

Innoveren wil je leren

Een exploratief onderzoek naar 'bewegen naar innoveren'
bij deelnemers aan Lab XL, het innovatieplatform van Weener XL,
gemeente 's-Hertogenbosch. Met praktische tools.

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





Samenvatting

Ontwikkelen van innoverend 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 doorslaggevende factoren voor het initiëren, vlottrekken 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 toolbox 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.



Beweging naar innovatie versnellen

Bij Lab XL, 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. Om als gemeentelijke organisatie te kunnen inspelen op de maatschappelijke beweeglijkheid, heb je een wendbare organisatie nodig die kan meebewegen met de veranderende omgeving. 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. Hoe kunnen we als gemeentelijke organisatie deze bewegingen van medewerkers naar innovatie faciliteren en versnellen? Dit was de vraag waarmee we, dankzij de toekenning van subsidie van het A&O fonds, al struinend en onderzoekend, op pad zijn gegaan. We vertrokken vanuit een vrij eenzijdige veronderstelling dat we door middel van competentieontwikkeling medewerkers van oplossingsgericht naar meer ontdekkingsgericht zouden kunnen bewegen. De praktijk van de labbers haalde ons geloof in de maakbaarheid van ontwikkeling echter in. Persoonlijke affiniteit en beweeglijkheid spelen waarschijnlijk een grotere rol dan formele strategie. 'Je kunt niet slim zijn tegen je zin in'.

“Bij Lab XL kan ik ruimer denken over hoe klanten zich het best ontwikkelen en daardoor haal ik er meer uit”





Sleutelen aan competentie: bijsturen van innovatief vermogen

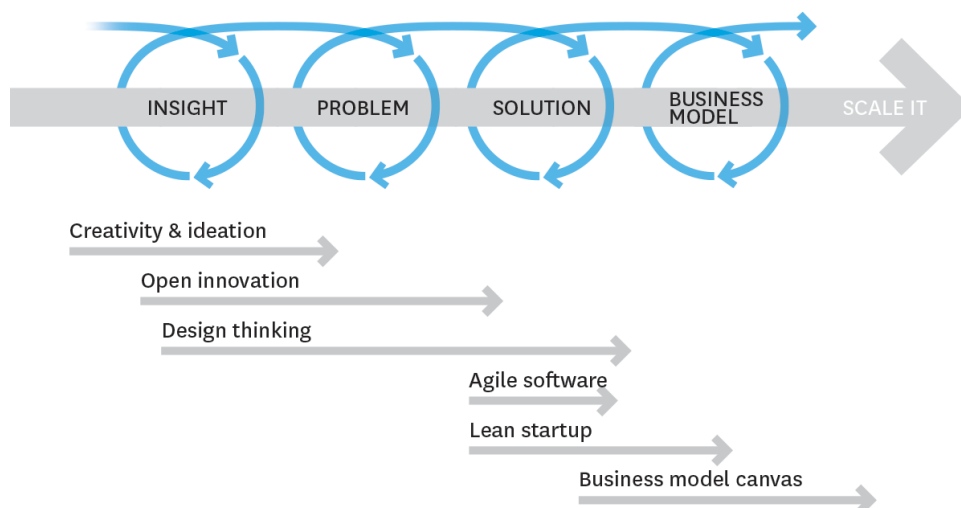
Ons startpunt was dat we merkten dat medewerkers die meedoen aan challenges bij Lab XL problemen die zij tegenkomen en situaties die ze willen verbeteren, vaker oplossings- dan ontdekkingsgericht aanvielen. Dat is niet zo gek, omdat hun dagelijks werk als werkconsulent, accountmanager of inkomensconsulent dat ook van hen vraagt. Niet problematiseren maar oplossingen bedenken voor klanten die op zoek zijn naar werk of meer zelfstandigheid in hun leven. Voor innovatief werkgedrag wordt echter gevraagd dat je je daadkracht allereerst richt op het zo breed mogelijk exploreren van de situatie, voordat je je focust op de oplossing in de vorm van een nieuw of verbeterd product. Positief problematiseren dus, waarbij je je vooral laat leiden door nieuwsgierigheid, niet bang bent voor twijfels en onzekerheid en je graag laat verrassen door onvoorziene bijvangst. Onze veronderstelling was dat als we medewerkers faciliteren en stimuleren om zich ontdekkingsgerichte vaardigheden eigen te maken, hun innoverend vermogen zou toenemen. Auteurs die hiermee hun punt hebben gemaakt zijn onder anderen Furr&Dyer (zie kader). Hun verhaal is dat meer aandacht voor inzicht en probleemanalyse in de verdere fasen grote voordelen oplevert.

Stappen in het innovatieproces volgens Furr&Dyer:

1. Verwerf inzicht (insight).
2. Ontdek de klus die geklaard moet worden (problem).
3. Genereer zoveel mogelijk oplossingen en kies er een uit (prototype).
4. Bepaal je businessmodel en valideer (businessmodel).
5. Schaal op (scale-it).

AN END-TO-END INNOVATION PROCESS

Adapting the tools honed by start-ups.

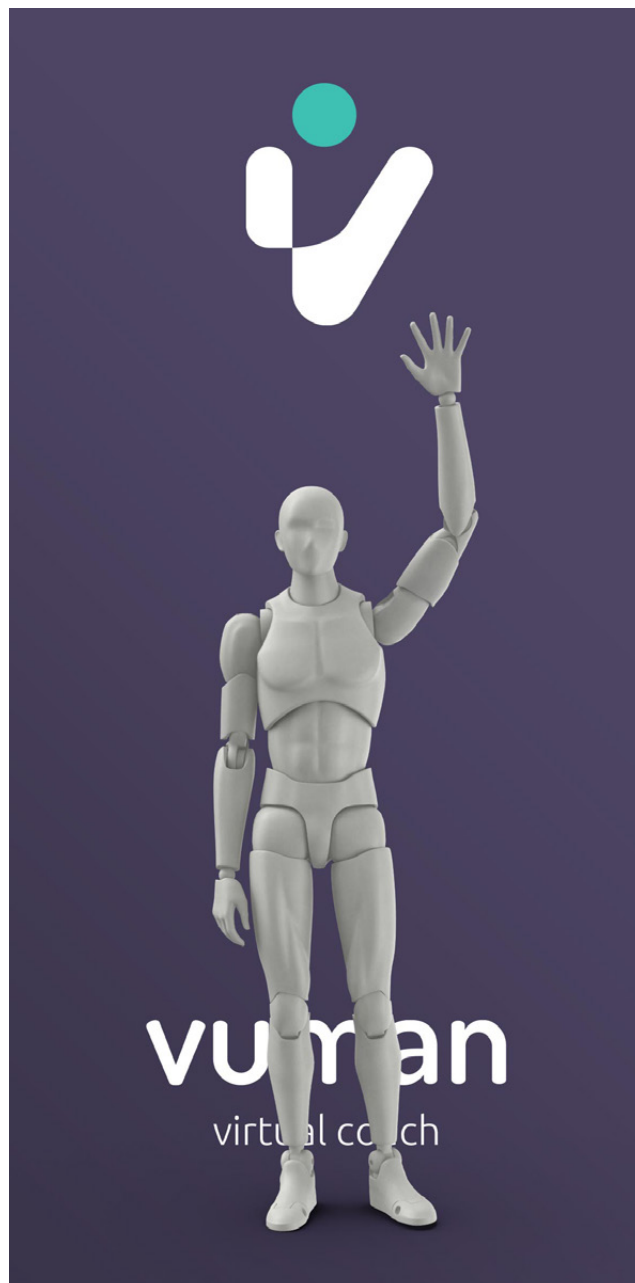


SOURCE NATHAN FURR AND JEFF DYER

HBR.ORG

werkten, tegen het licht gehouden van deze stappen. Dat leverde zowel herkenbare, als verrassende resultaten op:

- De verschillende stappen van Furr&Dyer zijn goed te herkennen in de challenges
- Bij de helft van de challenges zijn de eerste stappen goed doorlopen
- Als de eerste stappen niet of nauwelijks doorlopen zijn, kwam dat:
 - o doordat men het proces is begonnen met het genereren van ideeën. In een latere fase kwam men er vervolgens achter dat men heel veel oplossingen had maar dat het aanvankelijke probleem niet meer helder was.
 - o door de grote aantrekkingskracht van een technologisch product. Men onderzocht niet meer voor welke toepassing het product het beste ingezet kon worden.
 - o omdat de kosten voor een uitgebreide probleem oriëntatie hoger waren dan de kosten voor het aanschaffen en direct testen van een reeds ontwikkelde technologie in de praktijk. Men is meteen overgestapt naar stap 4.



Avatar

De deelnemers aan de training Nieuw Perspectief gebruiken thuis een app die 'Vuman' laat verschijnen, een robotachtig, virtueel personage. Samen met Vuman gaan ze op zoek naar hun waarden, hun drijfveren, naar wat ze belangrijk vinden in hun leven. De avatar heeft de functie van een personal assistant, de gebruiker blijft in regie. Wanneer 'Vuman' aanslaat, kunnen extra modules worden gebouwd, zoals een sollicitatietrainer.



Toolkit

De resultaten en de boeiende gesprekken die we hierover hadden met de labbers in-charge waren voldoende reden om ons verder te laten inspireren door de inzichten van Furr&Dyer. We hebben werkvormen en opdrachten bedacht die medewerkers kunnen gebruiken om de verschillende ontdekkingsgerichte vaardigheden (associëren, vragen stellen en observeren) uit te proberen en te oefenen. Het resultaat vormde de bodemlaag van een toolkit.



Behalve het oefenen van vaardigheden, is het voor medewerkers ook handig als zij kennis kunnen verwerven over gangbare fasen in een innovatieproces en een gids kunnen raadplegen waarmee herkenbaar wordt wát je precies aan het doen bent als je innoveert en waarom. Leeropdrachten en tests die inspelen op het versterken van houdingsaspecten zoals risico's durven nemen, chaos verdragen, jezelf fouten toestaan en meerstemmigheid uithouden, maken de tools voor het ontwikkelen van de competentie innoverend vermogen zo goed als compleet. Met deze toolkit kunnen medewerkers zelf aan de slag om verschillende lagen van de competentie Innovatief werkgedrag bij te sturen en te ontwikkelen.





Iedereen doet mee

Is innoveren vooral weggelegd voor innovatiekampioenen? Of misschien voor medewerkers die enthousiast, creatief en nieuwsgierig altijd op zoek zijn naar hoe je dingen slimmer of handiger kunt doen? Of stimuleer je als organisatie juist dat iedereen meedoet? Wij zijn van het laatste uitgegaan: iedereen mag en kan meedoen met innoveren. Binnen de veronderstelling dat ontwikkelen van innovatief werkgedrag een kwestie is van competentieontwikkeling, van bekwaam zijn en je bekwaam voelen in innoveren, betekent dit dat je duidelijk moet maken hoe de verschillende kwaliteiten van medewerkers het best tot hun recht komen, verdeeld over de verschillende fasen van het innovatieproces. Daar kan iedereen dus een rol in vervullen, ongeacht leeftijd, nieuwsgierigheid en creativiteit. Hiervoor hebben we samengewerkt met bureau I-screen. Zij hebben hun rollenmodel met competenties gemodelleerd naar de fasen in het innovatieproces volgens Dyer. Dit resulteerde in een uniek instrument, waarmee een medewerker of team kan testen in welke fase zijn/haar specifieke kwaliteiten het meest van pas komen. De eerste testen hebben plaatsgevonden en de resultaten zijn verrassend: mensen kunnen niet alleen hun kwaliteiten relateren aan een fase in het innovatieproces maar ook de vinger leggen op welke rol zij vervullen als men bepaald werkgedrag laat zien.

“Ik vind het leuk om bij Lab XL buiten de kaders te gaan van mijn rol als medewerker en toch binnen de kaders van de organisatie te blijven”

Rollenmodel van I-screen

Managen & Organiseren

Bedrijfskundig besturen. Vanuit overzicht en visie aan- en bijsturen van mensen, middelen en processen ten behoeve van het belang van een organisatie of onderneming

Innoveren & Ontwikkelen

Positief kunnen bijdragen aan vernieuwing. Het bedenken van nieuwe manieren om om te gaan met ontwikkelingen en veranderingen. Gedreven worden door creativiteit en inventiviteit.

Transformeren & Implementeren

Gedijen in een omgeving waarin projectmatig werken gebruikelijk is. Opdrachtgericht werken. Mensen en middelen kunnen organiseren teneinde doelmatig oplossingen te realiseren

Uitvoeren & Onderhouden

Gedijen in een omgeving waarin de output bestaat uit een min of meer continue stroom producten of diensten. Mensen en middelen kunnen inzetten ten behoeve van de continuïteit van de output, nu en in de directe toekomst.

Adviseren & Overtuigen

Door middel van taal en lichaamshouding de verschillen tussen partijen kunnen overbruggen. Kunnen overtuigen door zowel luisteren als kracht bijzetten. Promoten van producten of diensten in de omgeving om voordeel te behalen.

Begeleiden & Ondersteunen

Oog hebben voor de wensen en noden van anderen. Zelfredzaamheid bevorderen binnen de gegeven context. Het optimaal inzetten en uitbreiden van menselijk potentieel. Activiteiten gericht op het vergroten van menselijke kennis en kunde. Het beste uit mensen halen

Borgen & Bewaken

Activiteiten gericht op behoud of vergroting van controle op de output. Streven naar veiligheid, betrouwbaarheid en uniformiteit door middel van protocolleren, administreren en beheren van middelen. Handhavend optreden.

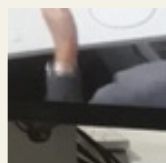
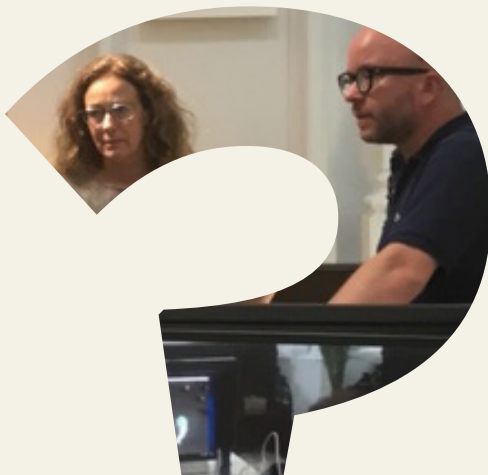
Impact

Vermogen om op basis van persoonlijke kenmerken invloed uit te oefenen op de directe omgeving. In staat zijn de omgeving naar de hand te zetten.

Intermezzo: Is dit alles?

Moment van zelfreflectie: is dit het nou? Hebben we nu voldoende gedaan? Hebben we het juiste gedaan om de hardwerkende labber (deelnemer aan Lab XL) en daarmee alle medewerkers die graag zouden willen innoveren, maximaal te faciliteren? Hebben we hen in al hun innovatie activiteiten recht gedaan? Of waren we in de valkuil getrapt van de systeem gestuurde 'interventie-adept' die vanuit de vermeende helikopterview de medewerkers 'daar beneden' wel even zal vertellen hoe het zit en wat hij moet doen om te komen waar hij zijn moet? Innoveren kun je leren en als je het uitvoert zoals we het je aanbieden, kun je binnenkort competent zijn. Of misschien zelfs dat we het innovatief werkgedrag nu ook kunnen managen, controleren en voorspellen. Of waarmee we wellicht onze inspanningen en interventies zouden kunnen afvinken en legitimeren.

We zagen opeens de overeenkomst met hoe we als gemeenten soms producten en diensten voor inwoners ontwikkelen, bijstandsgerechtigden bijvoorbeeld. Een plan van aanpak, een werkplan, een training, keurig uitgedacht, helder omschreven, met daarachter de gedachte: 'als u hier ja tegen zegt, voelt u zich beter en dan heeft u spoedig werk.' De overeenkomst zit hem in de manier waarop we kijken naar mensen voor wie we met alle goede wil van de wereld denken dat we iets goeds aan het ontwikkelen zijn. We doen ons best om dichtbij de wensen, behoeften en mogelijkheden van de 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. We vergeten hoe dingen al gaan in de realiteit en leefwereld van de ander en zijn te veel met onszelf bezig vanuit onze systeem gestuurde houding.





Weg uit de impasse: kijk naar wat mensen al doen, kijk naar hoe dingen al gaan

Het eerste wat opvalt bij mensen die bij Lab XL werken aan challenges om te innoveren, is niet hun preoccupatie met de competentie innovatief werkgedrag. Het is de gedrevenheid, het enthousiasme en het gevoel van urgentie rondom een probleem waarvoor men vaak de oplossing al vaag in het vizier heeft. En waarbij men soms de overtuiging heeft dat het om een probleem of situatie gaat die zonder hun bemoeienis misschien wel helemaal nooit beroerd of verbeterd zou worden. In die zin helpen innovators mee aan het zelf-reinigend vermogen van de organisatie. Imperfectie roept op tot actie. Maar ook een gaaf technologisch product valt op als de drijfveer voor niet aflatende doortastendheid. Willen we als organisatie deze enthousiastelingen echt faciliteren en stimuleren, dan ligt de prioriteit waarschijnlijk niet bij het managen en monitoren van hun competenties en activiteiten. De scope kan veel breder: we zullen hun op innovatie toegespitste bewegingen vooral moeten snappen. Ze lopen immers al een aardige afstand. Wij kwamen professionals tegen die in hun eigen tijd bezig waren met allerlei vraagstukken zoals:

- Hoe kunnen spel elementen ondersteunen bij het ontdekken van talenten?
- Hoe kan virtual reality ingezet worden om trainingen te verbeteren?
- Hoe kan data ingezet worden om de dienstverlening te verbeteren?

Er is dus al ruim voldoende innovatie activiteit in de organisatie. Wat vooral zal helpen zijn goede loopschoenen, zuiver drinkwater op zijn tijd en een paar maatjes met dezelfde passie. En natuurlijk een aantrekkelijk landschap. Faciliteren en stimuleren van innovatief werkgedrag gaat dan meer over het uitvinden van een innovatie repertoire dat laat zien dat we de dynamiek begrijpen waarin mensen naar innoveren toe bewegen en wat hen er van af houdt. Om hen vervolgens die middelen aan te reiken waarmee ze zelf aan de slag kunnen met datgene waar ze al oog voor hebben en wat ze graag doen.

“Er wordt echt uitgegaan van de behoefte die er is om iets te veranderen, niet dat het van bovenaf wordt opgelegd”



Nieuw paradigma: innoveren als leerproces. 'Je kan niet slim zijn tegen je zin in'

Als we innoveren zien als leerproces, waarvan competentie als bekwaamheid wel deel uitmaakt, maar waarin ook nog andere aspecten van doorslaggevend belang zijn, doen we de al werkzame innovatieactiviteiten meer recht en komen we dicht bij de ontwikkeling van de lerende organisatie. De theorie van Kessels en Verdonschot over innoveren als leerproces biedt uitkomst voor onze bedenkingen bij het versmallen van leren innoveren tot het bijsturen van innovatief vermogen.

Innoveren als leerproces. De inzichten van Verdonschot :

Innoveren is een bijzondere manier van leren.

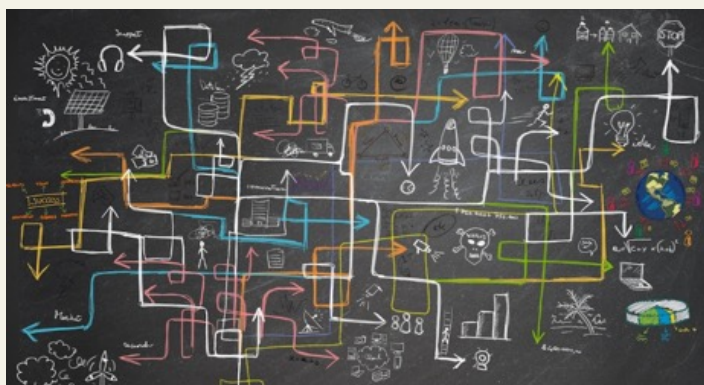
De focus ligt niet op leren in de zin van 'hoe leer ik deze vaardigheden, die ik straks daar en daar voor nodig heb' of over het overbruggen van een 'gap' tussen 'nog niet weten hoe' en na training het 'wel weten'. Je leert pas echt iets nieuws als je tegen hobbels op loopt en deze zelf weet om te buigen naar een doorbraak. Dergelijke processen laten zich niet ontwerpen. In plaats daarvan kan de medewerker zichzelf gaandeweg het innovatieproces gaan zien als ontwerper van doorbraken. Reflecteren op je leerproces is als het opsporen van kritieke leermomenten, kiezen en vormgeven van een doorbraakversneller en aan het werk ermee. Je bekwaamheid groeit doordat je deze lus telkens opnieuw doorloopt.

Innovatie heeft een systematische en een persoonlijke kant.

Het doorlopen van de stappen zoals we deze volgens Dyer hebben beschreven, gaat over de systematische kant. De persoonlijke kant van innoveren gaat over creativiteit, ambitie, eerdere ervaringen en bekwaamheid. Reflecteren betreft ook het bewandelen van de brug tussen de systematische en persoonlijke kant: als je vastloopt, analyseer je eerst waar je staat in het proces en vervolgens welke doorbraakversneller je verder kan helpen.

Affiniteit van de medewerker met de innovatie is essentieel.

Het aanspreken van persoonlijke betrokkenheid van de innovator is van groot belang voor het slagen 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 je organisatie werkt, maar het opsporen van je eigen motivatie en spreken vanuit jezelf'.





Persoonlijke affiniteit en betrokkenheid als voorspeller van het slagen van innovatie

De hierboven genoemde doorbraakversnellers van Verdonschot bleken ook in de praktijk van onze labbers een herkenbaar en krachtig instrument te zijn om haperingen in het innovatieproces vlot te trekken. Zo bleek in een challenge bij het samenstellen van een enquête het inroepen van expertise uit onverwachte, gedragskundige, hoek na een hapering de doorbraak te versnellen. Voor anderen bleek 'de wereld van buiten verbinden met die van binnen' een van de versnellers te zijn, evenals dat zij 'zelf een nieuwe aanpak en systematiek hadden bedacht' om hun challenge een stuwende slinger te geven. Maar bij alle challenges sprong het meest in het oog hoe persoonlijke affiniteit en betrokkenheid zorgden voor plezier, enthousiasme en ook vasthoudendheid bij het doorzetten van een innovatie challenge. Dit komt overeen met de theorie van Innoveren als leerproces van Verdonschot.

“Het leuke bij Lab XL vind ik de serieusheid waarmee iedereen aan iets werkt. De betrokkenheid, het gevoel van urgentie.”



Kennisessies



Innoveren wil je leren: wat beweegt mij naar innoveren toe en wat houdt mij er van af?

Uitgaande van innoveren als zelfstandig leerproces stelden wij ons de vraag hoe we 'bewegen naar innoveren' nog praktischer zouden kunnen maken. Is er een vocabulaire (begrippenverzameling) te vinden of te maken die de medewerker grip en ijkpunt geven om het regisseurschap over zijn eigen innovatie leerproces nog meer slagkracht te geven? Of wel, kunnen we met één (goed doordachte) streek duidelijk laten zien: waar heb je als medewerker zelf invloed op als het gaat om de beweging naar innoveren toe? Aan welke knoppen kun je zelf draaien?

Twee theorieën die een aanzet kunnen geven voor een dergelijk vocabulaire zijn de **Self Determination Theory (SDT)** van Deci&Ryan en de **Theory of Planned Behavior (TPB)** van Ajzen&Fishbein. 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 (= geloof in eigen kunnen.)

Los van de verdere inhoudelijke verschillen, is in beide theorieën formeel gezien de persoon betrokken op een doel, waarnaar hij in mindere of meerdere mate 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 medewerkers vaker met de fiets naar hun werk komen (x; afgeleid doel); als ik iets bedenken (y; innovatief gedrag) dat het voor medewerkers gemakkelijker maakt om vaker de fiets te nemen, dan breng ik duurzame mobiliteit (x; einddoel) tot stand; daarom ga ik iets bedenken waardoor medewerkers vaker de fiets pakken (y; handeling).



In ons onderzoek wilden we erachter komen welke concepten, naast competentie, uit deze theorieën aanknopingspunten zijn voor het verrijken van de woordenschat waarmee we het regisseurschap van de medewerker of van het innovatieteam zouden kunnen onderstrepen. We zijn van een systematische, enigszins naïeve manier van kijken naar innovatie aanbeland in een integratieve benadering met een eigen ontologie of woordenschat. 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.**

“Dat je niet als lastig wordt bestempeld als je met een idee komt. Dat maakt mij nog gedrevener om er dan ook iets mee te gaan doen.”



VR simulatie

In deze simulatie kunnen werkzoekenden een sollicitatiegesprek met een digitaal personage oefenen. Dit doen wij met behulp van data en kunstmatige intelligentie. Afhankelijk van de antwoorden van de deelnemer zal de digitale avatar anders reageren. De software geeft feedback op het gesprek en door de simulatie meerdere keren te doorlopen raak je meer comfortabel met het voeren van een specifiek gespreksonderdeel.



Spanning

Uit de toetsing van de begrippen aan de praktijk, bleek dat alle drie de pijlers: autonomie, sociale component en competentie duidelijk herkenbaar waren in het doen en laten van de labbers tijdens het werken aan hun challenge. Toen we de theorie van Verdonschot koppelden aan deze begrippen, bleek bovendien dat we voor elk van deze pijlers toch een eigenstandige, ietwat koppige en spanningsvolle inhoud konden en moesten formuleren als het om 'de beweging naar' innoveren gaat. De praktijk van de labbers als toetssteen heeft ons hierbij weer enorm geholpen. Deze stap vraagt nog extra onderzoek maar als eerste aanzet alvast een doorkijkje:

- **sociale component:** wil de beweging naar innoveren op gang komen dan vraagt dat van het innovatieteam dat iedere medewerker opkomt voor eigen belangen en drijfveren in plaats van dat het streven naar eensgezindheid en consensus voorop staat.
- **competentie:** de medewerker zal vaker dan in zijn reguliere werk, moeten durven experimenteren, risico durven nemen, zijn eigen bekwaamheid in vraag moeten durven stellen, nieuwsgierigheid als kompas voeren en om kunnen gaan met onzekerheid, wil hij de voordelen van competentie kunnen incasseren als het om innoveren gaat.
- **autonomie:** zowel in de betekenis van 'zelf kunnen bepalen wat ik doe' als 'ik kom in beweging voor zaken waar ik belang aan hecht', is deze pijler van doorslaggevend belang voor het initiëren van innovaties en het volhouden ervan. De tegenhanger hiervan, liever dan de eigen wetten, 'de wetten van de structuur' volgen of 'doen wat er van je gevraagd wordt' zijn gedragskenmerken die je juist van het innoveren kunnen afhouden. In innovatieteams zien we overigens ook deze laatste profielen terug, maar dan als onmisbare schakels om het proces te bewaken en innovaties te borgen.

De opbrengsten hiervan hebben we ook als tools opgenomen in onze toolkit. Hiermee kan de medewerker of het innovatieteam zelf de beweging naar innoveren initiëren, vlottrekken en volhouden.

"Ik ben best streng voor mezelf, vind dat ik alles moet kunnen. Dat was wel even een dingetje bij Lab XL. Maar toen ik eenmaal uit mijn comfortzone ging, ontwikkelde ik me pas echt. Je ziet ergens tegenop, maar toch doe je het."



Conclusies op een rijtje

Dit onderzoek heeft de volgende tastbare resultaten en theoretische inzichten opgeleverd:

Tastbare resultaten

- We hebben met behulp van de subsidie van A&O fonds gemeenten meerdere challenges versneld.
- We hebben een toolkit ontwikkeld ter ondersteuning voor professionals die zich bezig houden met innovatie.
- We hebben dit onderzoeksrapport opgeleverd met kansrijke vervolgstappen.

Theoretische inzichten

- Systematische, managerial sturing op innovatie is een enigszins smalle en naïeve manier van innovatie stimuleren.
- In plaats daarvan is de medewerker zelf regisseur van het eigen leerproces naar innoveren toe.
- Het leerproces is een aaneenschakeling van haperingen en doorbraken.
- We hebben een eerste aanzet gegeven tot een nieuwe woordenschat om het regisseurschap te onderstrepen en vergroten.
- De medewerker reguleert zelf motivatie en ambitie met alvast drie knoppen op het dashboard:
 - Autonomie
 - Sociaal
 - Competentie



Dankzij de introductie van de vr-bril kunnen klanten van Weener XL in een uur tijd tien filmpjes van verschillende beroepen zien. Het stelt hen in staat om op een eenvoudige manier de voor- en nadelen van een beroep te ervaren en te zien of het soort werk bij hen past. Meerdere partners, UWV 's-Hertogenbosch, gemeente Oss, IJmondwerkt! en anderen zijn inmiddels aangesloten bij het vr-project van Weener XL.



Kansrijke vervolgstappen

We zien kansrijke vervolgcacties voor gemeenten en verder onderzoek:

- **Toolkit.** Gemeenten kunnen hier vrijelijk uithalen wat er voor hen inzit. Experimenteer, oefen, denk na, praat erover, verbreed, verdiep, evalueer en beweeg! Voeg toe, schrap, verbeter en vernieuw, digitaliseer, ontwerp en ontwikkel door.
- **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. Het voorliggende onderzoek biedt aanknopingspunten en een aanzet.
- **Legitimering.** De mate waarin inwoners bereid zijn om te doen wat we als gemeente van hen vragen, valt of staat met het vertrouwen dat inwoners hebben dat ambtenaren ook het goede voor hen zullen bedenken en uitvoeren. Medewerkers die bewegen naar innoveren leggen de kansen bloot om dit vertrouwen te vergroten. Hoe lopen medewerkers warm voor vertrouwen van inwoners als aanjager voor innovatie? Dit zou ons inziens een theoretisch en praktijkgericht vervolgonderzoek waard zijn. De samenleving is er klaar voor.

“Het fijne is dat anderen het probleem dat jij belangrijk vindt, ook herkennen.”

‘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

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