wat is nou het echte *probleem*? Waar komt het vandaan? In welke context speelt het zich af? Welke goede redenen hebben wij (of de betrokkenen) om te doen zoals we tot nu toe doen? Waarom zouden we dat willen veranderen? ('No problem, no opportunity. No one will pay you to solve a nonproblem')<sup>viii</sup> Waar zit de pijn precies? Wat is de urgentie? Is het bij andere organisaties ook een probleem? Evalueer je vondsten en toespitsing van het probleem met mogelijke belanghebbenden en deskundigen, intern en extern.

### 3. Oplossing bepalen (prototype)

Het gaat hier over twee verschillende activiteiten:

1. Genereren van zoveel mogelijk mogelijke **oplossingen** voor het probleem. En daarna meteen analyseren tot je de juiste oplossing hebt. Dyer noemt dit: 'go broad to narrow'.
2. Uitproberen door middel van een **prototype**<sup>ix</sup>: probeer *prototypes* uit en wel op zo klein mogelijke schaal. Kunst is het om het kleinste prototype te kiezen met het grootste aantal mogelijke oplossingen. Een prototype kan ook een virtuele of theoretische weergave zijn. Voor de behapbaarheid gaat het erom zo weinig mogelijk gebruikers bij het prototype te betrekken maar wel met de grootste variëteit aan eigenschappen. Dankzij hen kun je het prototype toetsen en fine-tunen. Verdiep je eerst in hun communicatiekanalen en strategieën, niet om deze over te nemen maar om je potentiële model beter te kunnen plaatsen. Voorbeeld: om anderen enthousiast te maken over het nut en de levendigheid van kikkers in de omgeving van mensen, verdiep je je eerst in hun leefomgeving. Vervolgens zet je de kikker als prototype niet uit in het huiskamer aquarium met goudvissen, maar in de vijver in de tuin, als die er is en anders breng je hem mee! Het gaat hier om het creëren van momentum. Het idee krijgt langzaam zijn concrete vorm.

#### **4. Business model bepalen: valideer the go-to-market strategie**

Fase waarin alle componenten van het business-model gevalideerd worden, zoals prijs-kwaliteit strategie, het marketingplan en de kostenstructuur, communicatiekanalen, key resources etc.

Dyer begint het hoofdstuk over deze fase aldus: 'Until you've figured out how to delight a customer, don't even think about the business model. But..... once you've discovered a solution customers want, you're ready to figure out the *best way* to get your solution into the hands of customers...'. Heb je in de prototype fase nog enigszins gebruik gemaakt van bestaande informatiestromen en strategieën: nu ontwerp je voor elke innovatie een uniek business model. Vraag jezelf telkens opnieuw af hoe je de betrokkenen zult bereiken en beïnvloeden en welke bronnen je kunt aanwenden om je innovatie oplossing 'in de markt' te krijgen. In deze fase wordt de oplossing ook geconfigureerd met de uitvoering op organisatieniveau. Er moeten strategische en tactische keuzes worden gemaakt, zowel organisatorisch als vanuit marktperspectief.

#### **5. Opschalen (scale it)**

Bij het opschalen wordt de innovatie gebruiksklaar gemaakt voor de organisatie. Als het goed is, zijn alle betrokken partijen al in een eerder stadium gehoord en geïnformeerd. Het is de bedoeling dat ze er nu daadwerkelijk mee aan de slag gaan en gebruikers worden. Net als bij andere vormen van veranderen vormt goed projectmanagement hierbij de basis. Hier houdt het echter niet op. Het kan zijn dat gebruikers begeleid of getraind willen worden. Bovendien wil je de continuïteit waarborgen en de innovatie integreren in de bestaande werkprocessen. In deze fase is ook interne borging belangrijk: hoe gaan we de kwaliteit toetsen/bewaken, wat verandert er in de financiële en administratieve processen om grip te blijven houden op de output?

---

## 7. Beschrijving van de challenges en toetsing aan de praktijk van Lab XL

In deze fase van ons onderzoek wilden we de bewering van Dyer dat de eerste fasen in het innovatieproces en het gebruik van de ontdekkingsgerichte vaardigheden hierin cruciaal zijn voor het verdere verloop van het proces en voor de kwaliteit van het uiteindelijke resultaat, toetsen aan de praktijk van de challenges bij Lab XL. Als voorbeelden ons duidelijk maken dat het vastlopen of zelfs beëindigen van een challenge rechtstreeks verband houdt met het niet of te summier doorlopen van de eerste fasen, zou dat de bewering van Dyer staven. Of als denderende challenges de eerste fasen inderdaad ruim aandacht hebben gegeven, illustreert dat in elk geval dat dergelijke inspanningen aan het begin zin hebben. Hiervoor hebben we gesprekken gevoerd met verschillende deelnemers van een vijftal challenges. Van drie daarvan was bij het projectteam bekend dat hun innovatie haperingen liet zien en van één innovatie dat deze intussen was beëindigd. Van één innovatie was het projectteam bekend dat deze liep als een trein. Hierna volgt een uitgebreide beschrijving van 4 van de 5 challenges, van de evaluaties met de labber-in-charge en voorlopige conclusies. Challenge 5 hebben we in een aparte bijlage opgenomen, omdat deze al succesvol is geïmplementeerd.

### 7.1. Challenge 1. Avatar

**Beschrijving.** De haperende challenge betreft een type innovatie met het gebruik van een technologisch product<sup>x</sup>. Doel van deze innovatie is een app te ontwikkelen en te gebruiken als hulpmiddel bij een training voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Met de app kunnen gebruikers op hun eigen telefoon hun thuiswerk maken en de training thuis een verdiepingsslag geven. De app zal een bijdrage kunnen leveren aan de effectiviteit van de training en de self-efficacy van de gebruikers vergroten doordat zij met de app meer regie krijgen over hun leerproces. Het uiteindelijke doel van de training is dat de afstand tot de arbeidsmarkt voor hen een stukje smaller wordt en/of dat zij gemakkelijker maatschappelijk kunnen participeren. Het gebruik van de app kan hieraan bijdragen.

**Evaluatie.** Uit gesprekken met de labber-in-charge komt naar voren dat het vastlooptmoment ontstaat als met het bedrijf dat de app ontwikkelt gesprekken over en weer worden gevoerd over de content voor de app. Telkens is het tussen-resultaat van de app in zijn gebruikersvorm niet bevredigend. Noch het bedrijf noch de schrijvers van de content van Lab XL kunnen precies de vinger leggen op de oorzaak van de hapering. Voor de labbers is de content doordacht en doelgericht, voor het ontwikkelbedrijf is het technisch allemaal in orde. Wat er ook van beide kanten gesleuteld wordt, het resultaat blijft niet gebruikersvriendelijk en lijkt ook zijn effectiviteit te gaan missen. Terug naar het begin van deze challenge om te kijken hoe de innovatie tot stand kwam. Wat was de aanleiding? Om met Dyer te spreken: wat was het inzicht, wat was het probleem dat zich voordeed? Antwoord: **nee** er was door de trainers of deelnemers op zich geen probleem gesignaleerd bij de training. Was er al zicht op een aantrekkelijke mogelijke oplossing? Ja, aanleiding was een gaaf technologisch product, niet meteen als oplossing voor een probleem, maar wel als een aantrekkelijke aanvulling op de training, die de effectiviteit van de training leek te kunnen vergroten. Het was een technologisch product (een app die gebruik maakte van Augmented Reality) dat al

in een demo stadium klaar lag bij het ontwikkelbedrijf dat meer producten voor onze organisatie had ontwikkeld en over welk bedrijf de organisatie tevreden was. Het bedrijf kon de app low-cost gebruiksklaar maken. Het leek een gaaf idee om deze technologie bij trainingen te gebruiken. Dit is voorgelegd aan de trainers en zij waren ook meteen enthousiast en zagen zeker mogelijkheden om de effectiviteit van hun training hiermee te vergroten. Bovendien werden deelnemers aan de training uitgenodigd om mee te denken en om hen op die manier vertrouwd te maken met het product. Samen met de trainers is er een item uit de training gekozen om mee te beginnen. Na enkele weken begon echter de wrijving zoals boven beschreven.

**Voorlopige conclusie.** Duidelijk is dat de aanleiding voor deze challenge een gaaf technologisch product is waarvoor nog geen aanwijsbare toepassing is gesignaleerd maar wel gevonden wordt. Door een prototype te ontwikkelen, is de vaardigheid *experimenteren* vanaf het begin toegepast. De labbers van deze challenge zijn in de terminologie van Dyer meteen begonnen met fase 3.2. het product als prototype op kleine schaal uitproberen in een toepassing met zo veel mogelijk kenmerken van de toekomstige praktijk waarvoor het product gemaakt gaat worden. Van de vaardigheden zoals Dyer deze beschrijft, is daarnaast één onderdeel van observeren toegepast, je verdiepen en inleven in de gebruiker: gebruikers zijn vroeg bij de app betrokken en de trainers hebben zich bij het schrijven zoveel mogelijk ingeleefd in hoe de deelnemers leeractiviteiten uit de training thuis nog zouden willen herhalen, verdiepen en verbreden. Daarna is men meteen begonnen met het inkleuren van het technologisch, dan al min of meer ontwikkelde product. Het antwoord op de vraag of het vastlooppunt voorkomen had kunnen worden door meer aandacht te besteden aan de eerste 2 fasen van het innovatieproces is ons inziens bevestigend. Vóór het experiment met het prototype hadden de te stellen vragen zich kunnen toespitsen op: 'voor welk probleem in de organisatie is deze toepassing het meest geschikt?' 'welk doel kan dit product het beste dienen?' 'Is het geschikt voor onze klanten (inwoners), medewerkers of willen we dat het product een breder maatschappelijk doel dient?'

## 7.2. Challenge 2. Travis

**Beschrijving.** De challenge gaat over het gebruik van een 'vertaalmachine' die door statushouders kan worden gebruikt tijdens het werk om meteen te kunnen vertalen en begrijpen wat er door bijvoorbeeld hun teamleider of collega gezegd wordt. Of om te kunnen vertalen wat ze zelf willen zeggen. Het betreft een challenge met een technologisch product die een bijdrage kan leveren aan de kwaliteit van de samenwerking en de effectiviteit van werkinstructies kan verbeteren. Uiteindelijke doel is dat statushouders hiermee hun afstand tot de arbeidsmarkt en/of participatie kunnen verkleinen en dat hun werktevredenheid toeneemt.

**Evaluatie.** Uit het gesprek met de labber-in-charge van de challenge blijkt dat de challenge na kort testen uiteindelijk is beëindigd. Het product was op kleine schaal in gebruik genomen door sector Groenonderhoud, maar het werkte niet. De vertalingen werken alleen op een bepaald taalniveau, maar niet op het niveau waarop doorgaans onderling gecommuniceerd wordt. Bovendien blijkt Google translate hiervoor een veel betere optie te zijn.

Terug naar het begin. Wat was de aanleiding? Wat was het inzicht, wat was het probleem dat zich voordeed, was er al zicht op een aantrekkelijke mogelijke oplossing? **Ja** er was een probleem: "er was een toestroom van statushouders die aan het werk gingen en teamleiders konden maar moeilijk met hen communiceren. En **ja**, tegelijkertijd hadden we ook een mogelijke oplossing in het vizier, namelijk een 'vertaalmachine' die al door een ander werkbedrijf in de provincie Utrecht werd gebruikt. Zij waren er enthousiast

over dus wij dachten dat het gemakkelijk zou zijn om het apparaat ook voor onze statushouders te gebruiken. In de organisatie bij Weener XL duurde het allemaal te lang, er werden allerlei hobbels opgeworpen dat teamleiders het 'eerst aan hun manager moesten vragen' of 'dan moet je er ook een stukje over schrijven' en toen zijn zij met hun vraag bij Lab XL terecht gekomen. We bleken het product voor € 300,- te kunnen inkopen, dat hebben we gedaan en hebben het direct uitgeprobeerd bij sector Groen. Maar de tool was dus niet effectief. En Google translate bleek het probleem veel beter te kunnen oplossen."

**Voorlopige conclusie.** Aanleiding voor deze challenge is een aanwijsbaar probleem in de organisatie, namelijk dat voor statushouders de kwaliteit van samenwerking en effectiviteit van de instructie te lijden heeft onder het niet voldoende beheersen van de Nederlandse of Engelse taal. Met de vertaalmachine als technologisch product zou dit probleem kunnen worden opgelost. Men veronderstelt dat het product - waarschijnlijk - al getest en uitgeprobeerd is bij de andere organisatie - daar is men enthousiast - en dus kan Weener XL het ook gaan invoeren. De fasen 1 en 2 volgens Dyer zijn hier niet doorlopen, behalve dat er een probleem is gesignaleerd waaraan men iets wilde doen. Men is met de kant en klare oplossing, waarvan men vermoedde dat het wel voldoende getest zou zijn, meteen van start gegaan. Men is dus ook in deze challenge meteen overgegaan op fase 3.2. en heeft ook een deel van fase 4. opgepakt, omdat men meteen geïnvesteerd heeft. Fasen 1. en 2. zijn niet of nauwelijks doorlopen. Volgens de labber-in-charge is bij de aanschaf van het product echter grofweg de afweging gemaakt en de conclusie getrokken dat de financiële investering om meteen te kunnen testen hier van dusdanig kleine omvang is dat het kleine verlies niet opwoog tegen de kosten (en mogelijke baten) van een grondig doorlopen probleemverkenning. Vandaar dat onmiddellijk is begonnen met het uitproberen van het product, dat overigens geen prototype meer was maar al een kant-en-klaar eindproduct.

### 7.3. Challenge 3. Duurzame mobiliteit

**Beschrijving.** Hoe kunnen we ervoor zorgen dat medewerkers van Weener XL op een leuke, slimme en vitale manier naar hun werk komen? Dat is de uitdagende opdracht die deze groep gedreven labbers op zich hebben genomen. De aanstaande verhuizing van Weener XL naar een gloednieuw energieneutraal gebouw was de aanleiding voor deze challenge. Het gesignaleerde probleem is dat aantal parkeerplaatsen in en rondom het toekomstige parkeerterrein geringer zal zijn dan het huidige aantal beschikbare plaatsen. Als medewerkers hetzelfde parkeergedrag laten zien als rondom de huidige locatie, er elke dag tientallen boetes worden ontvangen.

**Evaluatie.** De labbers van deze challenge streven uiteindelijk een maatschappelijk doel na: duurzame mobiliteit realiseren doordat medewerkers van Weener XL vaker van de fiets of het OV gebruik maken. Op het moment van het eerste evaluatiegesprek heeft dit groepje er al verschillende activiteiten op zitten. Er zijn brainstormsessies geweest waaruit ruim 125 ideeën zijn voortgekomen, zoals carpoolen, e-bikes, fietsstimulering of een transferium. De labber-in-charge heeft gesprekken gevoerd met andere organisaties die met hetzelfde vraagstuk geworsteld hebben of dat nog doen en neemt deel aan een Brabants mobiliteitsnetwerk. Er staat een enquête op stapel onder alle medewerkers van Weener XL om inzicht te krijgen in hun huidige en toekomstige gedrag rondom mobiliteit en om te inventariseren waaraan medewerkers behoefte hebben als het gaat om voorzieningen en stimulering van gedrag. De enquête dient ook om het draagvlak voor dit thema te vergroten. Het vastlooppunt betreft de concreet de nog onbeantwoorde vragen: 1. Hoe trechteren we de 125 ideeën, op welke voorzieningen en activiteiten voor het stimuleren van gedrag haken mensen aan? 2. Hoe stel je in de

enquête de vragen zodanig dat je kunt voorspellen welk gedrag mede-werkers straks daadwerkelijk laten zien?

Er is voldoende energie en motivatie in de groep, mensen blijven trouw deelnemen aan overleggen en activiteiten.

**Voorlopige conclusie.** Fase 1 en 2 van het innovatieproces volgens Dyer zijn minimaal doorlopen. De vraagstelling was vrij snel duidelijk voor iedereen. Wat hierbij opvalt is dat het in eerste instantie lijkt of dat het ophalen van 125 ideeën echt een ontdekkingsgerichte activiteit was. Dyer zou waarschijnlijk antwoorden dat het ophalen van ideeën door middel van een brainstormsessie echter het meest correspondeert met fase 3.1. Dyer's inzichten volgend is het ophalen van ideeën eigenlijk meer het ophalen van antwoorden op de vraag dan de vraag eerst goed te onderzoeken. En ja dan moet je nog steeds van 'broad to narrow' maar dat zullen er bij Dyer waarschijnlijk minder zijn dan 125. De vaardigheid *netwerken* heeft de labber-in-charge serieus opgepakt. Hij organiseert bezoeken en gesprekken met andere organisaties en neemt deel aan netwerkbijeenkomsten.

Of vastlooppunt 1. voorkomen had kunnen worden door fasen 1 en 2 grondiger te doorlopen, is lastig om met zekerheid te beantwoorden. In ieder geval is het geen sinecure om zonder enig houvast 125 opties terug te brengen naar 5 tot 8 opties. Uiteindelijk heeft men in de challenge voor het democratisch principe gekozen: men gaat verder met de opties waarop het vaakst gestemd is.

Vastlooppunt 2. De vraag die het team hier te beantwoorden heeft betreft deels een gedragswetenschappelijke en deels communicatie-technische vraag. Hier zullen waarschijnlijk twee experts op dat gebied een doorbraak kunnen bewerkstelligen. We komen hier in later in ons onderzoek nog op terug.

## 7.4. Challenge 4. Voorzieningen in beeld

**Beschrijving.** De challenge gaat over een verbetering in het systeem dat werkconsulenten gebruiken om samen met de klant een re-integratievoorziening voor de klant te kiezen en vervolgens administratief te verwerken. Het betreft een operationeel probleem dat gesignaleerd is door werkconsulenten: voor veel consulenten is het onduidelijk welke voorzieningen er zijn en ook blijken er grote verschillen te zijn in hoe deze administratief verwerkt worden. Het is daarom ook een sturingsprobleem omdat voor het management niet inzichtelijk is welke voorzieningen in welke gevallen worden gekozen en welke (opeenvolging van) voorzieningen het meeste effect sorteren. Werkconsulenten zijn zelf getriggerd om met dit probleem aan de slag te gaan en werken voortvarend aan hun challenge. Zij verwachten dat de efficiency van het proces hiermee verbeterd kan worden, en dat het de tevredenheid van zowel de werkconsulenten als de klanten zal verbeteren.

**Evaluatie.** Uit de gesprekken met de labber-in-charge blijkt dat er tot nu toe vrijwel geen vastlooppunten zijn geweest. Men is begonnen met voor ieder team afzonderlijk in kaart te brengen waar de behoeften liggen. Deze inventarisaties zijn samengevoegd en bestaande voorzieningen zijn in kaart gebracht. Vervolgens is bij ieder team nagevraagd welke voorzieningen nog actueel zijn. Men kwam er toen achter dat er verschillende definities van 'voorziening' in omloop zijn. Het onderscheid is vervolgens gemaakt tussen 'voorziening' en 'administratieve handeling'. Men is weer teruggekeerd naar het begin en heeft in een kleine groepje alle meer dan 100 (!) aanvankelijk geïnventariseerde 'voorzieningen' gescreend om uiteindelijk alleen de als zodanig bedoelde voorzieningen over te houden. Zover is men op het moment van het gesprek. De volgende stap is om de verzameling overgehouden voorzieningen te presenteren aan een grotere groep om het vervolgens eens te worden over de

inhoudelijke benaming van elke voorziening. Er is veel energie in de groep. Elke keer na een screeningsessie is men opgetogen over het resultaat van die bijeenkomst en kan men niet wachten om verder te gaan.

**Voorlopige conclusie.** Als we deze werkwijze leggen naast de stappen van Dyer, blijkt dat de labbers van deze challenge middenin fase 2. zitten, terwijl men fase 1. voldoende doorlopen heeft. Ja er is een probleem gesignaleerd en dat probleem bevindt zich elke dag 'achter en voor de schermen' van de praktijk van vrijwel elke werkconsulent. De vaardigheden van Dyer worden, op hun manier ingezet: men is systematisch, eerder analytisch dan associatief, aan het onderzoeken waar de kern van het probleem zit. Men ontdekt dat het deels een ontologisch of semantisch probleem betreft. De werkelijkheid zoals deze tot dan toe, veranderlijk en willekeurig, beschreven wordt, is voor het systeem niet te interpreteren maar levert ook voor de gebruikers verwarring en irritatie op. Zij zijn de werkelijkheid opnieuw in helder omschreven definities aan het beschrijven, waarbij ze de gebruikers betrekken bij het formuleren van de definities. Dit laatste zal Dyer resoluut toejuichen.

## 7.5. Challenge 5. VR-Works

Omdat deze challenge de status van challenge al is gepasseerd en een heuse innovatie in werking genoemd mag worden, hebben we hierover een bijlage toegevoegd. Het betreft een rapport van TNO, met daarin de resultaten van een verkennend onderzoek naar ervaringen en effecten op attitude, eigen effectiviteit en intentie tot het zoeken naar een baan over het gebruik van de VR-bril. Inmiddels is deze challenge geadopteerd door meerdere maatschappelijke organisaties. Wat betreft de eerste, belangrijke fasen volgens Dyer, kunnen we hier concluderen dat deze goed doorlopen zijn in deze challenge.



---

## 8. Resultaten van de toetsing aan de praktijk van Lab XL

De beschrijving van fasen in het innovatieproces door Dyer c.s. heeft ons goed geholpen om de gesprekken te voeren met de labbers-in-charge. We herkenden de fasen en de vaardigheden en konden de vastlooppmomenten en haperingen aan de hand van de onderscheiden fasen in het proces grofweg lokaliseren. We herkenden dat een innovatie middenin een bepaalde fase zat en dat een of twee fasen niet waren doorlopen. Ook constateerden we dat de vraag- en ontdekkingsgerichte houding aan het begin van het innovatieproces niet expliciet als zodanig werd vormgegeven. De vaardigheden zoals door Dyer uiteengezet in zijn skiils werden hier en daar toegepast. Men was graag op zoek naar een oplossing, of die oplossing was er al en dan werden er weinig vragen meer gesteld over de mogelijke toepassing. Dit laatste deed zich het gemakkelijkst voor als de technologische oplossing al in het vizier lag. Op de vraag naar de behoefte aan werkvormen en leeractiviteiten om vooral het eerst deel van het innovatieproces meer impact te geven, was het antwoord vooral dat men er benieuwd en nieuwsgierig naar was.

De resultaten en praktische inzichten uit de gesprekken met de labbers zoals hierboven weergegeven, gaven ons voldoende reden om medewerkers die aan de challenges van Lab XL willen deelnemen, te faciliteren in het ontwikkelen van vaardigheden die de ontdekkingsgerichte focus ondersteunen en stimuleren.

Met de aanwijzingen van Dyer voor het ontwikkelen van ontdekkingsgerichte vaardigheden zijn we begonnen met het samenstellen van een toolkit voor labbers. Het doel van de toolkit was om een kist met oefeningen, leeractiviteiten met werkvormen te ontwikkelen, waarmee medewerkers direct aan de slag zouden kunnen gaan, expliciet of terloops.<sup>XI</sup> Dit heeft geresulteerd in de producten volgens de inhoudsopgave van de toolkit, hoofdstuk 3.)

## Inzichten en bijvangsten uit de praktijk 1.

Als extra inzicht in de gesprekken met deze labbers kregen we ook een doorkijkje in 'hoe dingen gaan'. Dat je de inzicht- en probleemfase niet doorloopt omdat het kosten-baten plaatje vrij overzichtelijk is en de keuze voor aanschaf en het uitproberen van het kant-en-klare product dan al snel gemaakt is bijvoorbeeld. (challenge 2.) Of dat een technologisch product dat je low-cost wordt aangeboden vooraf kan gaan aan een gesignaleerd probleem. (challenge 1.)

We kregen als bijvangst ook een inkijkje in de samenwerking in de groepen labbers. Men is vaak op zoek naar eensgezindheid, men heeft graag dat iedereen het met een doel en een volgende stap eens is, voordat tot actie wordt overgegaan. Men wil graag dat de groep bij elkaar blijft. (Dat de meeste ontmoetingen tussen hen nu digitaal plaatsvinden, vertroebelde het beeld enigszins, omdat men voor de Coronacrisis elkaar vaker spontaan opzocht of trof in de wandelgangen.)

In tegenstelling tot wat uit het onderzoek van Fontys naar voren kwam, hoorden we hier en daar wel onzekerheid doorklinken over 'hoe het moet' of 'zou moeten'. De vraag of men wel voldoende kennis of kwaliteiten in huis had om zo'n innovatieklus goed te volbrengen, zoemde wel traceerbaar tussen de regels door.

Herkenbaar van de faalfactoren uit het onderzoek van Fontys, was het gebrek aan tijd dat door de labbers genoemd werd als mogelijke oorzaak van een hapering. Er worden geen extra uren voor ingeroosterd, iedereen doet het 'erbij' of 'ernaast'.

Als bijvangst merkten we ook emoties en gevoelens op waarmee de innovaties gepaard gaan: ontgoocheling als iets niet was gelukt, maar ook tevredenheid als iets uiteindelijk voor de organisatie toch goed was afgelopen. (challenge 2). We zagen enthousiasme, veel enthousiasme en energie bij de meesten van de labbers-in-charge als ze het over hun challenge hadden. Ook al zat men stil en onbeweeglijk in de hapering, men was nog steeds gegrepen door de urgentie van het uiteindelijke doel en de gaafheid van het technologisch product dat het doel had kunnen realiseren. (challenge 1.) Een zelfde soort voortstuwende betrokkenheid viel ons op bij de challenge met het maatschappelijk doel, duurzaamheid in dit geval, voor ogen. (challenge 3.) En ten slotte merkten we hoe het mensen fanatiek maakte en vooruithielp als ze wisten wát ze precies aan het doen waren in toenemende mate grip kregen op het proces en tevreden konden zijn over een tussentijds behaald resultaat. De gedrevenheid en gevoelde urgentie waarmee de labbers met deze challenge bezig waren, spatten van het evaluatiegesprek en de pitch die zij tijdens een presentatie hierover gaven af. (challenge 4.)

Als bijzondere bijvangst kregen we ook een inkijkje in het reilen en zeilen van de **project-groep** van Lab XL: voorbereidingen voor activiteiten die georganiseerd werden voor labbers, overleggen over voortgang van de challenges en heel veel 'geregeld' rondom het bouwen aan Lab XL. Uit gesprekken met de innovatiemanager maakten we op dat ook in de projectgroep haperingen en vastlooppmomenten te herkennen waren. 'We gingen vanaf het begin als een speer en eigenlijk zijn we almaar door gerend. En in het begin kon dat nog, er was heel veel energie en het was ook vrij duidelijk wat er moest gebeuren. Maar we breidden uit, er kwamen steeds meer challenges en opeens waren we een team, met de dynamiek die daar bij hoort.' 'Voor reflectie of bezinning was er nauwelijks tijd maar we zijn wel flink tegen dingen aangelopen.' Kort gezegd maakte men zich zorgen over het richten van de structuur, de coördinatie van de activiteiten, de communicatiecyclus, de borging en financiële bewaking. 'We hebben geconcludeerd dat we hierin expertise tekort komen, wat we niet hadden voorzien toen we eraan begonnen'.

### Tip voor de onderzoekers 1. Gebruik een heuristiek als ordeningsinstrument

In de loop van de gesprekken met de labbers over hun challenges kwamen we erachter dat een soort van leidraad voor het ter sprake kunnen brengen van de verschillende items wel handig zou zijn. Bijvoorbeeld om het herkennen van de aanleiding voor de innovatie: kwam deze uit de omgeving, uit de organisatie of als gevolg van wet- en regelgeving en verder het type innovatie, de persoonlijke betrokkenheid bij het onderwerp, het beoogde uiteindelijke doel van de innovatie en de behaalde (tussen) resultaten.

We kwamen een model voor een dergelijke heuristiek, guideline, tegen (De Vries)<sup>xii</sup>, zij het dat deze door de onderzoekers voor een ander doel was samengesteld, namelijk om wetenschappelijke literatuur over innovaties bij de overheid te kunnen ordenen. Deze heuristiek hebben we vertaald en bewerkt tot leidraad voor de te voeren gesprekken.

Bij het voeren van de gesprekken met de labber van challenge 3. hebben we deze gebruikt en dat vergemakkelijkte de structuur van het gesprek. Ook merkten we dat de labber zelf interesse toonde voor het op deze manier over zijn challenge te hebben. Dat zette ons aan om deze ook te bewerken voor de te ontwikkelen toolkit zodat labbers deze zelf kunnen gebruiken voor 1. het in hun eigen challenge kunnen herkennen van de onderscheiden factoren en 2. het aan de hand van deze factoren ter sprake kunnen brengen van hun challenge bij elkaar en anderen in de organisatie.

### Inzichten uit de theorie 1. Overdenkingen en vervolgvragen bij Dyer

De theorie van Dyer heeft ons, zoals hierboven uiteengezet, kennis opgeleverd over herkenbare fasen in het innovatieproces in de praktijk. Het leverde voldoende aanwijzingen op uit de praktijk om een start te maken met de toolkit. Toch riep zijn theorie bij ons ook allerlei overdenkingen en vervolgvragen op.

#### 1. Opmerkingen bij de fasen.

Bij 1. **Inzicht**. Urgentie hoeft niet altijd voort te komen uit het signaleren van een zichtbaar probleem maar kan ook voortkomen uit een soort van creatieve, technische of zelfs morele onrust. Je voelt allerlei ideeën opborrelen omdat je een vermoeden hebt dat er 'iets' in je omgeving beter, gemakkelijk, duurzamer, leuker kan of niet klopt. En het kan ook andersom: je ziet al duidelijk een alternatieve oplossing voor je, bijvoorbeeld een technologisch nieuwtje, voor een probleem dat in de werkelijkheid nog niet gelokaliseerd is. Bij conceptuele vernieuwingen gebeurt iets dergelijks op een andere manier: het hebben of verzamelen van kennis over een thema of praktijk maakt dat er in het brein allerlei mogelijke combinaties van kennis en toepassingen gelegd worden die in met creatieve intelligentie leiden tot nieuwe connecties en dus nieuwe concepten, waarmee in werkelijkheid op dat moment echter nog slechts een vaag probleem of behoefte correspondeert. Kortom: het inzicht kan van twee kanten komen: vanuit het probleem of vanuit een nieuw (technologisch) product of concept.

Deze vorm van urgentie, onrust en bijbehorende spanning doet denken aan en vertoont overeenkomsten met het verschijnsel van zogenaamde leerspanning en creatieve spanning. De spanning die je voelt als je als vanzelf ergens naar toe getrokken wordt, een onderwerp, een casus, een puzzel. Er gloort een ontlading van de spanning, de ontwarring van de puzzel, maar die is er nog niet en tegelijkertijd is men zich bewust van dat de ontlading ook wel eens zou kunnen uitblijven, terwijl de razendsnelle inschatting is dat de kans groter is dat die wel komt dan niet. Deze combinatie van weten maar toch niet zeker weten maakt dat de spanning behouden blijft en als vliegwiel de persoon naar de puzzel toetrekt.<sup>xiii</sup>

Bij 2. **Probleem.** Je zou deze fase ook kunnen omschrijven als: bewustwording van het problematische van de huidige situatie en daarin iets willen veranderen. Het verschil met niet-innovators is dan precies dat zij het probleem wel zien maar hun schouders erbij ophalen of wel zouden willen, maar het vertrouwen niet hebben dat er iets aan te doen valt of het vertrouwen niet hebben dat zij dat zouden kunnen bewerkstelligen. Als de technologische mogelijkheid zich al heeft gemeld, kan het in deze fase zo zijn dat het enthousiasme, de vrijgekomen dopamine, voor het (technologische) product maakt dat je er zo snel als mogelijk een toepassing voor wilt vinden. Als het product al voorhanden is, zoals bij 1. Inzicht geschetst, is het extra belangrijk dat de groep belanghebbenden die je erbij betreft, zo breed en zo divers mogelijk is, om op die manier te kunnen onderzoeken en checken of je product inderdaad matcht met mogelijke behoeften, problemen of wensen uit die praktijk.

## **2. Opmerking over het onderscheid tussen ontdekkingsgericht en resultaatgericht.**

Een ander, algemeen, punt uit Dyers theorie betreft het strakke onderscheid dat hij maakt tussen 'ontdekkingsgericht' en 'resultaatgericht'. Hij begint de toelichting op zijn skills met een zelftestje om te bepalen of dat je meer van het een of het ander in huis hebt. Wij hebben dit onderscheid in ons onderzoek tot nu toe gehandhaafd en hebben zelfs ook voor de toolkit de test bewerkt als opwarmertje voor de oefeningen met vaardigheden daarna.<sup>xiv</sup> In het gesprek met de labber van challenge 4. viel ons echter op dat het behalen van, weliswaar kleine, deel-resultaten wel degelijk plaats kan vinden in fasen 1. en 2. en dat dit bovendien de medewerkers veel voldoening geeft en zij hieruit ook hun energie en motivatie kunnen halen om er mee verder te gaan. Door de kleine resultaten leken zij als het ware naar het vervolg van de challenge geblazen te worden. De vraag is dan nog of je dit resultaatgericht zou moeten noemen of dat het eerder zo is dat het willen ontwarren van de puzzel de drijvende kracht achter de beweging is en het behalen van de resultaten de bevestiging dat de oplossing, de ontlading van de spanning om in termen van de vorige opmerking te blijven, inderdaad nabij is.

## **3. Vergelijking met andere auteurs**

We waren ook benieuwd of Dyers indeling van fasen bij andere auteurs in een vergelijkbaar patroon te herkennen is. We hebben ons onder andere verdiept in de terminologie van Bossink (Bossink, 2019) en Gaspersz (Gaspersz, 2013) over fasen in een innovatieproces. Uiteindelijk hebben we ervoor gekozen om de terminologie voor fasering van Cropley & Cropley (2010)<sup>xv</sup> toe te voegen in 'Fasen in het innovatieproces', omdat deze het beste aansluit op innovatieprocessen bij de overheid. Zie toolkit, hoofdstuk 1.

## **4. Design Thinking**

Verder kwam al snel de vraag op hoe de fasering en methodiek van Dyer zich zou verhouden tot die van Design Thinking. DT is een bij overheid en andere organisaties wijd en zijd bekende methodiek waarmee door middel van creatieve brainstormsessies voor complexe problemen oplossingen worden gezocht en gevonden. Zijn de skills van Dyer terug te vinden in DT? We waren er benieuwd naar en we zijn vooral op i-net aan het struinen gegaan. Uiteindelijk hebben we ervoor gekozen om de terminologie van DT niet toe te voegen aan de methodiek van Dyer, omdat dit teveel verwarring zou opleveren in de uitvoering. Design Thinking is zelf een te doordachte methodiek om deze even door een andere heen te vlechten.

## 5. Creativiteit bij de overheid

Een bijzondere vermelding verdient hier de ontwikkeling van de betekenis van het begrip creativiteit bij de overheid. Onderzoekers van de RU constateerden dat de competentie creativiteit zich door de jaren en door de verschillende sturingsfilosofieën heen (Public Administration, New Public Management en New Public Governance), net als veel andere competenties, een heel andere betekenis heeft gekregen.<sup>xvi</sup> Creativiteit is geen basisvoorwaarde voor innovatie maar heeft binnen NPG meer de betekenis gekregen van 'handig met de regels om kunnen gaan', 'oplossingen op maat voor de burger kunnen bedenken'.<sup>xvii</sup> Het lijkt meer op een handigheidje, een slimmigheidje dat je in de dienstverlening vooral bij de achterdeur inzet om toch de resultaten te halen. Interessant is dan nog om te kijken of het juist binnen de sturingsfilosofie New Public Governance begrijpelijk of zelfs logisch is dat ambtenaren deze houding als vanzelf hebben ontwikkeld. Als we het bij het begin van ons onderzoek hebben over de oplossingsgerichte focus van de labber, zou dit zelfs kunnen betekenen dat hij 'creatief' eerder associeert met 'oplossingsgericht' in plaats van dat het er tegengesteld aan zou zijn. En als Dyer dan pleit voor juist meer creativiteit aan de voorkant van het proces, maakt dat voor ons de verhouding tussen de verschillende rationaliteiten bij voor- en achterdeur gevoelig zichtbaar.

### 5. De competentie innovatief handelen nader bekeken

Met de vaardigheden van Dyer bestrijken we een deel van de competentie Innovatief handelen. Bij het doorwerken van zijn vaardigheden valt op dat hiermee vooral de creatieve denkvaardigheden aan bod komen en minder de *kritische denkvaardigheden*. We denken dan aan: uitspraken kunnen beoordelen op waarheid en consistentie, redeneringen kunnen opzetten en beoordelen, een logische analyse kunnen maken enzovoort. Deze zouden nog een plek kunnen krijgen in het arsenaal. In onze toolkit hebben we bij Vragen stellen, in de oefening: 'De jacht op het idee' een aanzet willen geven om een soort van kritische analyse te kunnen oefenen.

De definitie van de competentie Innovatief handelen waar docenten van de HU naar verwijzen gaat als volgt: 'Als je er niet voor wegloupt om de dingen op een andere, nieuwe manier te proberen, als je de dingen liever niet bij het oude houdt, als je vaak vindt dat het anders kan, zelfs beter wellicht maar in ieder geval anders, en als je durft te experimenteren, een nieuwe aanpak durft uit te proberen, niet geschoten altijd mis, dan beschik je over de competentie innovatief handelen'

We herkennen op het eerste oog veel van deze uitspraken in het handelen en het denken van onze labbers en zouden hiermee kunnen concluderen dat deze competentie in meer of mindere mate bij al onze labbers aanwezig is. De *innovatiekampioenen* onder ons tekenen zich snel af waarschijnlijk (Bossink)<sup>xviii</sup>, maar wat willen we weten over al die andere labbers die op een of andere manier warm lopen voor innovatie maar misschien niet in alles een kampioen zijn? De fasen van Dyer maken het wel verleidelijk om ons af te vragen welke combinatie van competenties in welke fase van het innovatieproces wenselijk is. En daaraan gekoppeld de vraag hoe je de kwaliteiten van de labbers zoveel mogelijk *recht doet* door hen te laten schitteren in die fase in het proces, waarin hun kwaliteiten er ook juist het meest toe doen.

---

## 9. Update toolkit tot nu toe

Van de tools hebben we nu die voor het formeel of informeel (expliciet of terloops) ontwikkelen van de *vaardigheden* gereed. Ook hebben we de gids om te ontdekken.... (de heuristiek) om een eerste, richtinggevende structuur te geven aan je challenge, toegevoegd aan de toolkit. Omdat het overzicht van de verschillende onderscheiden fasen van Dyer een handig hulpmiddel blijken te zijn om te kijken waar je je precies bevindt in het innovatieproces, hebben we deze fasen ook toegevoegd aan de toolkit. Zowel de gids om te ontdekken... als de onderscheiden fasen hebben we toegevoegd onder het hoofdstuk *kennis* van de toolkit. Deze tools kunnen de kennis over het innovatieproces waar challenges zich in bevinden, vergroten. Het kan bij medewerkers de onzekerheid verkleinen over 'wat staat me nu allemaal te wachten' of 'wat kan ik doen'?

Terugkerend naar onze vraagstelling blijft over van wat nog rest voor de toolkit: de tools om de *houdingsaspecten* (attitudes) van innoverend vermogen te kunnen ontwikkelen. Na een aantal weken Dyer, keken we intussen uit naar een theoretische verbreding vanuit een heel andere hoek.

### Tip voor de onderzoekers 2. Roep hulptroepen in

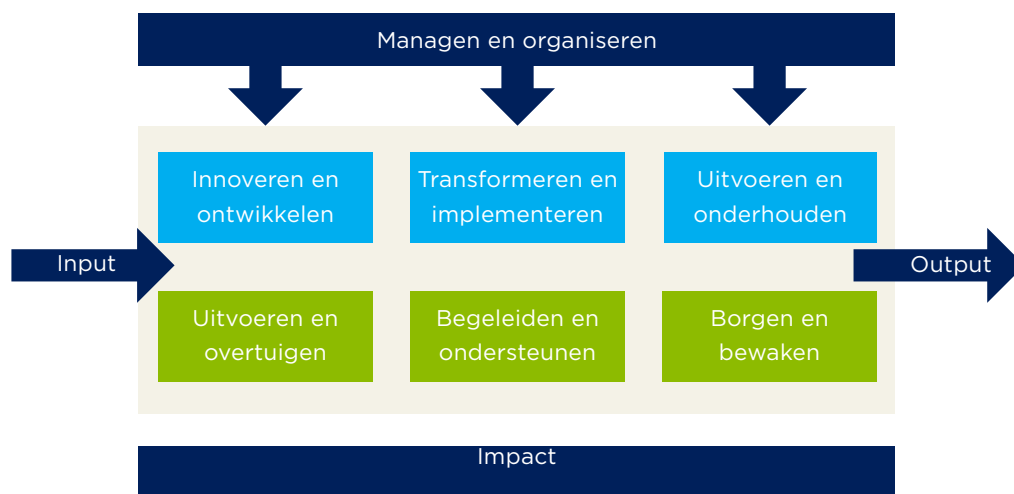
Voor beschikbare kennis over attitudes bij innoverend vermogen zijn we allereerst in gesprek gegaan met docenten van Hogeschool Utrecht, die ons geholpen hebben met het in kaart brengen van attitudes innoverend vermogen naar aanleiding van door hen eerder onderzochte attitudes in 'de onderzoekende houding'. Wij mochten voor het ontwikkelen van de toolkit ook gebruik maken van door studenten en docenten eerder ontwikkelde leeractiviteiten en werkvormen.<sup>xix</sup> Deze hebben we bewerkt en voor onze toolkit passend gemaakt. Zie hoofdstuk 2 van de toolkit.

Ook heeft de HU ons bekend gemaakt met Fincoda, een internationaal instituut dat tot 2019 assessments voor studenten en medewerkers faciliteerde voor het testen van innoverend vermogen. Ook de vragenlijst van Fincoda was een goede wegwijzer bij het spits maken van de te ontwikkelen houdingsaspecten van innoverend vermogen voor de toolkit.<sup>xx</sup>

### Tip voor de onderzoekers 3. Sluit aan bij bestaande kennis in de organisatie

Bij inzichten uit de theorie 1. punt 5. De competentie innovatief handelen nader bekeken signaleerden we dat de fasen van Dyer ons aanzetten tot de vraag hoe je de kwaliteiten van de labbers zoveel mogelijk recht doet door hen te kunnen laten schitteren in die fase in het proces, waarin hun kwaliteiten het best tot hun recht komen. We zijn niet allemaal innovatiekampioenen, maar we zijn ook meer dan alleen de innovatievolgers. Maar hoe zit het met al die rollen en nuances van kwaliteiten die daar tussenin liggen? Daarvoor hebben we samen met afdeling Opleidingen van Weener XL gebrainstormd over hoe we de competentie innovatief handelen dusdanig zouden kunnen bewerken dat het mogelijk wordt voor iedere labber, en iedere medewerker, om te weten te komen in welke fase van het innovatieproces zijn kwaliteiten het meest (uit)blinken. Dat zou niet alleen voor de individuele medewerker zelfkennis opleveren, maar bovendien voor een innovatieteam, een challengeteam, een handvat kunnen zijn om op deze manier de beschikbare kwaliteiten in je team optimaal te benutten.

Als vervolg op deze brainstorm zijn we in gesprek gegaan met Bureau I-screen te Rosmalen. Zij zijn ervaren in het in kaart brengen van fasen in een werkproces in een bepaalde context en deze fasen in hun onderlinge samenhang te relateren aan gewenste kwaliteiten en rollen. Bovendien bieden zij testen aan die organisaties voor hun medewerkers kunnen inzetten om vast te kunnen stellen of het competentieprofiel past bij een bepaalde functie. Na een aantal inhoudelijke gesprekken met een arbeids- en organisatiepsycholoog van I-screen, heeft I-screen voor ons hun rollenmodel met competenties gemodelleerd naar de fysieke fasen van het innovatieproces, zoals die eerder door ons in kaart zijn gebracht aan de hand van Dyer. Hiermee hebben zij voor ons een uniek instrument ontwikkeld, waarmee een medewerker of team kan testen in welke fase van het innovatieproces haar specifieke kwaliteiten of die van elk teamlid, het best tot hun recht komen. Als proef hebben wij als onderzoekers elk een dergelijke test laten uitvoeren en deze gaf hier en daar verrassende resultaten te zien. We konden hiermee niet alleen onze kwaliteiten relateren aan het innovatieproces maar ook de vinger leggen op welke rol we in het proces precies vervullen als we bepaald werkgedrag laten zien. We hebben, in samenspraak met afdeling Opleidingen van Weener XL, besloten om het instrument in eerste instantie beschikbaar te stellen voor alle labbers. Om uit te proberen of de test ook voor een team nuttige zelfkennis oplevert en rollen van teamleden in hun onderlinge samenhang gemakkelijk zichtbaar maakt, hebben we de leden van projectgroep van Lab XL gevraagd om de test als proef ook uit te voeren. Het testen is op het moment van deze rapportage nog in volle gang. We kijken uit naar deze resultaten op teamniveau.



Het rollenmodel van i-screen

---

## 10. Vervolg van onze zoektocht. Is dit alles? Moment van bezinning.

Op dit punt aangekomen, vragen we ons in ernst af of we tot nu toe niet alleen voldoende maar ook het juiste gedaan hebben om de hard werkende labbers maximaal te faciliteren. We begonnen met de vooronderstelling dat we de 'doener' wilden stimuleren, wilden verleiden om vaker in de huid van de 'denker' te kruipen. Resultaat- en oplossingsgericht en snel de oplossing omarmen zou vaker plaats mogen maken voor ontdekken, onderzoeken, meer vragen stellen, eerst het probleem uitgebreid verkennen enzovoort. Met hulp van Dyer en anderen hebben we van alles uit de kast gehaald zodat er voor elk wat wils aan vaardigheden in de toolkit zit om deze verkennende kant te bevorderen. Met het testinstrument van I-screen is het bovendien mogelijk om voor jezelf als labber na te gaan welke kwaliteiten nu het best aansluiten op welke fase van het proces. En net als Dyer c.s. gaan we er min of meer van uit dat het nu goed gaat komen. Dat het gaat lukken om, dankzij het overzicht van fasen en de heuristiek en de vaardigheden en de houdingsaspecten ook nog, niet alleen de labbers, maar ook alle andere medewerkers in de juiste positie en op de juiste plek te kunnen posteren om te kunnen innoveren. Innoveren wil je leren. En als het nu nog niet lukt... dan ligt het niet aan ons.

Waar lijkt dit op? Dit lijkt best veel op de manier waarop we soms dingen voor inwoners organiseren. Voor bijstandsgerechtigden bijvoorbeeld die we een traject of een training voorleggen, een werkplan, een plan van aanpak. Keurig uitgedacht, helder omschreven, logisch onder elkaar: als u dit allemaal doet, dan bent u empowered, dan voelt u zich beter en dat heeft u zo werk. Dan hoeven u en ik elkaar straks helemaal niet meer te zien. Als het dan nog niet lukt...

De overeenkomst zit hem in de manier waarop we kijken naar mensen voor wie we denken dat we iets goeds aan het doen of maken zijn. En met alle goede wil van de wereld doen we ons best om dichtbij de wensen, behoeften en mogelijkheden van die persoon aan te sluiten, maar het blijft onze alziende blik tegenover de 'blinde', het zijn onze normativiteiten van wat 'juist' is in deze of gene bedrijvigheid. En dan hebben we het nog niet eens over wat 'managable', controleerbaar of voorspelbaar is. Of waarmee we wellicht onze inspanningen en 'interventies' kunnen legitimeren.

De overeenkomst zit ook, en daar ligt ons inziens de enige uitweg uit dit reflectie-moment van kniesoren, dat we te weinig kijken naar 'hoe dingen al gaan' in de realiteit en leefwereld van de ander, en teveel met onszelf bezig zijn vanuit onze systeem gestuurde houding. We hadden een doorkijkje gekregen in 'hoe dingen gaan' merkten we in dit verslag op, toen we de eerste gesprekken met de labbers hadden gevoerd en later hun pitches hadden geproefd. Dat had indruk gemaakt. Wat opviel was het enthousiasme, de gedrevenheid, het fanatisme en het gevoel van urgentie van een probleem en van het vinden van een mogelijke oplossing. Maar ook teleurstelling als het niet lukte en ook dat gaf de betrokkenheid karakter. Nog even naar challenge 3. We waren in gesprek met de labber met voor ons op het scherm de 125 ideeën, wij in ons hoofd onze oefeningen, en dachten in een reflex: ha mooi dan gaan we nu terug naar het moment van de eerste vraag. We willen nu uitproberen of dat onze tool vragen stellen, en daaruit specifiek *opschudden*<sup>xxi</sup>, beter had gewerkt dan het ophalen van zoveel mogelijk ideeën. We willen erachter komen of, door de manier van vragen stellen, er zo wie zo veel minder opties waren uitgerold, maar ook die paar die meteen raak waren geweest. We hebben het gelaten. Nu even niet aankomen was onze tweede reflex. De trots bij de labber-in-charge over de 125 ideeën was groot.



# Intermezzo: de veranderende gemeente

In de publicatie *De veranderende gemeente* ontwikkelt Thijs Homan een veelomvattende visie over hoe gemeenten nu écht veranderen. Grofweg onderscheidt hij twee hoofdvormen van veranderingen: de eerste als gevolg van formele besluitvormingsdynamieken (formele beslissingen genomen over verandering of vernieuwing van formele structuren, regels, protocollen en werkwijzen. Inclusief de beslissingen over de formele verandertrajecten die gemeenten initiëren om die veranderingen van de gemeentelijke organisatie te bewerkstelligen) en de tweede als gevolg van organische veranderdynamieken, die ontstaan vanuit voor-, zij- en achterdeurtjes van de gemeente. Dit betreft een veranderdynamiek die hooguit slechts zijdelings wordt beïnvloed en aangestuurd door het management en het bestuur. Over formele veranderdynamiek haalt Homan de snerende uitspraak aan van een van de toehoorders vanuit een gemeentelijke organisatie bij zijn lezing:

***“Op een verandertraject voor de bühne dat van managers komt, reageren medewerkers ook voor de bühne”.***

Over de organische veranderdynamiek zegt Homan het volgende:

***‘Dit betreft dus een veranderdynamiek die hooguit slechts zijdelings wordt beïnvloed en aangestuurd door het management en het bestuur. ....Niet alles wat er in een gemeentelijke organisatie gebeurt is te begrijpen als resultante van wat het bestuur en het hogere management in de wespentaille met elkaar aan het doen zijn. De tweede verzameling veranderdynamieken waar ik het hier dus over heb, betreft de ambtenaren..... die in deze stimulusrijke context vertoeven, waar zij zelf continu prikkels voor vernieuwing en verandering ervaren.’***

***‘Wat ik ontdekte, is dat de respondenten met het containerbegrip ‘organisch veranderen’ onder meer doelen op al deze mensen .....die continu veranderideeën opdoen ...in de gemeentelijke organisatie. En die daartoe zelf met kleinere of grotere veranderingen beginnen, simpelweg omdat zij vinden dat er dingen anders, beter en handiger georganiseerd moeten worden.’***

Homan noemt als één van deze belangrijke bronnen voor organische veranderdynamiek de zogenaamde ‘veranderfonteintjes’. Hierover zegt hij:

***‘Veranderfonteintjes is de benaming voor mensen (of kleine groepen mensen) die op eigen gezag het initiatief nemen om iets in de gemeentelijke organisatie te veranderen en te verbeteren... Het zijn juist de veranderfonteintjes die lokaal op tal van plekken in de gemeente de motor kunnen zijn achter verandering’.***

***Hoe ga je als organisatie dan vervolgens verstandig om met ‘veranderfonteintjes? Hij zegt wat je vooral niet moet doen:***

- *veranderfonteintjes afstraffen als ze niet doen wat formeel de bedoeling is*
- *veranderfonteintjes managen*
- *veranderfonteintjes als de nieuwe helden beschouwen*
- *als de nieuwste kreet (beschouwen)*
- *proberen gunstige klimaten voor veranderfonteintjes te organiseren: ze slaan juist aan op een óngunstig klimaat*

***Samenvattend: ‘het managen van veranderfonteintjes is niet goed mogelijk’.***

Tot zo ver Thijs Homan.

---

## 11. Tweede poging voor een vervolg van onze zoektocht: innoveren als leerproces.

Zijn er andere manieren om naar een innovatieproces te kijken waarmee we ons inzicht in innoverend vermogen kunnen vergroten? Is het mogelijk om het ontwikkelen van innoveren te bevorderen zonder de betuigelende bijsmaak van 'interventie', zonder de blik vanuit de welbekende helikopter of de pretentie van het formele verandertraject? Welke andere perspectieven zijn er om de al werkzame innovatie activiteit, want dat is wat we onmiskenbaar volop aantreffen bij Lab XL, recht te doen? En kunnen we hiermee ook dichterbij de ontwikkeling van de lerende organisatie komen dan waar we tot nu toe zijn aanbeland?

Voor deze theoretische verbreding, hebben we ons verdiept in het gedachtengoed van Joseph Kessels en Suzanne Verdonschot over leerprocessen bij innoveren. Met name Verdonschot heeft de afgelopen jaren veel onderzoek gedaan naar leerprocessen bij innoveren in organisaties (profit en non-profit). Zij bouwt verder op het werk van Kessels. Kessels, intussen emeritus hoogleraar van TU Twente, is de grondlegger van bureau Kessels&Smit en bedenker van de uitspraken 'krachtige leeromgevingen zijn niet te managen' en 'je kunt niet slim zijn tegen je zin in'.

Hierna een korte weergave van hun wetenschappelijk getoetste inzichten<sup>xxii</sup>:

### Theorie van Verdonschot over innoveren als leerproces

#### Innoveren als een bijzondere vorm van leren.

Een innovatieproces kun je zien als een leerproces, waarin je nieuwe kennis ontwikkelt en toepast op een concrete verbetering of vernieuwing. Zo beschouwd is innoveren een bijzondere vorm van leren. De focus ligt echter niet op leren ('hoe leer ik deze vaardigheden, die ik straks daar en daar voor nodig heb') maar op het werk zélf ('hoe lossen we dit probleem op?'). Deze manier van leren is niet in een opleiding of training vorm te geven en het is ook niet zo dat andere collega's de nodige kennis al in huis hebben en van wie je die kennis maar hoeft over te nemen. Dergelijke leerprocessen laten zich niet ontwerpen. In plaats daarvan kan de medewerker zichzelf gaandeweg het proces als *ontwerper van doorbraken* gaan zien. Kritieke leermomenten in het innovatieproces vormen een aaneenschakeling van haperingen en *ombuigingen* naar een *doorbraak*. Je blijft als medewerker de regisseur van je eigen leerproces als je jezelf kunt zien als vormgever van doorbraken. Reflecteren op je leerproces is als het opsporen van die kritieke leermomenten. Dat houdt je scherp op situaties waarop het vastloopt of om patronen van situaties te herkennen die je wilt doorbreken. Als je zo'n situatie vanuit een nieuw licht gaat bekijken, ontwerp je voor jezelf als het ware een nieuwe manier van werken.

### **Innovatie heeft een systematische en een persoonlijke kant.**

Het doorlopen van verschillende 'logische' stappen in het innovatieproces betreft de systematische kant. De persoonlijke kant gaat over affiniteit, creativiteit, ambitie, eerdere ervaringen en bekwaamheid. Rationele analyse werkt als een soort brug tussen de systematische en persoonlijke kant. Als je vastloopt, analyseer je eerst wat er aan de hand is, waar je staat in het proces en waar je denkt dat de doorbraak vandaan moet komen. Er zijn 11 zo genoemde (getoetste) ontwerpprincipes, die alle de potentie hebben om een doorbraak te versnellen. Als je weet welk principe jou kan helpen voor die doorbraak, kun je er zelf gerichte leeractiviteiten op loslaten en de hapering om- buigen of lostrekken.

### **Ieders persoonlijke affiniteit is een essentieel ingrediënt.**

Uit onderzoek blijkt dat het aanspreken van persoonlijke betrokkenheid van groot belang is voor het laten lukken van innovatie. Werken vanuit ieders drijfveren, draagt bij aan de creativiteit en aan het realiseren van doorbraken. 'Niet het spreken vanuit een functie of het denken namens een organisatie werkt, maar juist het opsporen van je eigen motivatie en spreken vanuit jezelf'<sup>xxiii</sup>

### **Wat houdt dat in?**

Het betekent waarschijnlijk een andere manier van organiseren dan we gewend zijn. Eigen ervaringen alleen zorgen niet voor een doorbraak. Stel jezelf en elkaar vragen als: wat vind je hier nou leuk aan? Waarom is dit voor jou zo belangrijk of urgent? Waar gaat het je nou precies om? 'Persoonlijke drijfveren opsporen en aanboren werkt beter dan zoeken naar een algemeen doel dat in formele zin omvat waar het iedereen om te doen is'<sup>xxiv</sup>. Naast vragen stellen zijn creativiteit en ambitie belangrijk om op een onconventionele manier dingen uit te proberen in de praktijk. Bijvoorbeeld een uitstapje naar een plek waar men écht last heeft van het probleem, zo ervaar je elkaars belangen en betrokkenheid. Bedenk in plaats van vergaderen ook alternatieven voor alleen spreken en luisteren.

---

## 12. Principes Verdonschot bieden uitkomst

Omdat deze inzichten ons op het eerste oog al genoeg grondstof leken te geven om er in ieder geval mee te experimenteren, maar misschien zelfs wel om ermee uit onze eigen impasse te komen, wilden we op kleine schaal de 11 ontwerpprincipes, of wel de potentiële doorbraakversnellers, toetsen aan de praktijk. De theorie bleek bij onszelf al meteen te werken doordat *we nu, door deze inzichten over innoveren als leerproces, voor het eerst onszelf als een echte innovator herkenden en konden identificeren*: we waren met een project begonnen middenin een oase van innovaties, op weg naar vernieuwing, maar we moesten zelf uitvinden hoe we dit het beste konden aanpakken en eenmaal op weg waren we duidelijk zelf in een voetangel terecht gekomen (of had de voetangel óns betrapt...). Het lag erg voor de hand om in de eerste plaats onze eigen hapering te toetsen aan de 11 principes en te kijken of dat we hiermee inderdaad een doorbraak konden realiseren. We werden vanaf nu ontwerpers van ons eigen leerproces!

### **De 11 ontwerpprincipes kort weergegeven op een rij:<sup>xxv</sup>**

1. **Werk aan 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 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.**

We hebben ons eerst afgevraagd in welke mate we met welk principe al bezig waren geweest in het onderzoek- en ontwerpproces. Eigenlijk konden we bij alle principes een vinkje zetten, dat wil zeggen: ze waren herkenbaar, de een wel sterker dan de andere. De hoogste scores kwamen te liggen bij: 1., 3., 5., 6., 8., 9., 11. Gemiddeld scoorden we op 7. en 10. We bleken, naast de invullingen die Verdonschot erbij geeft, ook eigen invullingen en voorbeelden te hebben bij elk principe. De principes die we laag hadden gescoord waren 2. en 4.. Konden we hier iets mee? Misten we in dit werk grondstof bij onszelf als het ging om deze twee? En: hielp een van deze twee of allebei ons uit de hapering, werd het een doorbraakversneller? En wat gingen we nu dan precies doen om eruit te komen? De deliberatie leverde ons het volgende op:

- Ons vastlooppmoment, onze hapering, betreft de constatering dat we met een intrigerend probleem (1.) bezig zijn. We stuiten op onze eigen grenzen van wat we 'goed werk' vinden.
- Het probleem raakt individuele drijfveren (3.). We willen dat labbers, medewerkers, ontwerper zijn en blijven van hun eigen leerproces en niet dat wij als onderzoekers en ontwikkelaars dingen voor hen gaan bedenken met de verwachting van de voorspellende waarde voor het slagen van hun innovatie. Geloven in zelfsturing maar ook in waardering en erkenning van wat al zichtbaar aanwezig is, zijn drijvende krachten achter ons werk.
- We werken vanuit kracht (6), bijvoorbeeld dat we nu durven stilstaan bij deze hapering en deze serieus nemen, maar we willen ook dat medewerkers voor wie we dit doen vanuit hun eigen kracht en bekwaamheid kunnen werken.
- Het wordt onze uitdaging om een nieuwe aanpak te bedenken (2.) in combinatie met een ongewone combinatie van materiedeskundigheid (4).

Zoals te zien is, zijn we begonnen met een aantal principes waarop we hoog scoorden en die als meest pregnant van dat moment naar voren kwamen. Deze hebben we geprobeerd te omschrijven. Daarna hebben we de 2 ontbrekende principes als uitdagende actiepunten beschreven. Vooral de twee uitdagers kregen iets magisch toen we ze eenmaal geformuleerd hadden. Dit was meer dan een doorbraak dit was een opdracht: je mag een geheel nieuwe aanpak bedenken en je mag elke verbinding tussen expertises maken als deze maar verrassend is!

We waren blijven steken, hadden de geografische kaart nog eens goed bestudeerd, onze eigen kaarten goed geschud en blijkbaar onszelf ook op een versterkertje getrakteerd: we konden weer vooruit. We hadden een opdracht en die gingen we uitvoeren.

**Tip voor de onderzoekers 4:** haal ongewone materiedeskundigheid naar binnen; heb de moed om iemand wiens werk je waardeert, gewoon te mailen of te bellen.

Onze wens ging in vervulling om een informeel gesprek te arrangeren met Verdonschot. Om bij haar principes te blijven: we wilden de materiedeskundigheid zelve naar binnen halen. Het ongewone zat hem in het feit dat je iemand van deze statuur niet zomaar mailt of belt. (deze onderzoeker niet althans..) Dat resulteerde na enkele mails over en weer in een geanimeerd telefoongesprek, waarin we alle voor ons relevante vragen hebben kunnen stellen en konden vertellen over onze activiteiten. Daaruit is ook de actie voortgekomen om de 11 principes voor onze toolkit te gaan bewerken.

De theorie van Verdonschot toegepast op het voorliggende praktijkonderzoek tot nu toe, levert de volgende inzichten en vervolgvragen op:

#### Inzichten uit de theorie 2. Overdenkingen en vervolgvragen bij Innoveren als leerproces

- 1 Verhelderend van de theorie van Verdonschot Innoveren als leerproces is allereerst het onderscheid tussen de *systematische en persoonlijke* kant van innovatie. Toegespitst op onze praktijk tot nu toe kunnen we constateren dat we met de fasen van Dyer vooral de systematische kant van het proces hebben uitgewerkt, deze voor een deel hebben getoetst aan de praktijk van de labbers en elementen daaruit hebben gebruikt als aanwijzing voor het maken van onze toolkit.

- 2 Wat verder meteen opvalt is dat van de persoonlijke kant, volgens de resultaten van haar onderzoeken, het werken vanuit *persoonlijke affiniteit en betrokkenheid* aan innovatie, de *meest voorspellende determinant* is voor het slagen van innovaties. Veel van deze waarden, gevoelens en emoties zagen we, weliswaar als bijvangst en nog ongedefinieerd, terug in de gesprekken over de challenges. Persoonlijke betrokkenheid, passie en gedrevenheid, positieve gevoelens bij het precies treffen van wat er voor hen op het spel staat, teleurstelling en ontgoocheling als dat wat je zo belangrijk vindt, net niet of helemaal niet gehaald wordt, Maar ook bij onze exercitie hierboven konden we meteen aanhaken bij ontwerpprincipe 1. en 3. die allebei sterk leunen op persoonlijke affiniteit en betrokkenheid.
- 3 Een vluchtige terugblik op de challenges in het licht van innovatie als leerproces laat bovendien zien dat 'ongewone materiedeskundigheid van buiten naar binnen halen' de doorbraakversneller van vastloper 2. in challenge 3. bleek te zijn. Behalve een communicatieadviseur kun je ook een gedragsdeskundige betrekken bij de formulering van vragen in een enquête over veranderen van gedrag en dat heeft de besluitvorming hierover daadwerkelijk ook vlot getrokken. Een terugblik op challenge 4. in dit licht laat zien dat deze labbers goed gebruik hadden gemaakt van principe 2. Ze hebben zelf een aanpak bedacht die ze in hun dagelijkse werk nooit eerder hadden toegepast volgens een eigen systematiek. Bovendien 'verbinden zij de wereld daarbinnen met die van daarbuiten', principe 9., door alle gebruikers te betrekken bij de definities. Uit het inkijkje bij de projectgroep als bijvangst herkenden we het vastloopmoment 'het vaststellen van het gemis aan expertise' en de doorbraakversneller 'van buiten naar binnen halen van ongewone materiedeskundigheid' in de nood aan de financiële man met coördinerende kwaliteiten. Ongewoon in dit geval omdat je bij innoveren in eerste instantie misschien niet denkt aan een dergelijke rol. En bij de meeste labbers herkenden we, in een of andere hoedanigheid, principe 1. Werk aan een urgent en intrigerend vraagstuk, en principe 3. Werk vanuit persoonlijke drijfveren.
- 4 *De alternatieve werkvormen* die zij beschrijft bij hoe je in je organisatie het stimulerende klimaat organiseert zodat er doorbraken plaats kunnen vinden, komen hier en daar overeen met die wij met aanwijzingen van Dyer, ook ontwikkeld hebben voor de toolkit om de ontdekkingsgerichte vaardigheden te kunnen oefenen. Kies een andere omgeving, ga samen op pad, teken in plaats van praat enzovoort. Ook andere door ons ontwikkelde werkvormen aan de hand van Dyer sluiten goed aan bij de ontwerpprincipes. Vooral die van 4.,7, 8, en 9.
- 5 Wie vertrouwd is met de motivatietheorie SDT (zelfdeterminatietheorie) van Deci & Ryan of de TPB (Theory of Planned Behavior) van Ajzèn & Fishbein, en de ontwerpprincipes met de bijbehorende toelichtingen en concretisering van Verdonschot nog eens op de lichtbak legt, ziet de *ankers van beide motivatietheorieën* er onmiskenbaar doorheen schemeren. En net als bij de hierboven genoemde theorieën, schittert ook Bandura met zijn self-efficacy (vertrouwen dat iemand heeft in de eigen bekwaamheid om met succes invloed uit te oefenen op zijn of haar omgeving, bijvoorbeeld door een bepaalde taak te volbrengen of een probleem op te lossen) in dit spel van werkzame bestanddelen in meer dan een bijrol.<sup>xxvi</sup> Het magische kwam niet uit de lucht vallen: dat we meteen de beweging voelden toen we eenmaal serieus met de ontwerpprincipes aan de gang gingen, was waarschijnlijk omdat het principes zijn die je, als je ze voor jezelf kunt vertalen naar wat je in je innovatieproces als leerproces *aan het doen bent en wat je nog te doen hebt, ergens naar toe bewegen*. En dat is precies wat ze beogen te doen, namelijk je hapering ombuigen of lostrekken en een doorbraak forceren.. en wel met eigen middelen en vanuit eigen kracht.

---

## 13. Doorbraakversnellers geven ook zicht op motivatie

Het instrument dat Verdonshot gebruikt om met deze principes te werken betreft een vragenlijst, een korte uitleg over elk principe en werkvormen. De vragenlijst bevat bij elk principe telkens 3 sets van 2 zinnen. Om deze bruikbaar te maken voor onze toolkit, hebben we de lijst bewerkt door de ordening te wijzigen en de zinnen hier en daar vervangen door meer praktijkgerichte zinnen. We hebben deze lijst in een verkorte vorm als zelf-sneltest voor labbers bewerkt om hiermee te ontdekken waar je vastloopt moment precies zit (door ons voetangel genoemd) en welke doorbraakversneller je uit de benauwenis kan trekken of deze kan oprekken. Ook hebben we de werkvormen en leeractiviteiten die hiervoor gebruikt kunnen worden naar voorbeelden van Verdonshot bewerkt, uitgebreid en als losse kaarten in de toolkit opgenomen.<sup>xvii</sup>

Bij het bewerken van de vragenlijst met voetangels en doorbraakversnellers, viel ons wederom op hoe gemakkelijk het was om hierin, hierachter, de pijlers van motivatie te ontwaren. En nogmaals, dat is niet zo vreemd, omdat motiveren (moveo, movere Lat.) natuurlijk niets anders betekent dan 'beweging in iets brengen' of 'iets (of iemand, bijvoorbeeld jezelf) in beweging brengen' en dat is precies wat de doorbraakversnellers doen: je van 'stilstand naar bewegen' voortduwen. Als resultaat van a. de reflectie op ons eigen handelen tijdens het onderzoek, b. de evaluatie van de theorie en c. het bewerken van de vragenlijst werd bewegen naar nu voor ons het tweede onderliggende thema van dezelfde vragenlijst.

Als uitvloeisel hiervan hebben we als experiment de vragenlijst met principes opnieuw gedoopt en nu met de titel: *Wat beweegt jou naar innoveren toe en wat houdt je er van af?*<sup>xviii</sup>

De achterliggende zin en gedachte van deze exercitie is eenvoudig te duiden. Immers: als we meer inzicht hebben in wat labbers beweegt naar innoveren toe en wat hen er van afhoudt, komen we meer te weten over wat we kunnen doen om deze 'beweging' te faciliteren. Of breder:

'Als we beter begrijpen wat medewerkers binnen de gemeentelijke organisatie beweegt naar innoveren toe en wat hen er van af houdt, krijgen we zicht op dynamieken in de organisatie die deze 'beweging' mogelijk maken of juist tegenwerken.' Met dit inzicht zouden we het antwoord op het tweede deel van onze oorspronkelijke vraagstelling '... het innoverend vermogen van de labbers en, indirect, ook die van de lerende organisatie als geheel versterken..', *eindelijk maar wel behoorlijk* dicht genaderd zijn.

---

## 14. Innoveren **wil** je leren. Ondersteuning door motivatietheorieën.

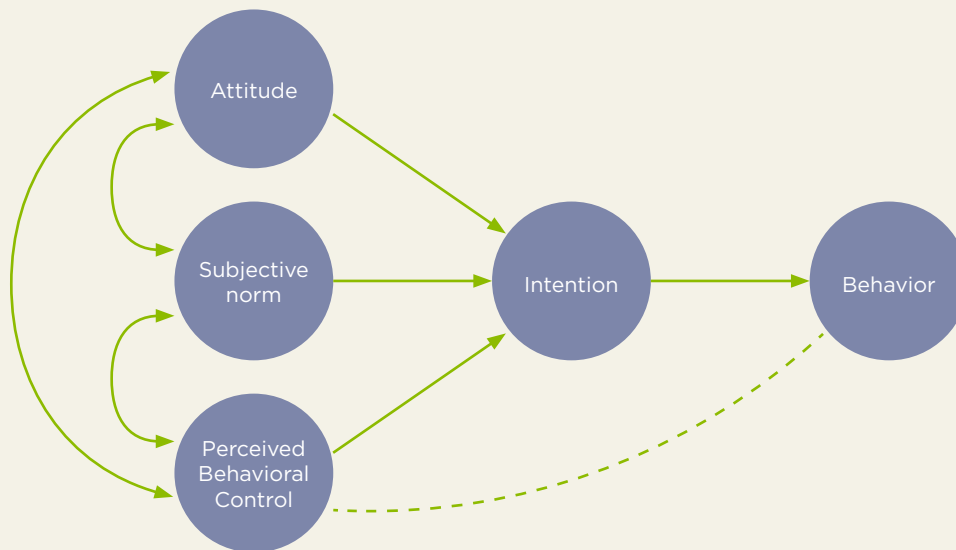
Deze inclusieve benadering van innoveren (dat zowel het fysieke proces van innoveren als innoveren als zelfstandig leerproces insluit) zou niet alleen het zicht verbreden op de verschillende factoren die van invloed zijn op het 'in beweging krijgen en houden' van het innoverend vermogen, maar sluit ook onze resultaten over de ontdekkingsgerichte vaardigheden, in. Immers: we bekijken het innoverend vermogen dan nog steeds binnen de span-of-control van de medewerker zelf, en het lijkt bovendien aannemelijk dat binnen dit perspectief het versterken van het gevoel van competentie, i.c. het in de vingers krijgen van de ontdekkingsgerichte vaardigheden, *één van de factoren is die de beweging naar innoveren toe vergemakkelijkt*. En dat doet deugd, want daarmee zijn onze inspanningen uit het eerste deel van ons onderzoek, van voor de impasse, niet voor niets geweest (!). Bovendien is binnen dit bredere theoretisch kader waarschijnlijk nog beter te begrijpen waarom de binnen de theorie van innoveren als leerproces onderzochte *persoonlijke betrokkenheid en affiniteit* van voorspellende waarde zijn voor het slagen van innovaties.

Twee theorieën die een aanzet zouden kunnen geven voor een dergelijk kader zijn de **Self Determination Theory (SDT)** van Deci&Ryan<sup>xxix</sup> en de **Theory of Planned Behavior (TPB)** van Ajzèn&Fishbein<sup>xxx</sup>. Beide theorieën beogen gedrag te verklaren, maar verschillen in de claim hoe motivatie of intentie die bij dat gedrag hoort, wordt gevormd. De SDT krijgt als humanistisch, meer organistisch georiënteerde motivatietheorie veel bijval in de context van onderwijs en opleiden en laat zien aan welke drie psychologische basisbehoeften voldaan wordt, wil je voor iets, een activiteit, een gedragsverandering, warm lopen. Dit zijn *autonomie, verbondenheid met anderen en competentie*. Hoe rijker de kwaliteit van de vervulling van elke behoefte, des te intenser de motivatie voor een object of voor ander gedrag. De TPB, een theorie uit de cognitieve psychologie die zowel in medische kringen, maar ook in de re-integratie branche gebruikt wordt, probeert de intentie voor bepaald gedrag, in ons geval innovatief werkgedrag, te verklaren en te voorspellen door te kijken naar drie determinanten: attitude, subjectieve norm en self-efficacy.

In de kaders hierna zijn de theorieën van respectievelijk Fishbein&Ajzèn en die van Deci&Ryan kort weergegeven.



## Theory of Planned Behavior van Fishbein en Ajzen



Intentie zegt iets over de moeite die een persoon wil doen om bepaald gedrag uit te voeren, dus hoe gemotiveerd iemand daarvoor is (Ajzen, 1991). Volgens de TPB wordt intentie beïnvloed door 3 aspecten: attitude, subjectieve norm en self-efficacy:

- 1 De attitude ten aanzien van bepaald gedrag (hier: innovatief handelen) wordt bepaald door de afweging die de medewerker maakt van de voor- en nadelen van dat gedrag. Een attitude komt tot stand door de combinatie van de verwachting dat bepaald gedrag het gewenste resultaat oplevert en de subjectieve waarde van dit resultaat. Als de persoon van dit gedrag meer resultaten verwacht, is de attitude van het gedrag positiever. Vertaald naar innovatief handelen: als de medewerker verwacht dat door zijn innovatief handelen 'iets' in de omringende wereld, de organisatie, daadwerkelijk zal verbeteren, dan zal de motivatie voor innovatief handelen groter zijn.
- 2 Subjectieve norm verwijst naar de sociale component, sociale druk die de medewerker vanuit zijn directe omgeving ervaart om bepaald (innovatief) gedrag te vertonen, in combinatie met het belang dat de persoon hecht aan de mening van anderen. Vertaald: hoe meer druk de medewerker ervaart van significante anderen uit zijn omgeving en hoe gevoeliger hij is voor de mening van die anderen, hoe groter de intentie of motivatie zal zijn om innovatief te handelen.
- 3 Self-efficacy is de verwachting die de medewerker heeft over de eigen mogelijkheden om in een gegeven situatie bepaald gedrag te laten zien en de verwachting dat (al dan niet psychologische) obstakels overwonnen kunnen worden. Naarmate de overtuiging sterker is, is de verwachting ook sterker. Vertaald naar innovatief handelen: hoe meer de medewerker ervan overtuigd is dat hij ook de kwaliteiten in huis heeft, de competenties heeft, voor de taken die hij moet uitvoeren, hoe meer hij geneigd zal zijn innovatief gedrag ook inderdaad te laten zien.

Deci & Ryan (2002)<sup>xxxI</sup> hebben een model voor het beter begrijpen van motivatie ontwikkeld vanuit de daarbij behorende Zelfdeterminatie theorie (SDT). Volgens Deci & Ryan komt motivatie voort uit de vervulling van drie psychologische basisbehoeften: 1. je wilt autonoom je keuzes kunnen maken voor iets waar jij zin aan ontleent 2. je wilt je verbonden voelen met anderen, 3. je wilt iets doen waarvan je denkt dat je het kunt.

- 1 In de SDT wordt het eerste aspect, de eerste pijler, autonomie genoemd. Autonomie zit in twee betekenissen vevat in de SDT: a. de mate waarin de medewerker ervaart dat waar hij mee bezig is, overeenkomt met wat hij belangrijk vindt, wat voor hem zin heeft en b. de mate waarin de medewerker ervaart dat het zijn eigen keuze is wat hij doet. (autos= zelf, nomos=wet, hij handelt als het ware conform zijn eigen wetten). De medewerker toetst of dat wat hij aan het doen is of gaat doen, overeenkomt met zijn *eigen waarden en overtuigingen*. Hij maakt de afweging of het in zijn plaatje past van wat hij *goed, nodig, zinvol, leuk of de moeite waard* vindt op dit moment en in deze situatie. Hij toetst 'zijn betrokkenheid en welbevinden' in relatie tot het toekomstige gedrag, aldus Deci in een presentatie.
- 2 Deci&Ryan hanteren een brede en positieve betekenis van het sociale aspect van motivatie. De motivatie wordt intenser, naarmate je meer gestimuleerd wordt door significante anderen of wanneer deze anderen hetzelfde gedrag (reeds) vertonen. De behoefte aan verbondenheid met die anderen maakt dat je motivatie groter wordt voor het overeenkomstige gedrag. *Je wilt bij de groep horen waarvan de leden dat gedrag al vertonen*.
- 3 *Competentie*. Self-efficacy wordt hier ook door Deci&Ryan gebruikt en is een term uit de sociale leertheorie en sociaal-cognitieve theorie, geïntroduceerd door Bandura (Bandura, 1977). Bandura hecht veel waarde aan dit aspect als voorspellende determinant van motivatie. Hoe meer de persoon overtuigd is van zijn eigen kunnen, bijvoorbeeld door intrinsieke beloning van zijn eigen, geslaagde, gedrag, hoe groter de motivatie. En dit kan gaan over zowel vakbekwaamheid als vertrouwen in zelfcontrole<sup>xxxII</sup> en zelf-sturing.

Los van de verdere inhoudelijke verschillen of verschillen in achterliggende psychologische stroming, is in beide theorieën formeel gezien de persoon *betrokken* op een doel, waar hij in mindere of meerdere mate naar uitkijkt en naar toe *wil bewegen*, mits er aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan. Strikt logisch geldt voor beide theorieën het schema voor een intentionele handeling: ik wil x tot stand brengen; als ik y doe, dan breng ik x tot stand; daarom doe ik y. Waarbij een opeenvolging van afgeleide doelen mogelijk is. Vertaald naar een voorbeeld van innovatief gedrag ziet dat schema er als volgt uit: ik wil dat collega's vaker met de fiets naar hun werk komen (x; afgeleid doel); als ik iets bedenken (y; innovatief gedrag) dat het voor collega's gemakkelijker maakt om vaker de fiets te nemen, dan breng ik duurzame mobiliteit (x; einddoel) tot stand; daarom ga ik iets bedenken waardoor collega's vaker de fiets pakken (y; handeling).

---

## 15. Van instrumenteel naar integratief kijken naar innoveren: aan welke knoppen wil je zélf draaien?

We waren intussen goed op weg om van een instrumentele, enigszins naïeve en eenzijdige manier van kijken naar innovatie te belanden in een integratieve benadering met mogelijk een eigen ontologie of woordenschat. Hiervoor wilden we er eerst achter komen welke begrippen, naast competentie, uit de hierboven genoemde motivatie theorieën kapstokken zouden kunnen vormen voor de woordenschat waarmee we het regisseurschap van de medewerker of het innovatieteam zouden kunnen onderstrepen. Waar heb je als medewerker zelf invloed op als het gaat om de beweging naar innoveren toe? Aan welke knoppen kun en wil je zelf draaien?

We hebben hiervoor de grootste gemeenschappelijke deler van deze theorieën als leidraad genomen, zoals eerder beschreven. Dat is: 'de medewerker is betrokken op een doel, waar hij naar toe wil bewegen'. Daarnaast hebben we een poging gedaan om de theorie van Verdonschot over innoveren als leerproces te koppelen aan de begrippen uit de genoemde motivatie theorieën. Waar een uitgewerkt begrip meteen aanleiding gaf om deze te vertalen naar een werkvorm, hebben we deze omgezet naar een tool voor de toolkit. Hierna de uitwerking van de drie begrippen met de bijbehorende verwijzingen naar de toolkit.

**1 Autonomie.** De *persoonlijke betrokkenheid en affiniteit* als belangrijkste voorspellers voor het slagen van innovaties volgens de theorie van innoveren als leerproces, sluiten rechtstreeks aan op de pijler autonomie (SDT) en het aspect *attitude* (TPB). De medewerker verwacht dat innoveren hem iets op zal leveren, dat het 'iets' in de wereld, een belangrijk probleem in de organisatie, zal oplossen of verbeteren en hij voelt zich daar persoonlijk bij betrokken. Zonder zijn bemoeienis of die van het innovatieteam, zou het probleem waarschijnlijk helemaal niet worden aangepakt of opgelost, is soms zelfs de overtuiging van de betrokken innovator. Waar je dus op kunt anticiperen, wil je naar innoveren toe bewegen is:

- zorg dat het probleem waar je aan werkt urgent en intrigerend genoeg is
- waarmee je persoonlijke affiniteit en betrokkenheid hebt
- waarbij nieuwsgierigheid je vooruit blaast
- waarbij je gevoelig blijft voor signalen en betekenissen van buiten
- waarvan je gelooft dat de oplossing echt iets gaat opleveren, van betekenis gaat zijn.

Toolkit: 'Autonomie: je vrij voelen en toch verbonden zijn met je innovatie: ken jezelf!' is een tool uit de toolkit die inspeelt op de pijler Autonomie.

**2 De sociale component** heeft binnen het spectrum van innoveren als leerproces een meervoudige betekenis. De sociale component begrepen als de mate waarin de medewerker sociale druk ervaart en zich adequaat kan verhouden tot die druk (TPB), speelt bij innoveren vooral een rol in de manier waarop de medewerker zich verhoudt tot zijn eigen team of leidinggevende, waarbinnen hij zijn reguliere werkzaamheden verricht. Collega's of leidinggevende kunnen vinden dat je als 'innovator' te kritisch bent, of (te) vaak afwijkt van de gewone manieren van doen. De medewerker voelt zich afgewezen en onbegrepen hij kan het gevoel krijgen dat hij moet kiezen tussen de mores van de groep of zijn eigen innoverende focus.

De sociale component in de betekenis van SDT, als stimulerende factor, kan zowel een rol spelen in het reguliere team waar de medewerker deel van uitmaakt, als, zoals bij LAB XL, in het innovatieteam. De nieuwsgierigheid en open-mindedness van de medewerker met het innoverend gedrag kunnen ook op collega's en leidinggevende aanstekelijk werken.

Binnen LAB XL gaan innovatieteams er als vanzelf vanuit dat mensen elkaar positief stimuleren. Uit onze eerste gesprekken kwam naar voren dat men bovendien graag op zoek is naar eensgezindheid, naar consensus. Het nader ontleden van de theorie van innoveren als leerproces in het licht van de TPB en SDT legt echter ook de eigenzinnige dimensie van de sociale component bloot. Wil je naar innoveren toe bewegen dan is het van belang je vooral niet te laten afschrikken door de volgende kenmerken van de sociale component:

- boeien is net zo belangrijk als binden. Uitkomen voor eigen belangen en nieuwsgierig zijn naar andermans belangen, kiezen voor mensen waar je meer of minder mee wilt samenwerken, anderen meekrijgen op basis van inspirerende overtuiging in plaats van streven naar consensus zijn stuwende krachten binnen een innovatieteam.
- liever verschillen dan overeenkomsten. Juist het benadrukken van ieders (verschillende) deskundigheid en zienswijze, moedigt de innoverende kracht van het innovatieteam aan. 'Het mag best schuren', en graag zelfs.
- sociale verbondenheid met mensen van buiten (experts, betrokken commerciële partijen) geeft de innovatie (uitslaande) vleugels.

Van deze 3 laatste, nieuwe aspecten, valt op dat ze een voor een de potentie hebben om de sociale stimulering in de zin van SDT juist *tegen te werken* in plaats van te bevorderen. Dat is bijzonder en vraagt dus van medewerkers, i.c. onze labbers, dat zij hier een soort van *ambiguiteit in sociabiliteit* kunnen verdragen en positief kunnen ombuigen.

Toolkit: de test en tips: 'De ander: wie hebben invloed op jouw veiligheid en onzekerheid', is een tool uit de toolkit die de medewerker laat reflecteren op deze sociale aspecten.

**3. Competentie.** Hoe meer de medewerker kan bouwen op deze pijler, hoe *competenter* hij zichzelf hierin zal ervaren, des te groter de kans dat innoveren voor hem ook werkt. Het nader doorlichten van de pijler *competentie* in de theorie van innoveren als leerproces, geeft nog een *nieuwe dimensie van competentie* bij innoveren prijs. In het leerproces van bewegen naar innoveren betekent competent zijn ook dat je vooruitloopt op de volgende aspecten:

- Je eigen expertise gebruiken maar deze tegelijkertijd ook in vraag durven stellen: nieuwe werkwijzen uitproberen, een nieuwe aanpak, een nieuw theoretisch perspectief onderzoeken.
- Je competent weten is ook het vertrouwen hebben dat je, ondanks de chaos en desorganisatie in je hoofd of daarbuiten die een innovatieproces nou eenmaal met zich meebrengen, altijd weer een nieuwe (uit)weg vindt, ook al duurt het soms wat langer dan je eigenlijk wel wou.

Toolkit: een greep uit de ontwikkelde tools voor werkvormen en activiteiten:

- Op de eerste plaats kan de medewerker met de tools: vragen stellen, associëren en observeren uit de toolkit de ontdekkingsgerichte vaardigheden versterken.
- Met de opdrachten uit de toolkit om te leren omgaan met onzekerheid tijdens het innovatieproces, risico's nemen en zelfonthulling, kan de medewerker de *zelfcontrole* vergroten.
- Haperingen herkennen en het zelf ontwerpen van doorbraken wordt gemakkelijker gemaakt door de verschillende doorbraakversnellers met opdrachten en activiteiten.
- Het hebben van kennis en inzicht in de verschillende fasen in het innovatieproces maar ook weten wat je precies aan het doen bent en waarom, kan een positieve invloed hebben op het gevoel van *competentie* en *zelfsturing*: de medewerker zoekt zelf uit wat hij nodig heeft om de beweging naar innoveren vlot te trekken (het innovatieteam kan zich zo bijvoorbeeld minder afhankelijk maken van het projectteam).
- Het zelfinzicht in de eigen kwaliteiten gerelateerd aan de fasen van het innovatieproces, de resultaten van de test door I-screen, kan eveneens het gevoel van *zelfsturing* versterken: de medewerker geeft zich gemakkelijker over aan die taken in het proces waarin hij het best tot zijn recht komt. Weten wanneer je van je eigen kwaliteiten gebruik kunt maken en wanneer je een taak of klus beter aan iemand anders over kunt laten is een belangrijke exponent van zelfsturing. De medewerker die zich bijvoorbeeld minder thuis voelt in de rol 'innoveren en ontwikkelen' maar zich meer thuis voelt bij uitvoerende en borgende of bewakende taken, past net zo goed in een innovatieteam, alleen zal hij op een ander moment en op andere taken in het proces schitteren dan de creatieve innovator.

---

## 16. Toetsing begrippen ‘Wat beweegt jou..’ aan de praktijk van de labbers met belangrijke resultaten.

Als laatste experiment hebben we het doen en laten van de labbers tijdens het werken aan hun challenges getoetst aan de sprekende begrippen: *autonomie*, *sociale component* en *competentie* aan de hand van een vragenlijst.

Immers, als deze toetsing significante meerwaarde heeft voor het ‘in beweging houden’ van het innovatieproces als leerproces, kan dat ons inzicht vergroten in welke dynamieken schuilgaan achter ‘bewegingen naar innovatie toe’. Bovendien kunnen we dan een dergelijke vragenlijst als zelf-test gebruiken om te kijken aan welk van de drie hoofdknoppen je kunt draaien als medewerker als je wilt weten welke pijler jou het gemakkelijkst ‘naar innoveren beweegt’ en welke je er ‘van afhoudt’. Hoe we deze toetsing hebben uitgevoerd en de resultaten hiervan vind je in **bijlage 3**. Hierna kort de highlights uit de resultaten van het kleinschalige onderzoek.

Alle drie de pijlers: autonomie, sociale component en competentie komen helder onderscheiden terug in de resultaten. Dat ‘innoveren als leerproces’ vertaald naar de drie pijlers echt een eigen karakter, ietwat koppige en soms ambigue kenmerken heeft, komt in de resultaten goed tot uitdrukking.

- Voor wat betreft *autonomie* zien we dat de vragenlijst zowel een kampioen kan herkennen, een medewerker die onder alle omstandigheden ‘naar innoveren toe beweegt’, eigen drijfveren blijft volgen, als de medewerker die liever ‘de wetten van de structuur’ bewaakt en ‘doet wat er van je gevraagd wordt’, kenmerken die je ‘van innoveren af’ kunnen houden. Bij de scores van de schaalvragen valt onder andere op dat de vragenlijst drijfveren bloot kan leggen die te relateren zijn aan legitimering: het vertrouwen dat inwoners hebben in de gemeente vergroten. Deze scores bij deze twee groepen overigens gemiddeld tot laag. Verder scores ‘Werken aan een urgent en intrigerend vraagstuk’, ‘Werken vanuit je eigen drijfveren’ en ‘Gevoelig blijven voor andere signalen en betekenissen’ over het algemeen hoog. Het is duidelijk dat labbers uit zijn op innoveren en hiervoor ook zelf hebben gekozen!
- Wat betreft de *sociale component* laat de vragenlijst zien of en in welke mate het ‘streven naar sociale verbondenheid’ of ‘streven naar consensus’ je van innoveren kunnen afhouden. Je ziet hier hoe lastig het blijktbaar is om hier te kiezen voor een andere optie dan dat ‘het team bij elkaar blijft’. Toch is ook hier een uitzondering te traceren, van een medewerker die bij deze component toch liever voor de eigen belangen kiest dan het gemeenschappelijke doel voorrang geven. Volgens de theorie van innoveren als leerproces is de eerste optie te herkennen als ‘beweger naar innoveren toe’ en de laatste houdt je er juist van af.
- Wat de vragenlijst naar boven haalt van de pijler *competentie* is op de eerste plaats de constatering dat self-efficacy in de betekenis van: ‘vertrouwen dat ik het project goed zal volbrengen, ondanks de problemen onderweg’ je van innoveren af kan houden of juist voortbeweegt. Onze labbers scoren hoog op dit vertrouwen. Vervolgens laat de lijst iets zien over de mate waarin zelfsturend gedrag dat te relateren is aan innovatief gedrag, je naar innoveren toe beweegt of je er juist van afhoudt: durven experimenteren met nieuwe manieren van werken. Hierop scoren de labbers over het algemeen iets lager: men houdt graag vast aan een beproefde aanpak.

De hiervoor genoemde resultaten uit de vragenlijst 'Wat beweegt jou...' zijn voor ons voldoende aanleiding om deze vragenlijst ook als zelf-test op te nemen in de toolkit. Het levert voor de medewerker extra inzicht op over het bijzondere karakter van de drie pijlers autonomie, sociale component en competentie in relatie tot een innovatieproces. Hij kan zelf vaststellen welke pijler in zijn geval zijn beweging naar innoveren aanzwengelt en welke hem eventueel juist de andere kant op trekt. Op basis van de inzichten en werkvormen van Verdonschot hebben we tips, bijpassende (team) activiteiten en -werkvormen ontwikkeld, waarmee de medewerker zelf aan de slag kan, als vervolg op de resultaten uit de zelf-test.

Daarnaast hebben wij de indruk dat 'innoveren als leerproces' vertaald naar de drie motivatiepijlers genoeg perspectieven biedt voor zowel theoretisch en praktijkgericht vervolgonderzoek. We hebben deze hierna benoemd onder de kansrijke vervolgcacties. (20.)

---

## 17. Conclusie

We wilden met dit onderzoek bijdragen aan de beweeglijkheid en wendbaarheid van de lerende organisatie om aan te kunnen sluiten bij vernieuwingen binnen de gemeentelijke dienstverlening. We stelden vast dat het ontwikkelen van innoverend vermogen van medewerkers essentieel is om te kunnen inspelen op die vernieuwingen. Met dit onderzoek hebben we geprobeerd om hier co-creatief en co-productief aan bij te dragen. Centraal in ons onderzoek staat de innoverende labber, de deelnemer aan Lab XL. Lab XL is het innovatieplatform van Weener XL waar medewerkers bottom-up kunnen werken aan challenges die hen uitdagen. We kwamen erachter dat de labber eigenschappen heeft van de medewerker die Homan beschrijft in zijn publicatie *De Veranderende Gemeente*:

‘..En die daartoe zelf met kleinere of grotere veranderingen beginnen, simpelweg omdat zij vinden dat er dingen anders, beter en handiger georganiseerd moeten worden.’

Aldus beschouwd dragen deze parels onmiskenbaar bij aan het zelfreinigend vermogen van de organisatie en hebben zij, volgens Homan, weinig nodig behalve gek genoeg een organisatie met hier en daar een blooper, misser of miskleun, dingen die nog niet georganiseerd zijn of niet goed georganiseerd zijn. Waar zij in elk geval niet bij floreren is al te veel ‘gemanage’. Maar waar dan wel bij? Hoe blijf je als organisatie uit de voetangel van het óverontwikkelen en over-exploiteren van de competentie innoverend vermogen en bied je hen, behalve een imperfecte organisatie, tegelijkertijd toch een soort van bemoedigende uitrusting? Hoe houd je energie levend en de reeds geprikkelde beweging goed in vorm?

De theorie over Innoveren als leerproces heeft ons geholpen om uit de kramp te raken van wel willen faciliteren maar niet teveel sturen. Door de drie pijlers van beproefde motivatietheorieën vervolgens te verrijken en te herinterpreteren als drie bronnen voor zelfbeweging naar innoveren toe, creëren we de labber als ontwerper van zijn eigen innovatie leerproces. De ontdekkingsgerichte vaardigheden waarmee we begonnen waren, vormen naast kennis en vorming van attitude de bestanddelen van de pijler *competentie*. Daarnaast hebben we de pijlers *autonomie* en *sociale component* verrijkt met inzichten uit de theorie van innoveren als leerproces en hebben we de drie pijlers vertaald naar instrumenten waarmee de medewerker meer inzicht krijgt in wat hem naar innoveren toe beweegt en wat hem er van afhoudt. Hij kan nu zelf ‘aan de knoppen draaien’ om zijn leerproces vlot te trekken. De medewerker als regisseur van zijn eigen leerproces. Dit zijn processen van leren en innoveren waar iedereen in de organisatie aan mee kan doen. Dan wordt innoveren een vorm van leren die samenvalt met het werk zelf. (Kessels, 2001)<sup>xxxiii</sup> De lerende organisatie in optima forma.

Wat Lab XL bijzonder maakt, is de manier waarop men, geheel indachtig een innovatieproces, met vallen en opstaan een dusdanige manier van organiseren heeft gevonden die past bij de ontwikkeling van een innovatieplatform. De labber sprankelt nog steeds als een frisse fontein, maar af en toe kan er ook een hightech kraantje of splitter tussen worden gezet als dat ervoor zorgt dat het product of de dienst hierdoor nog meer rendement haalt, meer inwoners bedient of gewoon nog toegankelijker en aantrekkelijker wordt in het gebruik. Doordat het innovatieplatform zijn werk doet, kunnen fonteintjes, de enthousiaste labbers met hun challenges, zich vooral bezig houden met die dingen



waar zij warm voor lopen en in uitblinken. En hiermee gaat het samenspel van innovatieve labbers en projectteam bij Lab XL de 'veranderfonteintjes' van Homan dan toch net even voorbij. Waar binnen het managementdenken de macht van de maakbaarheid wordt verabsoluteerd, kan Homan je het idee geven dat vrijmoedige bronnen eigenmachtig ontwikkeling en vernieuwing aansturen. In het voorliggende onderzoek hebben we willen bijdragen aan hoe een innovatieplatform als Lab XL erin slaagt om de bewegingen van innoverende medewerkers te erkennen, te volgen en te faciliteren. Sturing houdt dan vooral bevestiging in van de dynamiek van netwerkjes van gedeelde nieuwsgierigheid, van wat mensen belangrijk vinden en waar ze goed in zijn.

---

## 18. Kansrijke vervolgacties en discussie

Het onderzoek beoogde niet een set aan verbeterpunten, adviezen en aanbevelingen te produceren. Een dergelijke afsluiting zou alle hierboven genoemde conclusies wegstemmen. Wel willen we nog een aantal kansrijke vervolgacties benoemen voor gemeenten in het algemeen en Lab XL in het bijzonder die, dankzij de verdieping van ons onderzoek, zich gaandeweg de verschillende resultaten van het onderzoek hebben aangediend.

**1. Legitimering.** Er ligt ons inziens een aantrekkelijke kans voor gemeenten om door middel van innoveren het vertrouwen dat inwoners hebben in 'de goede wil' en 'de goede uitvoering' van de gemeente te vergroten. In een samenleving met een scala aan verschillende wensen en belangen, maar ook met een toenemend wantrouwen jegens de overheid in het algemeen, is het van belang dat gemeenten nadenken over en er alles aan doen om zich hierin te herbronnen. Immers: de mate waarin de inwoner bereid is om te doen wat we als gemeente van hem vragen, valt of staat met dit vertrouwen. We hebben gezien dat de theorie van innoveren als leerproces en de ontwikkelde vragenlijst het gemakkelijker maken om, de aanleiding, de aanjager van een innovatieproject te traceren. We zagen ook dat onder de pijler 'autonomie' de aanjager 'ik wil het vertrouwen dat inwoners hebben in de gemeente vergroten' geïdentificeerd kan worden. Uit alle gesprekken en testen blijkt dat de medewerker verwacht dat innoveren 'iets', een belangrijk of urgent probleem in de organisatie, zal oplossen of verbeteren en hij voelt zich daar persoonlijk bij betrokken. Persoonlijke betrokkenheid blijkt bovendien een krachtige motor te zijn voor creativiteit. We vragen ons af of deze set voorwaarden voor 'bewegen naar innoveren' niet dermate gunstig is, dat deze in potentie nog verder opgerekt zou kunnen worden richting legitimering. *Hoe lopen medewerkers warm voor meer vertrouwen van inwoners als aanjager voor innovatie?* Dat zou ons inziens zeker een zowel theoretisch als praktijkgericht vervolgonderzoek waard zijn.

**2.** We hebben gezien dat de **sociale component** volgens de theorieën van motivatie bij het bewegen naar innoveren toe, een heel eigen karakter heeft. Sociale cohesie bevorderen maakt plaats voor juist de verschillende belangen benadrukken, streven naar consensus wordt zo lang mogelijk uitgesteld en ambiguïteit in het denken zo lang mogelijk uitgehouden. Betrokkenheid van interne groepsleden onderling wordt uitgebreid met net zo grote betrokkenheid op leden van een extern netwerk. Dit vraagt om een heel nieuwe mindset van medewerkers. Onzekerheid als ze afwijken van de groep, angst voor blootstelling en twijfel bij het nemen van risico's. De instrumenten in de toolkit zijn een goede aanzet voor het oefenen in deze houding. Het vraagt echter nog om *nieuwe vormen van teamleren* om deze vorm van leren als team 'veilig' tussen de oren en in de vingers te krijgen.

**3. Innovatietaal.** Innoveren als leerproces legt de regie bij de innoverende medewerker maar dat vraagt wel om een goed doordacht repertoire aan uitrusting. Hoe mooi is het om een nieuwe innovatietaal te ontwikkelen, waarmee medewerkers niet alleen zelf kunnen duiden wat hen beweegt, wat ze aan het doen zijn en waar ze naar toe willen met hun ideeën voor vernieuwing, maar die bovendien het regisseurschap, het innovator schap waardeert en vleugels geeft. Met de eerste aftasting van de begrippen autonomie, sociale component en competentie binnen innoveren als leerproces biedt het voorliggende onderzoek aanknopingspunten en een eerste aanzet.

**4. Doorontwikkelen toolkit.** We hebben met veel plezier en geestdrift gewerkt aan de toolkit. We hebben theorieën en tips van Dyer, Verdonschot en vele anderen gebruikt om zoveel als mogelijk passende werkvormen en leeractiviteiten te bedenken en uit te werken bij de verschillende componenten van innoveren als systematisch en persoonlijk leerproces. Maar een toolkit is natuurlijk nooit af. En net als dat wij hier veel van geleerd hebben, zou het geweldig zijn als deelnemers hiermee verder gaan. Het doorontwikkelen van nieuwe tools, werkvormen, nieuwe manieren van samen met elkaar dingen en perspectieven te ontdekken en te onderzoeken is op zich al een leeractiviteit van jewelste. Wij gunnen iedereen zo'n leerervaring. En als we dit interactief met verschillende partijen zouden kunnen realiseren, mobiliseren we niet alleen de interne lerende organisatie, maar de co-creatie van verschillende deelnemers.

---

## 19. Goed om op te merken: beperkingen van het onderzoek.

1. In dit onderzoek zijn we voor een deel vanaf het begin uitgegaan van vooraf gegeven theorieën die we wilden gebruiken om hiermee de praktijk van de medewerkers van Lab XL te toetsen en andersom. Toen we er eenmaal middenin zaten, was het een logische en soms onvermijdelijke stap om ons ook nader te verdiepen in andere theorieën over innovatie als leerproces, over motivatie, creativiteit of over verschuivende achterliggende sturingsparadigma's bij de overheid. Die verdieping kwam organisch tot stand. Van de ene waardevolle ontdekking kwam de andere. Dat maakte dat de keuze voor theorieën vanaf dat moment weliswaar werd ingegeven door theoretische verdieping, maar dat we de vragen die de praktijk opriep juist door deze verdieping beter konden beantwoorden. Dat gaf ons onderzoek soms een onverwachte maar waardevolle slinger. Samengevat heeft de exploratieve methode er voor gezorgd dat, doordat we dienstbaar bleven aan de praktijk, en daarbij de theorie niet voor lief wilden nemen, de vraagstelling onderweg van vorm veranderde en uiteindelijk werd verbreed.
2. LAB XL is veelzijdig en divers. Medewerkers en leidinggevenden van verschillende afdelingen binnen de Weener XL en Gemeente 's-Hertogenbosch vormen het bonte en enthousiaste gezelschap van mensen die ideeën hebben, problemen signaleren en willen aanpakken, nieuwe oplossingen bedenken of technologie willen toepassen. Dat is geen groot gezelschap. Dit illustreert een deel van de beperkingen van de reikwijdte en de pretenties van dit onderzoek. Gesprekken en evaluaties vonden op zeer kleine schaal plaats, testen werden bij een beperkt aantal medewerkers afgenomen, conclusies werden getrokken na een beperkt aantal steekproeven.
3. Bij ontwikkeling van innovatief vermogen, voor het kunnen initiëren, volhouden en succesvol afronden van een challenge, spelen verschillende factoren een rol. Zo kunnen organisatorische kenmerken en randvoorwaarden belangrijke determinanten zijn, net als stijl van leidinggeven van de leidinggevende en zelfs de kenmerken van de fysieke werkomgeving kunnen een stimulerende of mistroostige werking hebben. Het ligt voor de hand om al deze variabelen bij een breed opgezet wetenschappelijk onderzoek over ontwikkeling van innovatief vermogen, mee te nemen. De genoemde invalshoeken hebben wij hier niet gekozen. Behalve dat het voorliggende onderzoek geen wetenschappelijke claims beoogt, willen we ook vooral de *medewerker en zijn scope*, zijn *span-of-control*, centraal stellen. We zijn ervan uitgegaan dat in de *realiteit van Weener XL en in het bijzonder bij LAB XL al innovatieve activiteit* aanwezig is. Dát er sprake is van innovatief vermogen in deze organisatie en bij medewerkers individueel is derhalve een aanname, die we echter op grond van alle activiteiten bij LAB XL kunnen staven. Deze aanname hebben we nergens als beperkend ervaren, maar heeft juist een meer open en onbevangen blik van binnenuit opgeleverd. Omgevingsfactoren ploppen overigens wel naar boven in het onderzoek, in een uitspraak als 'ik signaleer een probleem en dat probleem bevindt zich daar en daar'. Deze hebben we als zodanig benoemd in het onderzoek naar determinanten van een challenge. Ons onderzoek reikt echter niet zo ver dat we deze omgevingsfactoren getoetst hebben op hun beïnvloedbaarheid of de wenselijkheid van beïnvloeding op welke manier ook.
4. Gedurende de looptijd van ons onderzoek bevond Nederland zich, net als het grootste deel van de rest van de wereld, middenin de crisis veroorzaakt door Covid-19. Bij het afronden van dit onderzoek zaten we nog steeds in een gedeeltelijke lockdown. Dat had voor alle inwoners grote gevolgen, maar ook voor ambtenaren van

Weener XL en de gemeente 's-Hertogenbosch, en dus ook voor de labbers en alle andere betrokkenen, met wie we het onderzoek uitvoerden. Het beperkte vooral het uitproberen van fysieke interventies en het op een informele manier elkaar ontmoeten. Ook het 'kijken naar' hun challenges vond vooral online via Teams plaats. Ook lukte het niet om fysieke bijeenkomsten te houden om groepsgewijs informele evaluatiegesprekken te voeren. Daarnaast werden de labbers door nieuwe wettelijke taken soms extra belast, zodat er voor hen minder ruimte en tijd overbleef voor Lab XL activiteiten en gesprekken. We constateerden op sommige momenten dat het aantal interventies de daadwerkelijke innovatie activiteiten aan het overschrijden was en dat was voor ons op zo'n moment voldoende reden voor terughoudendheid.

---

## Bijlage 1.

### Aansluiting bij onderzoek door Fontys

#### **Aansluiting van het voorliggende onderzoek bij de resultaten van het onderzoek door Fontys:**

'Resultaatgericht' en 'gemotiveerde cultuur' net als 'veilig voor nieuwe ideeën' en 'samenwerking met externen enthousiast en constructief' van de succesfactoren trokken onze bijzondere aandacht. '*Resultaatgericht*' omdat we in onze opdracht de tegenhanger hiervan 'ontdekkingsgericht' juist aandacht willen geven. '*Gemotiveerd*' omdat we zelf nog het vermoeden hebben dat het nog de moeite waard is om te kijken hoe op individueel niveau motivatie voor innovatief werkgedrag precies werkt en hoe je daar met interventies bij aan kunt sluiten. Zie het vervolg van het voorliggende onderzoek. Van de faalfactoren triggerde de opmerkingen '*Gebrek aan structuur in de procedures*' en '*ingerichte ondersteunende processen*', ons vanwege de vraag hoe je in innovatieve teams aan de behoefte aan structuur en procedures tegemoetkomt en tegelijkertijd het ontdekkingsgerichte, creatieve proces zoveel mogelijk ruimte geeft. '*Oppassen voor vrijblijvendheid*' nodigde ons uit om na te denken hoe je mensen zou kunnen binden aan een challenge zonder dat het voor hen meteen als een verplichting voelt. En liefst geen '*brainstormclubje*' ten slotte lokte bij ons meteen de wens uit na te denken over hoe je het 'vrije spreken' stimuleert, zonder dat mensen het idee hebben uiteindelijk nergens op uit te komen. Kortom: vier maal de uitdagende vraag hoe je tegemoetkomt aan op het eerste oog tegengestelde waarden en behoeften en een vraag die uitnodigt tot verdieping.

In het onderzoek werd bij Validiteit ten slotte de opmerking geplaatst dat sommige respondenten het begrip '*autonomie*' lastig vonden in de vraagstelling. Zij konden dit begrip niet, of pas na uitleg door de interviewer, in verband brengen met deelname aan een challenge van Lab XL. Dit maakte de resultaten van het onderzoek op dit punt minder valide. De opmerking triggerde ons echter om na te denken over hoe we een centraal begrip als autonomie, dat zowel in theorieën over re-integratie als over motivatie een terugkerende pijler is, dusdanig kunnen verhelderen en vooral werkzaam kunnen maken, dat medewerkers het zowel in hun werk van alledag als bij Lab XL herkennen en positief kunnen aanwenden.

Genoeg stof om in het voorliggende onderzoek als nagalmende echo's te laten doorklinken.

# HET ERVAREN VAN BEROEPEN IN VIRTUAL REALITY

Een verkennend onderzoek naar ervaringen en effecten op baanoriëntatie bij mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie

Weener XL heeft samen met TNO een onderzoek uitgevoerd naar de effectiviteit en de gebruikservaringen van VR-brillen, die ingezet worden om baanoriëntatie bij mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te verbeteren. Dit onderzoek is uitgevoerd aan de hand van de volgende twee onderzoeksvragen:

## 1. WAT IS HET EFFECT VAN DE VR-BRIL OP HET ZOEKGEDRAG NAAR WERK? SPECIFIEK:

- het beeld dat werkzoekenden van het beroep hebben;
- de houding van werkzoekenden ten opzichte van het beroep;
- het wel of niet op zoek gaan naar vacatures van het gekozen beroep?

## 2. WAT VINDEN WERKZOEKENDEN VAN HET GEBRUIK VAN EEN VR-BRIL OM TE ORIËTEREN OP EEN BEROEP?

- vinden werkzoekenden het leuk om te gebruiken?
- is het gebruiksvriendelijk?
- zijn de films goed te volgen en te begrijpen?
- wat kan er beter?

### Hieronder worden de belangrijkste uitkomsten gepresenteerd:

- De positieve ervaringen van deelnemers wijzen erop dat de inzet van de VR-bril een gebruiksvriendelijke en efficiënte manier is voor een groot deel van de werkzoekenden om op banen te oriënteren en de werkplek te 'beleven'.
- 92% van de deelnemers vindt het leuk om een film te bekijken met de VR-bril.
- In de resultaten zijn geen verschillen gevonden in leeftijd, geslacht en opleidingsniveau, wat de bril voor een brede doelgroep beschikbaar maakt.
- Drie kwart van de deelnemers vindt de gekozen film gemakkelijk te begrijpen met de VR-bril, een kwart van de deelnemers heeft hier meer moeite mee. Dit werd meestal veroorzaakt door het taalniveau, of de cognitieve vermogens van de deelnemer.
- De kennis die deelnemers over de bekeken beroepen hebben neemt flink toe na het kijken van de film. 90% van de mensen die voorafgaand aan het kijken van de film niet goed wist wat het beroep in hield, weet dat na het kijken van de film wel.
- De VR-films zorgen voor meer gefocust zoekgedrag.
  - Een kwart van de deelnemers die voorafgaand aan het kijken van de film van plan was om op zoek te gaan naar het werk denkt hier na het kijken van de film anders over.
  - Van de deelnemers die niet van plan waren op zoek te gaan naar dit werk verandert een vijfde van mening.

**Concluderend** kan de inzet van een VR-bril een goed hulpmiddel zijn bij de baanoriëntatie van werkzoekenden. Wanneer dit samen met een goede begeleiding wordt ingezet, kunnen we werkzoekenden sneller en beter begeleiden naar passend (betaald) werk.

Wil je meer weten over dit onderzoek? [Lees dan hier het volledige onderzoeksrapport.](#)

---

## Bijlage 3.

### Toetsing vragenlijst en resultaten.

#### Toetsing vragenlijst 'Wat beweegt jou...' aan de praktijk van de labbers

Om de vragenlijst operationeel te kunnen maken voor de toetsing van *Wat beweegt jou naar innovatie toe en wat houdt je er van af...*, hebben we de indeling van de vragenlijst dusdanig bewerkt dat deze 3 onderscheiden velden van elk 4 vragen bevat: de 11 principes hebben we intact gelaten, maar we hebben nog een 12e principe toegevoegd om alle 3 de velden evenredig te kunnen toetsen. Elk veld bestaat uit 3 vragen. Het 12e principe was een toevoeging voor het veld competentie.

Daarnaast hebben we één schaalvraag (0-5) aan de vragenlijst 'Wat beweegt jou...' toegevoegd, een vraag naar *persoonlijke prikkels, motieven en drijfveren* die voor hen van toepassing zijn als het gaat om het meedoen met de challenge. Als het goed is, maakt deze vraag de opgehaalde inzichten over de pijler 'autonomie' nog specifiek. Van deze 14 items hebben we er 11 rechtstreeks overgenomen uit de eerder genoemde heuristiek, onder: persoonlijke aanleiding voor de challenge en we hebben er nog 3 toegevoegd: 'ik ben dol op technologie', 'leuk om naast mijn werk iets anders te doen' en 'ik wil het vertrouwen dat burgers in de gemeente of in Weener XL hebben, vergroten'. We hebben 14 opties van mogelijke antwoorden gegeven met de vraag of zij deze elk van deze antwoorden van 0 tot 5 willen scoren.

We hebben voor een eerste toetsing van de vragenlijst 'Wat beweegt jou...' een 8-tal labbers, (4 leden van de projectgroep en 4 uit een lopende challenge), gevraagd om de lijst in te vullen en elk paar van 2 zinnen te scoren op een geleidende schaal (van 1 – 4). We hebben deze keer dus niet gevraagd naar haperingen en doorbraakversnellers, maar stelden hen enkel de vraag *Wat beweegt jou...* met als aanwijzing dat ze hierbij hun challenge in gedachten konden houden.

#### Resultaten van de toetsing van de vragenlijst 'Wat beweegt jou..'

Voor de leesbaarheid koppelen we hierna per pijler de meest opvallende 'bewegingen' van de ondervraagde labbers aan respectievelijk *autonomie, sociale context en competentie* inclusief de betekenissen die deze pijlers hebben in een innovatieproces als leerproces. Ook geven we een doorkijkje in de in het oog springende verschillen tussen de scores van de projectgroep en die van de challengegroep.

**Autonomie.** Bij het bekijken van de scores begrijp je meteen dat je hier met groepen 'innovators' te maken hebt. Men scoort hoog op 'Werken aan een urgent en intrigerend vraagstuk', 'Werk vanuit je eigen drijfveren' en 'Gevoelig blijven voor andere signalen en betekenissen'. Het hoogst scoren de zinnen: 'het project valt of staat met het enthousiasme en de energie van iedere deelnemer', 'ik wil dat we een relevante oplossing vinden voor het probleem' en 'ook al weet ik niet precies waar we uitkomen, ik heb er vertrouwen in dat we iets bereiken'. Toch zijn er ook verschillen tussen de labbers onderling. Sommigen vinden het belangrijk dat 'ieders talenten tot hun recht komen', dat 'iedereen in het team mee kan bouwen', 'dat er telkens nieuwe invalshoeken gekozen worden voor het project'. Sommigen vinden het belangrijk dat 'je doet wat er van je gevraagd wordt', 'binnen het gestelde plan blijft' en 'het vinden van een gezamenlijk doel dat richting en houvast geeft'. De scores op de schaalvragen staan hierna in de tabel vermeld. Bij beide groepen valt op dat als een van de twee laagste scoort: Ik wil de stem van inwoners laten horen.



**Sociale component.** Interessant is dat we zowel de invulling in zijn ‘oorspronkelijke’ vorm volgens de SDT terugzien, als de invulling die we vanuit innoveren als leerproces aan deze pijler konden geven. De meesten van de labbers kiezen voor ‘ik vind het belangrijk dat het team bij elkaar blijft’, ‘consensus, we moeten het toch samen doen’, en ‘in ons team zoeken we naar een oplossing waar iedereen zich in kan vinden’ (SDT). Een enkeling kiest er voor om in het innovatieteam ‘met sommige mensen wel samen te werken en met anderen niet’, ‘ik leg onze ideeën graag snel voor aan anderen om deze te toetsen’ en ‘bij mij zitten verschillende belanghebbenden vrij snel samen aan tafel’. (innovatie als leerproces). In de challengegroep vindt men het nog net iets belangrijker om de sociale cohesie in de groep te bewaken, dan in de projectgroep.

**Competentie.** Over het algemeen scoren de leden van de projectgroep hoog op dit onderdeel. Het hoogst scoren ‘ik weet meestal wel wat de volgende stap is van wat we moeten doen’ en ‘ik denk dat ik het project goed zal volbrengen, ondanks de problemen onderweg’. In de challengegroep is de gemiddelde score lager. De verschillen tussen de scores van de projectgroep en die van de challengegroep zijn bij dit onderdeel het grootst. Verder zijn de verschillen tussen de leden van de challengegroep onderling bij dit onderdeel groter dan op de pijlers autonomie en sociale component. Het laagst scoren: ‘ik experimenteer graag met nieuwe manieren van werken’ en ‘ik kies voor een werkvorm die tot een nieuwe oplossing kan leiden’.

Uitspraak	Totaal scores projectgroep	Totaal scores challengegroep
1. Ik wil graag dingen verbeteren	20 *	19 *
2. Ik wil graag dingen onderzoeken	11	13
3. Ik wil mijn kennis en kunde nog meer kunnen gebruiken/ontwikkelen	16 *	19 *
4. Ik wil nieuwe dingen kunnen maken	14	15
5. Ik ben dol op technologie	13	10 -
6. Ik vind het fijn om met anderen belangrijke waarden te delen	14	16
7. Leuk om naast mijn werk iets anders te doen	16 *	18 *
8. Ik wil de stem van inwoners laten horen	7 -	12 -
9. Ik wil meer maatschappelijke impact creëren	16 *	14
10. Ik wil iets doen waar mijn hart sneller van gaat kloppen	17 *	19 *
11. Ik vind het leuk om te werken met collega's die ik normaal niet vaak tegenkom	9 -	16
12. Ik vind het fijn om samen met gelijkgestemden iets te doen	13	16
13. Ik wil anderen graag iets leren	13	14
14. Ik wil het vertrouwen dat burgers hebben in de gemeente of in Weener XL, vergroten	12	14

\*) hoogste scores

-) laagste scores

---

## Verwijzingen

- I Uitspraak van Joseph Kessels.
- II **Lab XL** is het innovatieplatform van Weener XL. **Challenges** zijn innoverende uitdagingen die medewerkers van Weener XL zelf aangaan en aan werken. Labbers zijn medewerkers van Weener XL die meestal in een kleine groep werken aan een challenge.
- III Homan (2020)
- IV Op dit moment van de zoektocht kwamen we erachter dat we in onze aanvraag resultaatgericht en oplossingsgericht door elkaar hadden gebruikt. We hadden beide focussen vastgesteld bij de 'labbers', maar niet goed onderscheiden in de aanvraag. 'Ontdekkingsgericht', de competentie die we op het oog hadden om te gaan ontwikkelen kan echter zowel tegenhanger zijn van resultaatgericht als oplossingsgericht.
- V Jeffrey Dyer, Hal Gregersen, Clayton Christensen (2011); Nathan Furr & Jeffrey Dyer (2014)
- VI Hierna volstaan we steeds met Dyer om naar de theorie te verwijzen van of Furr en Dyer of Dyer, Gregersen en Christensen
- VII Dyer omschrijft het als het 'het jezelf oefenen in het bekijken van je werk en je leven met een 'hypothese-testende mind-set.' (Dyer, Gregersen, Christensen, 2011)
- VIII Vinod Khosla, oprichter van Sun Microsystems and Khosla Ventures, citaat uit Nathan Furr & Jeffrey Dyer (2014)
- IX Van het Gr. protos = eerste en typos = vorm, mal, schets. In letterlijke zin is prototype dus te vertalen door: eerste vorm, eerste model. In de oudheid werd typos bovendien ook in overdrachtelijke betekenis gebruikt van: karakter, indruk, toekomstbeeld, afspiegeling. Bij de Grieken dus opvallend ook al het besef van de voorspellende waarde van karakter, maar ook van de (eerste) indruk. In overdrachtelijke zin is prototype dan te vertalen in: voorafspiegeling. (voor wie tot nu toe bij prototype vooral plastische of kunststoffen associaties had, wellicht een geruststellende verrijking).
- X Zie voor de terminologie die hier gebruikt wordt om de challenges te omschrijven, de heuristiek van De Vries, Bekkers, Tummers, (2010)
- XI Tool kit, hoofdstuk 3.
- XII De Vries, Bekker, Tummers (2010)
- XIII Dewulf, Luc, (2002)
- XIV Zie tool kit hoofdstuk 3.
- XV Cropley, D. & Corpley, A. (2010)
- XVI Kruyen, P.M. & Genugten, M.L. van (2020). Opening up the black box of civil servants' competencies. Public Management Review, 22 (1), 118-140
- XVII Kruyen, Van Genugten, (2017) Creativity in local government: Definition and determinants. Public Administration, 95 (3), 825-841
- XVIII Bossink (2019)
- XIX Bollinger, Van Rooijen & Munneke (2017)
- XX Vragenlijst Fincoda
- XXI Opschudden 3.2.B., toolkit
- XXII Verdonschot (2010)
- XXIII Verdonschot (2010) O&O
- XXIV idem
- XXV idem
- XXVI Bandura (2001)
- XXVII Vastlopen en doorbreken, toolkit 2.2.
- XXVIII Zelftest Wat beweegt jou, toolkit 2.1.
- XXIX Deci&Ryan (2002)
- XXX Ajzèn (1991)
- XXXI E. Deci - R. Ryan, (2002)
- XXXII Bandura (1977)
- XXXIII Kessels .J.W.M. (2001)

---

## Literatuur

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Amabile, T.M. (1996). *Creativity in context, update to the social psychology of creativity*. Colorado: Westview Pres.
- Bandura, A (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*. 84 (2): 191-215.
- Bandura, A. (2001). Social Cognitive theory: An agentic prespective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1-126.
- Benjafield, John G.(1997) *Cognition*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice&Hall
- Bollinger, Van Rooijen & Munneke (2017) 'Mapping of Safe Uncertainty in the research process' (conference paper) International CORE-conference on Innovation in Higher Education Learning Spaces, SRH University Heidelberg, 30-11-2017
- Bossink, B. (2019). *Regie over innovatie*. Groningen/Utrecht: Noordhoff
- Cropley, D. & Corpley, A. (2010). Functional creativity 'Products' and the generation of effective novelty. In C.J. Kaufman & R.J. Sternberg (eds). *The Cambridge Handbook of Creativity* (301-317) Cambridge: Cambridge
- Deci, E. - Ryan, R. (2002) Overview of Self-Determination Theory: An Organismic Dialectical Perspective, in *Handbook of Self-Determination Research*, pp. 3-34, Rochester
- Dewulf, L. Grotendorst, A. & Joliet, H. (2004). Jong geleerd....Celistin Freinet: Het belang van autonoom leren. HRD Thema. *De nieuwe professional: Het belang van autonomie en persoonlijk ondernemerschap*, 4 (1). Dordrecht: Kluwer.
- Jeffrey Dyer, Hal Gregersen, Clayton Christensen (2011). The Innovator's DNA. *Mastering the five skills of disruptive innovators*. Boston: Harvard Business Review Press
- Nathan Furr & Jeffrey Dyer (2014). The Innovator's Method. *Bringing the lean startup into your organization*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Gaspersz, J. (2013).Dagelijks innoveren. *Versterken van innovatiekracht in 5 stappen*. Breukelen: Idea Seeding Books
- Homan, Thijs (2007). *Teamleren. Theorie en facilitatie*. Den Haag: Academic Service
- Homan (2020). *De Veranderende gemeente. De praktijk van gemeentelijke verandering en ontwikkeling*. Den Haag: Stichting A&O fonds gemeenten
- Hoobroeckx, Froukje en Haak, Els (2002). *Onderwijskundig ontwerpen. Het ontwerp als basis voor leermiddelenontwikkeling*. Houten/Diegem: Bohn Stafleu Van Loghum
- Kessels .J.W.M. (2001). *Verleiden tot kennisproductiviteit. Inaugurele rede*. Universiteit Twente, Enschede

Kruyen, Van Genugten, (2017) Creativity in local government: Definition and determinants. *Public Administration*, 95 (3), 825-841

Kruyen, P.M. & Genugten, M.L. van (2020). Opening up the black box of civil servants' competencies. *Public Management Review*, 22 (1), 118-140

Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive Psychology Progress: Empirical Validation of Interventions. *American Psychologist*, 60(5), 410-421

Velde, M. van der, Munneke, L., Jansen, P., Dijkers, J. (2020). Onderzoekend vermogen in de praktijk. Hilversum: Concept uitgeefgroep

Verdonschot S.G.M. (2010). Leren om te innoveren. *Leren op de werkplek (16) inzichten uit onderzoek naar werkplekinnovatie*. O&O, nr. 3, 2010

Verdonschot S.G.M. (2010). Ontwerpen van leeromgevingen voor leren en innoveren. *Management & Organisatie*, 4. 2010.

Verdonschot, S., Keursten, P., Van Rooij, M. (2015). Innovationen im Hier und Jetzt. *Eine Toolbox mit neuen Ideen und ungewöhnlichen Ansätzen zum Ausprobieren*. Utrecht: Kessels & Smit Publishers

Verdonschot, S. (2020) Van kleine doorbraak naar grootschalige vernieuwing. *Een onderzoek naar mogelijkheden om innovaties in de praktijk te versterken*. Foundation for Corporate Education

De Vries, H.A., Bekkers, V.J.J.M., L.G. Tummers.(2010). Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda. *Public Administration*

Wertheim, A. (2014). Zelfsturend leren, Self-Efficacy, *Leermotivatie en Leercultuur als voorspellers van Werkprestatie, Innovatief werkgedrag en Employability van Medewerkers*. Scriptie geschreven in het kader van afstudeerscriptie aan de Open Universiteit, Faculteit Psychologie. Begeleiders: Karin van Dam (OU) en Suzanne Lagerveld (TNO)

**Auteurs**

Renço Wesseling  
Joëlle Lanser  
Jacqueline Loermans

**Heeft u vragen naar aanleiding van dit onderzoek?**

Neem contact op met Renço Wesseling  
[r.wesseling@s-hertogenbosch.nl](mailto:r.wesseling@s-hertogenbosch.nl)