



Inhoud

| | |
|--|-----------|
| Inhoud en opzet van dit boek | 7 |
| Dankwoord | 9 |
| I INNOVATIE ALS LEERPROCES: ACHTERGROND EN ONDERZOEK | 11 |
| 1.1 Hoe kijken wij naar innovatie? | 15 |
| 1.2 Het onderzoek dat de basis vormt voor deze toolbox | 17 |
| 2 WAT WERKT ALS HET GAAT OM VERNIEUWEN? | 23 |
| II ontwerpprincipes als handvat | 25 |
| Ontwerpprincipe 1: Werk met een urgent en intrigerend vraagstuk | 28 |
| Ontwerpprincipe 2: Ontwerp een nieuwe aanpak | 31 |
| Ontwerpprincipe 3: Werk vanuit individuele drijfveren | 35 |
| Ontwerpprincipe 4: Maak ongewone combinaties van materiedeskundigheid | 38 |
| Ontwerpprincipe 5: Werk vanuit wederzijdse aantrekkelijkheid | 41 |
| Ontwerpprincipe 6: Werk vanuit kracht | 43 |
| Ontwerpprincipe 7: Máák iets samen | 46 |
| Ontwerpprincipe 8: Verleid tot het zien van nieuwe signalen en het geven van nieuwe betekenissen | 49 |
| Ontwerpprincipe 9: Verbind de wereld binnen de innovatiepraktijk met de wereld daarbuiten | 52 |
| Ontwerpprincipe 10: Werk aan de kwaliteit van de interactie | 55 |
| Ontwerpprincipe 11: Maak er een leerproces van | 59 |
| 3 WERKEN MET DE HELE SET PRINCIPES: HET ONTWERPEN VAN EEN KENNISPRODUCTIEF PROCES | 63 |
| 3.1 In de ontwerpstand komen (door bingo te spelen) | 67 |



- 3.2 Leren kennen van de principes en je eigen affiniteit
(door de zelftest te doen) 68
- 3.3 Weten waar je vastloopt (door voorbeeldsituaties te gebruiken) 69
- 3.4 Reflectie op je eigen praktijk (door te ontwerpen met rozet) 70
- 3.5 Doordenk de volgende ontwerpstappen
(door te ontwerpen met reportsheet) 70
- 3.6 Oefen met de principes (door te ontwerpen met een rollenspel) 71
- 3.7 Genereer ideeën voor interventies
(door te ontwerpen met een denktank) 72
- 3.8 Combineer een systematische en persoonlijke benadering
(door te ontwerpen met $2 \times 3 = 5$) 72

Literatuur 75

Over de auteurs 77



Inhoud en opzet van dit boek

In tegenstelling tot wat we vaak denken, vinden de meeste innovaties niet plaats in een R&D-laboratorium, maar gewoon op de werkplek. Door mensen die samen lastige vraagstukken aanpakken waarvoor niet direct een in het oog springende oplossing is. Vaak gaat het daarbij om mensen van verschillende organisaties of afdelingen, omdat de meest taaie problemen dikwijls plaatsvinden op het snijvlak van bestaande onderdelen.

Het gaat bij deze vormen van innovatie lang niet altijd om het uitvinden van nieuwe producten. Veel vaker gaat het om het vinden van nieuwe, verrassende aanpakken en slimme manieren van werken. Denk aan:

- een aantal hogescholen die samen onderzoeken hoe ze de instroom van leerlingen in het techniekonderwijs kunnen verhogen;
- een gemeente die met projectontwikkelaars, architecten en werkgevers probeert een aanpak te vinden voor een verrommeld bedrijventerrein;
- mensen van verschillende afdelingen in een groot oogziekenhuis die proberen een oplossing te vinden voor het gegeven dat oudere patiënten zich vaak angstig voelen en de behandeling in het ziekenhuis verwarrend vinden.

De resultaten van dit soort samenwerkingen zijn overigens niet eens altijd ‘nieuw’ in absolute zin. Misschien zijn ze ergens al wel eens eerder bedacht. Ze zijn in elk geval altijd nieuw voor de mensen die bij die innovatie betrokken zijn.

Je kunt het werken aan zulke innovaties opvatten als kennisproductief leerproces waarin mensen kennis verzamelen, delen, op een nieuwe manier combineren en productief toepassen in de vorm van een slimme oplossing. Als je naar innovatie kijkt als leerproces, ontstaan nieuwe ideeën over hoe je die processen goed kunt inrichten en ondersteunen. Aan de voorkant – bij het inrichten van een team of het bepalen van een werkwijze – of gaandeweg – als je vastloopt of in een lastige fase belandt.

Deze toolbox is bedoeld voor de mensen die (als teamleider, projectleider, trekker, facilitator, teamlid) een rol hebben in het samenwerkingsverband waarin aan innovatie op de werkplek gewerkt wordt. Zo'n samenwerking vindt plaats in een speciaal projectteam of in een lossier netwerk.



Op basis van uitgebreid onderzoek in de theorie en in de praktijk van ‘innovatie op de werkplek’ zijn we 11 ‘ontwerpprincipes’ op het spoor gekomen. Dit zijn uitgangspunten voor het effectief inrichten van innovatie als leerproces. Deze toolbox is niet bedoeld als receptenboek maar als gereedschapskist vol aanknopingspunten en nieuwe ideeën voor het inrichten van zo’n proces dat moet leiden tot innovaties op de werkplek. We nodigen je uit je eigen gereedschap eruit te halen en daarmee te experimenteren.

De opbouw van dit boekje is als volgt:

- 1 Achtergrond: We beschrijven hier ons perspectief op innovatie als leerproces. En we gaan in op de verschillende stappen van het onderzoek dat we deden naar manieren om innovatie te ondersteunen en bevorderen.
- 2 Ontwerpprincipes: We beschrijven elf manieren om je innovatieproces productief te maken. Bij elk principe staan we stil bij de kern (Hoe werkt het?), geven we een praktijkvoorbeeld (Hoe ziet het eruit?) en geven we handreikingen (Wat kun je dóen?).
- 3 Ontwerp van je eigen innovatieproces: We bieden verschillende manieren om een innovatieproces te ontwerpen en erop te reflecteren op basis van de hele set ontwerp-principes.

Voor wie op ideeën wil komen voor interventies of werkvormen om te gebruiken in een team of netwerk, zijn er drie sets met kaarten:

- Ontwerpprincipes [kaarten **ONTWERPPRINCIPES**]: op elke kaart staat één ontwerp-principe. Op de achterkant van elke kaart staan tips om het principe in praktijk te brengen.
- Werkvormkaarten [**WERKVORMEN**]: elke kaart beschrijft een werkvorm die bruikbaar is in het toepassen van de principes.
- Lastige situaties [kaarten **VOORBEELDSITUATIES**]: op deze kaarten staan voorbeelden van lastige situaties. Je kunt ze gebruiken om de situatie waarin het knelt heel concreet te maken.



Dankwoord

Het onderzoek dat aan de basis ligt van deze toolbox, is voor een groot deel uitgevoerd met financiële middelen verworven door Habiforum. Habiforum is een kennisnetwerk van en voor professionals in de ruimtelijke ordening en gebiedsontwikkeling. Zie www.habiforum.nl.



We willen Saskia Tjepkema hartelijk bedanken voor haar waardevolle feedback op eerdere versies van dit boekje. Tevens bedanken we Joseph Kessels, hij heeft een belangrijke rol gespeeld in het onderzoek dat aan de basis ligt van deze toolbox. Tot slot bedanken we onze collega's. In samenwerking met hen zijn veel werkvormen uit deze toolbox tot stand gekomen.





1

INNOVATIE ALS LEERPROCES: ACHTERGROND EN ONDERZOEK

- 1.1 Hoe kijken wij naar innovatie?
- 1.2 Het onderzoek dat de basis vormt voor deze toolbox





1

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

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

Bij zulke probleemsituaties is het nodig het over een heel andere boeg te gooien en op zoek te gaan naar *nieuwe* oplossingsrichtingen. Ze vragen om 'iets anders'.



LASTIGE VRAGEN ALS KANS OM TE VERNIEUWEN



Hoewel dan niet meteen duidelijk is hoe je het moet aanpakken of hoe de oplossing eruit zal zien, zijn het *juist dit soort situaties* die dikwijls leiden tot verbeteringen en vernieuwingen in producten en diensten of in de manier van werken. Een goede reden om ze te koesteren en er werk van te maken. Dan kun je van een 'probleem' een 'vernieuwing' maken die uiteindelijk veel meer is dan de oplossing voor een specifiek probleem, en een duurzame waarde heeft.

Een mooi voorbeeld is het kraamhotel. Dat is ontstaan vanuit een situatie waarin een ziekenhuis de kwaliteit van de kraamafdeling maar niet onder controle kreeg. Men ging voor inspiratie kijken bij een hotel. Hieruit ontstond het kraamhotel. Het idee om inspiratie te zoeken bij een mooi hotel kwam op door het bezoek aan een kraamafdeling te zien als een 'feest voor één dag' dat doorgaans goed gaat, in plaats van de kraamtijd te associëren met ziekte en ziekenhuizen. Het verblijf niet zien als een huis vol zieke mensen maar als een hotel waar mensen een prettige tijd kunnen hebben, bood een heel nieuw perspectief voor het aanbieden van kraamzorg. Geen klinische bedden maar een omgeving waar je je thuis kunt voelen. Deze vernieuwing leverde niet alleen een oplossing voor het probleem, maar leidde tot een echte vernieuwing op het gebied van zorg voor moeder en kind.



INNOVATIE VINDT PLAATS OP DE WERKPLEK
(NIET ALLEEN IN HET R&D-LAB)

Is dit innovatie? In onze benadering wel. Innovatie wordt vaak geassocieerd met een groep technische experts die in een laboratorium of R&D-afdeling nieuwe producten uitvindt en ontwikkelt. Dit beeld doet veel innovatie in de dagelijkse praktijk tekort. Het blijkt dat slechts een klein deel van alle vernieuwing bepaald wordt door de technische kennis ontwikkeld door R&D. Het grootste deel van de innovaties die tot stand komen, bestaat uit veranderingen in de organisatie van het werk (Volberda e.a., 2006). Juist met het bedenken van slimmere manieren om het werk te doen (een andere taakverdeling, een nieuwe afdeling) is veel winst te behalen. Op plekken waar mensen zo'n slimmere manier van werken ontwikkeld hebben, zie je vaak dat een hardnekkig werkprobleem de trigger hiervoor was.

JE KUNT HET ZIEN ALS EEN 'PROBLEEM' MAAR OOK ALS EEN
'LEERVRAAGSTUK'

In een serie studies die wij hebben uitgevoerd tussen 2001 en 2008, stonden dit soort lastige vragen centraal. We benaderden de innovatieprocessen die hieraan gekoppeld waren niet alleen vanuit het perspectief van *vernieuwing* maar ook vanuit het perspectief van *leren* – onze eigen achtergrond. Juist het leerperspectief fascineert ons. Het oplossen van vraagstukken waarbij meer van hetzelfde niet meer werkt, is namelijk een bijzondere vorm van leren: je kent vooraf de inhoud van het leerproces niet en je weet ook de precieze uitkomst nog niet.

Dat betekent dat het lastig is om een leertraject te ontwerpen op de 'klassieke' manier. Want daarin zijn we immers gewend dat we het verschil vaststellen tussen de huidige en de gewenste situatie, duidelijke doelen opstellen en een leertraject ontwerpen voor het overbruggen van dit verschil. Bij vernieuwingsprojecten is de uitkomst niet vooraf bekend en de weg ernaartoe ook niet. Het is ook niet het soort leren dat je apart van het werk kunt organiseren. Deze vorm van leren vindt juist plaats *in* het werk, als onderdeel daarvan, en voegt direct waarde toe. Door oplossingen te vinden voor lastige vraagstukken waarvoor eerdere aanpakken niet meer werken, verbeter en vernieuw je producten, diensten en het werkproces zelf. Het is dan ook meestal geen opleidingsprofessional die het leertraject ontwerpt, maar het zijn de betrokkenen zelf die gaandeweg het traject de volgende stappen ontwerpen.

We hebben ervaren dat het nieuwe deuren opent als je een 'hardnekkige vastloop-situatie' niet als probleem definieert (dat opgelost moet worden) maar als onderdeel van een leerproces ziet. Door vernieuwingsprocessen te benaderen vanuit een leer- en ontwerp-perspectief kom je op andere oplossingsrichtingen. Het onderzoek dat we deden, leverde een aantal van die oplossingsrichtingen op in de vorm van ontwerp-principes.

Hier lichten we ons perspectief op innovatie als leerproces verder toe, alsmede het onderzoek dat we op dit terrein hebben gedaan.





1.1 Hoe kijken wij naar innovatie?

In de inleiding stelden we dat we innovatie bekijken vanuit een leerperspectief. Dit betekent voor ons dat we innovatie:

- zien als een proces dat grotendeels plaatsvindt in de werkpraktijk (niet in een R&D-lab);
- in de vorm van verbetering of vernieuwing onderscheiden;
- benaderen als intentioneel proces;
- opvatten als iets dat situationeel bepaald is (en niet objectief);
- zien als proces waarin je ook leert te vernieuwen (je wordt al doende beter);
- beschouwen als proces dat je niet kunt ‘managen’ in de zin van plannen, afdwingen en controleren.

Hieronder gaan we in op elk van deze kenmerken. Het is geen uitgebreide theoretische verkenning, maar een korte typering van onze zienswijze (een uitgebreid theoretisch kader is te vinden in Verdonschot, 2009).

‘WORK SMARTER, NOT HARDER’, INNOVATIE IN DE DAGELIJKSE WERKPRAKTIJK

Onze economie vertoont steeds meer kenmerken van een kenniseconomie, waarin het succes van een organisatie vooral wordt bepaald door de manier waarop men met kennis omgaat. Weet je kennis intern te delen? Haal je actief nieuwe kennis binnen? Verzin je slimme oplossingen met de kennis die je in huis hebt? In een kenniseconomie zullen organisaties op den duur deze vragen met volmondig ‘ja’ moeten kunnen beantwoorden.

De omgeving van veel organisaties en instellingen vraagt om voortdurende grote en kleine innovatie. Oftewel om het vermogen nieuwe kennis te creëren en die kennis in te zetten ten behoeve van verbetering en vernieuwing van de producten, diensten en werkprocessen. ‘Work smarter, not harder’. Het gaat daarbij niet alleen om het hebben van die kennis, maar vooral om het vermogen die kennis steeds opnieuw te creëren en daarmee het werk beter te maken. Als een variant op het bekende *work-based learning* zou je misschien beter kunnen spreken van *learning-based work*. Dit drukt beter uit dat niet het leren centraal staat – met de werkplek als voorkeursplek voor dit leren –, maar juist het werk. In het werk vindt leren plaats zodra er een lastig vraagstuk voorligt of een problematische situatie die al langer speelt en waarvoor de dingen die je eerder al probeerde niet meer werken. Bij het oplossen van dat soort vragen vallen leren en werken in feite samen. Je kunt het werk in zo’n geval zien als een rijke leeromgeving. Het werk is niet gericht op het apart organiseren van leren, maar het werk is in zichzelf een leerproces dat waarde toevoegt aan het werk door het te verbeteren en te vernieuwen.





INNOVATIE BESTAAT UIT VERBETERINGEN EN VERNIEUWINGEN

Het begrip kennisproductiviteit (Kessels, 1995, 2001) brengt de noties van leren en innoveren samen. Kennisproductiviteit is het proces waarlangs nieuwe kennis ontwikkeld wordt die bijdraagt aan stapsgewijze verbetering en radicale vernieuwing van producten, diensten en werkprocessen. Bij stapsgewijze verbetering bouw je voort op bestaande producten of manieren van werken en bij radicale vernieuwing maak je een radicale breuk met de bestaande producten of manier van werken (Walz & Bertels, 1995). Dit zijn verschillende processen die elk een andere manier van leren vragen. Voor het leerproces dat samengaat met stapsgewijze verbetering is de inhoud bekend in de werkcontext: je weet waaraan je wilt werken en hoe het resultaat er ongeveer uit moet komen te zien. Bij het leerproces dat samengaat met radicale vernieuwing is de inhoud nog onbekend en moet juist dát ontwikkeld worden (Verdonschot, 2009). In beide gevallen gaat het wat ons betreft over vraagstukken in de dagelijkse werkpraktijk.

INNOVATIE IS INTENTIONEEL

Innovatie kun je zien als de intentionele introductie en toepassing van ideeën, processen, producten of procedures ter verrijking van een organisatie of zelfs een samenleving (zie West & Farr, 1990). Innovatie is dus geen 'ongelukje' of uitvinding maar het resultaat van een bewust zoekproces. Niet alle innovaties zullen uiteindelijk succesvol zijn maar als je naar innovatie kijkt als een leerproces is met name de intentie van mensen om te komen tot verbeteringen en vernieuwingen van belang. Immers, aan het begin van een innovatieproces is nog niet bekend of het een succes zal worden, maar zelfs als dat niet zo is, leren betrokkenen ervan (en is het als leeractiviteit dus hoe dan ook geslaagd).

WHAT'S NEW? INNOVATIE IS SITUATIONEEL BEPAALD

Bij innovatie denken we soms aan baanbrekende uitvindingen die helemaal nieuw zijn. Maar als je kijkt vanuit het perspectief van leren gaat het er niet om of iets 'nieuw' is voor de wereld. De mate van innovativiteit kan niet objectief bepaald worden. Een innovatie is nieuw zodra het nieuw is voor de mensen die ermee werken. Een product of een manier van werken kan elders al bestaan, als het nieuw is voor de mensen die het ontwikkeld hebben, is het toch een innovatie. Zij zijn immers degenen die het leerproces doorlopen hebben en in hun eigen praktijk vernieuwing tot stand gebracht hebben. Dat anderen op de wereld misschien al eerder iets vergelijkbaars gedaan hebben, doet daar niets aan af.





INNOVEREN VALT TE LEREN

Naast de verbeteringen en vernieuwingen is een belangrijke opbrengst van innovatie het *vermogen* om dergelijke verbeteringen en vernieuwingen te genereren. Hoewel de verbeteringen en vernieuwingen zelf een grote (economische) waarde vertegenwoordigen, stelt het vermogen te innoveren mensen in staat om hun ervaringen ook op andere momenten in andere situaties in te zetten. En juist dat is een vaardigheid die in de kenniseconomie van groot belang is. Die vaardigheid ontwikkel je door te doen: actief meewerken in innovatieprocessen.

INNOVATIE IS NIET TE 'MANAGEN' MAAR WEL TE BEÏNVLOEDEN

Kennisproductiviteit – het proces waarlangs nieuwe kennis ontwikkeld wordt die bijdraagt aan innovatie zoals hierboven beschreven – is te belangrijk om aan het toeval over te laten. Daarom lijkt het wellicht logisch om een systematische, doelgerichte aanpak te kiezen. Echter, omdat het in essentie een onvoorspelbaar leerproces is, laat het zich niet afdwingen door het gebruik van formele planningen, controle en beheersing. Mensen leren en innoveren niet op commando. Innovatie wordt dus in ons perspectief sterk beïnvloed door persoonlijke motivatie en zelfregulatie van individuen en groepen. Het werken vanuit drijfveren, affiniteiten en ambities levert dan meer op dan het aansturen vanuit organisatiekaders. Vormen van zelforganisatie en netwerken passen hier beter bij.

1.2 Het onderzoek dat de basis vormt voor deze toolbox

Hoe kun je dan toch richting geven aan zo'n kennisproductief proces? Hoe kun je dat stimuleren en faciliteren? In ons onderzoek de afgelopen jaren hebben we aan deze vragen gewerkt. Het doel was om handvatten te vinden voor mensen die innovatieprocessen in het werk aansturen of ondersteunen (als teamleider, projectleider, trekker, facilitator, teamlid).

INNOVATIEPRAKTIJKEN CENTRAAL

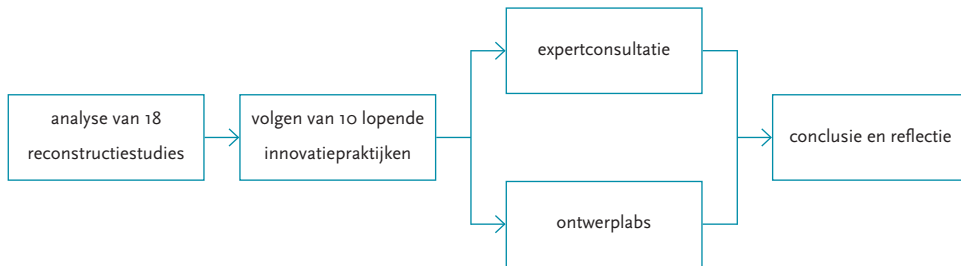
Het onderzoek is opgebouwd uit een reeks studies die op elkaar voortbouwden. Centraal in het onderzoek stonden *innovatiepraktijken*. Een innovatiepraktijk bestaat uit een groep mensen die gemotiveerd is om samen te werken aan een lastig vraagstuk in de praktijk waarvoor de oplossing nog onbekend is. Zij hebben de intentie te komen tot een innovatieve oplossing voor dit vraagstuk.



REEKS STUDIES

Met behulp van deze innovatiepraktijken hebben wij vervolgens een reeks studies uitgevoerd. Elke volgende studie werd ontworpen na afronding van de vorige. Figuur 1.1 laat zien hoe de onderzoeken samenhangen. In de tekst erna wordt de context en de opbrengst van elke studie kort besproken.

Figuur 1.1 De diverse studies waaruit het onderzoek is opgebouwd.



Stap 1: Analyse van 18 reconstructiestudies

In de eerste studie wilden we een beeld krijgen van de manier(en) waarop innovatie tot stand komt. We analyseerden 18 reconstructiestudies van afgeronde innovatiepraktijken in diverse organisaties in verschillende sectoren. Voorbeelden van innovatiepraktijken uit deze studie waren:

- een multidisciplinair team dat erin geslaagd is op een efficiënte manier twee productielijnen (voor het produceren van zakjes boembloe en zakjes saté) samen te voegen;
- een groep medewerkers bij een bierbrouwerij die een tapsysteem voor kleine hoeveelheden bier ontwikkelde;
- medewerkers van een overheidsorganisatie die samen met marktpartijen een nieuwe vorm van ‘asset management’ ontwikkelden om het onderhoud aan snelwegen in Nederland slimmer te kunnen uitbesteden.

We analyseerden die innovatiepraktijken met behulp van een raamwerk dat we maakten op basis van eerder onderzoek (Harrison & Kessels, 2004; Kessels & Harrison, 2004; Keursten & Kessels, 2002). Zo gingen we op zoek naar de context die de aanleiding vormde voor de vernieuwing in relatie met de aard van de vernieuwing zelf. We probeerden ook grip te krijgen op het leerproces dat de mensen doorliepen. Dat deden we door bijvoorbeeld na te gaan hoe het lukte om ieders deskundigheid optimaal te gebruiken, door te kijken hoe men omging met problemen die men tegenkwam, en door te kijken naar de rol van reflectie. We waren ook benieuwd naar de interventies die goed werkten in het proces. De analyse van deze 18 praktijken leidde tot bevestiging en verfijning van het conceptueel raamwerk.



Het bleek tegelijkertijd lastig om echt greep te krijgen op de leerprocessen die in de innovatiepraktijken plaatsvonden. De respondenten hadden er moeite mee om in termen van 'leren' terug te kijken op hun innovatiepraktijk. Ze hadden het beleefd als 'werk' en een deel van de vragen die we hen hadden voorgelegd, kwamen voort uit de wereld van leren. Hierdoor ontstond de behoefte om enkele nog lopende innovatieprojecten van nabij te volgen. Zo zouden we belangrijke momenten direct kunnen vasthouden en ook kunnen zien waar het proces vastloopt.

Stap 2: Volgen van 10 lopende innovatiepraktijken

Daarom hebben we in de volgende fase van het onderzoek een parallelstudie opgezet. In deze parallelstudie werden 10 lopende innovatiepraktijken van nabij gevolgd. Hierbij legden we het oorspronkelijke conceptuele raamwerk terzijde. Dit deden we ten eerste omdat we wilden voorkomen dat we steeds bevestiging zouden vinden voor de elementen uit dat raamwerk en gevoeligheid zouden verliezen voor nieuwe aspecten. De tweede reden was dat we de leerprocessen nauwkeurig wilden volgen. Door concrete situaties in de vorm van 'kritieke leermomenten' op te sporen konden we beter aansluiten bij de belevingswereld van de betrokkenen dan door te werken met de termen uit het conceptueel raamwerk.

We volgden 10 lopende innovatiepraktijken op het gebied van *ruimtegebruik* in Nederland. Elk van deze praktijken was opgezet rond problematische situaties of urgente vragen die te maken hadden met het effectief gebruiken van de beperkte ruimte in Nederland. Alle innovatiepraktijken in deze studie zijn opgezet in de context van Habiforum, een netwerk voor vernieuwend ruimtegebruik in Nederland. Voorbeelden van innovatiepraktijken die we volgden zijn:

- een groep van bewoners, medewerkers van de gemeente en enkele private partijen die werkten aan de herstructurering van een verrommeld gebied aan de rand van een grote stad;
- een projectontwikkelaar die samen met medewerkers van de gemeente werkte aan de ontwikkeling van een meerlagig bedrijventerrein.

De parallelstudie werd gecombineerd met een aanvullend literatuuronderzoek. De literatuurstudie was gericht op innovatie, leren en probleem oplossen. De analyse van de innovatiepraktijken gecombineerd met het literatuuronderzoek leverde een set van 11 ontwerpprincipes op: factoren die van belang bleken te zijn bij het leren in innovatiepraktijken. Deze factoren zijn gevalideerd met deelnemers en facilitatoren van innovatiepraktijken.

Stap 3: Een check en dan aan de slag met de principes

Na de parallelstudie vonden twee studies gelijktijdig plaats: een expertconsultatie waarin we de ontwerpprincipes valideerden, en een ontwerpstudie waarin we uitprobeerden hoe het werken met de principes in de praktijk eruit kon zien.



*Stap 3a: expertconsultatie*

Tien experts namen in de rol van 'kritische vriend' deel aan een evaluatie van de ontwerpprincipes. Er waren drie experts op het gebied van leren en veranderen, vier experts op het gebied van innovatie en drie experts waren uitgenodigd vanwege hun kennis met betrekking tot de inhoud van de cases in de parallelstudie (stedelijke planning, duurzaamheid en transitie management). In verschillende expertsessies gaven de deskundigen een kritische reflectie op de ontwerpprincipes en tips voor verdere aanknopingspunten in de literatuur. Het belangrijkste advies van de experts was om de samenhang tussen de principes verder te onderzoeken. Deze aanbeveling gaf aanleiding voor een verkenning van de *onderliggende thema's*. Er bleken vier thema's centraal te staan in de principes:

- 1 persoonlijke betrokkenheid;
- 2 het geven van nieuwe betekenis;
- 3 samenwerken in innovatiepraktijken;
- 4 het zorgen voor leerruimte.

Stap 3b: ontwerplabs

Een belangrijk doel van het onderzoek was om te ontdekken in hoeverre de principes die (dus inmiddels gevalideerd als beschrijvende factoren) konden helpen bij het bewust ontwerpen van een werkomgeving die innovatie bevordert. Om hierover meer te weten te komen hebben we een ontwerpstudie opgezet. Deze was opgebouwd uit vier typen ontwerplaboratoria die elk diverse keren zijn uitgevoerd. Elk van de ontwerplabs ondersteunde de deelnemers om een ontwerpproces te doorlopen waarin ze met behulp van de principes interventies ontwierpen voor een innovatiepraktijk.

Telkens namen ze een lastige situatie in hun eigen innovatiepraktijk als vertrekpunt (bijv. we hebben veel ideeën maar vinden het lastig om het concreet te maken). Vervolgens kozen de deelnemers een ontwerpprincipe waarmee ze dat probleem te lijf wilden gaan (bijv. kennis ontwikkelen vereist samen creëren, niet alleen praten). De derde stap was dan om een interventie te ontwerpen om dat principe in praktijk te brengen (bijv. de eerstvolgende sessie is geen vergadering maar een workshop waarin deelnemers drie mogelijke prototypes maken). Het ook echt in praktijk brengen van zo'n interventie en kijken hoe het uitpakte maakte ook deel uit van enkele ontwerplabs.

Figuur 1.2 laat het ontwerpproces zien dat de deelnemers doorliepen. Elk type ontwerplab benadrukte een ander deel van het ontwerpproces en had een andere werkvorm. Dit bood ons de kans om het ontwerpproces in meerdere gedaanten te bestuderen. In totaal namen 111 respondenten (onderzoekers en mensen uit de praktijk) uit verschillende organisaties en sectoren aan deze labs deel.



Figuur 1.2 Ontwerpproces voor ontwerpen van doorbraken in innovatiepraktijken.



Uit de resultaten kwam naar voren dat de *prescriptieve* waarde van de ontwerpprincipes beperkt is: dat achteraf blijkt dat iets goed werkt, betekent niet automatisch dat je een volgende keer bij voorbaat weet dat hetzelfde weer goed zal uitpakken. Het ontwerpproces blijkt in de praktijk bovendien veelal niet systematisch te verlopen langs vijf in theorie logische stappen:

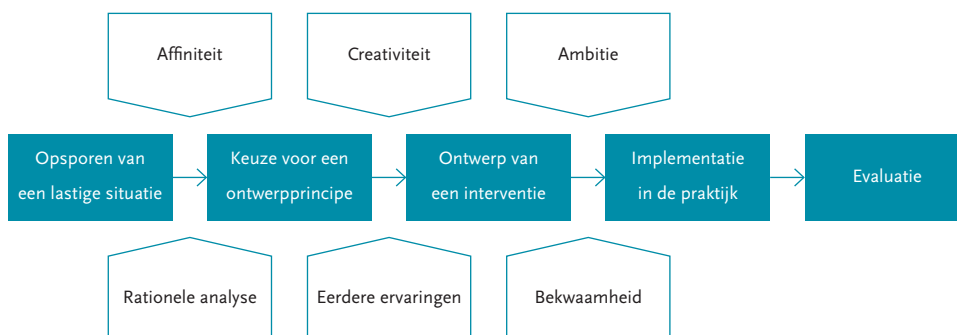
- stap 1: het vaststellen van een lastige situatie;
- stap 2: het kiezen van een ontwerpprincipe;
- stap 3: het ontwerpen van een interventie;
- stap 4: implementeren van die interventie in de praktijk; en
- stap 5: evaluatie.

En daarmee komen we eigenlijk terug bij een eerdere constatering: een systematische, doelgerichte aanpak is niet voldoende om tot kennisproductiviteit te komen. Innovatie is in die zin niet te managen. De verschillende ontwerplaboratoria gaven tezamen nieuwe informatie over hoe het wél is te bevorderen. Zes factoren blijken van invloed te zijn op het ontwerpproces:

- 1 een rationele analyse;
- 2 eerdere ervaringen;
- 3 de aanwezige bekwaamheid;
- 4 persoonlijke affiniteit;
- 5 creativiteit;
- 6 ambitie.

De principes vormen daarbinnen een hulpmiddel. Dat ziet er dan als volgt uit (zie figuur 1.3).

Figuur 1.3 Model van het ontwerpproces en de factoren die het beïnvloeden.





Het meest kansrijke ontwerpprincipe als basis voor een ontwerp wordt dus niet enkel ingegeven door de aard van de lastige situatie. Hoewel een *rationele analyse* van de situatie helpt bij het kiezen van een principe, speelt *persoonlijke affiniteit* ook een belangrijke rol. Mensen kiezen een interventie die hen aanspreekt. Soms zijn er meerdere principes die je in een bepaalde situatie zou kunnen toepassen om het proces weer vlot te trekken. Mensen selecteren dan wat voor hun gevoel het beste past.

Als het gaat om het ontwerpen van een interventie blijkt dat de principes als zodanig geen concrete acties voorschrijven om tot een doorbraak te komen in de situatie. Ze bieden wel diverse ingangen voor het ontwerpen van interventies, maar er wordt ook wat gevraagd van degene die het innovatieproces faciliteert. Het ontwerpen van een interventie lukt het best als *eerdere ervaringen* worden gecombineerd met *creativiteit*. Iemand die al jaren projectleider is, zal eerder interventies kunnen bedenken dan iemand die voor het eerst aan een innovatiepraktijk deelneemt. Creativiteit is nodig om tot een doorbraak te komen: als je enkel aansluit bij wat je al eens eerder hebt gedaan, is de kans klein dat het lukt om tot nieuwe interventies te komen. En juist bij innovatieprocessen ben je vaak op zoek naar nieuwe interventies. De set van ontwerpprincipes kan een goede rol spelen bij het aanwakkeren van die creativiteit. Door de verschillende invalshoeken die de principes bieden, wordt de gebruiker uitgedaagd ook eens vanuit een ander perspectief te denken en een andere aanpak uit te proberen.

Vervolgens geldt dat een goed ontworpen interventie nog geen garantie is voor een succesvolle implementatie. Hierop zijn de *bekwaamheden* en de *ambitie* van de persoon die de interventie uitvoert van invloed. Je moet over de juiste bekwaamheden beschikken om de interventie in praktijk te brengen. En de persoonlijke ambitie die iemand met de innovatiepraktijk heeft, zorgt voor de moed die nodig blijkt te zijn om de vaak onconventionele interventies ook echt in praktijk te brengen. In hoofdstuk 3 van dit boekje komt dit model weer terug. Daar staat beschreven hoe het van nut kan zijn bij het ontwerpen van volgende stappen voor innovatiepraktijken.

