

Taaie en urgente vraagstukken als startpunt voor vernieuwing

Door: Luc Verheijen

In juni 2009 promoveerde Hans Vermaak *cum laude* op een proefschrift over taaie vraagstukken. Suzanne Verdonschot verdedigde in september van datzelfde jaar haar proefschrift over lastige vraagstukken die aanleiding geven om te verbeteren en vernieuwen. Zij maakte naast het academische boekwerk een praktische toolbox voor mensen in de praktijk om te werken aan innovatie. Vermaak spreekt over ‘taaie vraagstukken’, Verdonschot over ‘urgente en intrigerende vragen’. Vermaak biedt een set vernieuwende ontwikkelprincipes aan, Verdonschot vond in haar onderzoek ontwerpprincipes om tot doorbraken te komen in vastloopsituaties. Reden genoeg om hun perspectieven naast elkaar te zetten.

Taaie vraagstukken als startpunt voor vernieuwing

Jullie gaan in je onderzoek beiden uit van taaie, lastige vraagstukken in het werk. Maar wat zijn dat eigenlijk, taaie vraagstukken?

Suzanne: ‘Het startpunt in mijn onderzoek waren niet zozeer die taaie, lastige vragen maar meer de mensen die een noodzaak voelden om met een andere aanpak te komen. Ik heb onderzocht wat de doorbraken zijn die mensen in zo’n innovatiepraktijk doormaken. Eén van de patronen in die doorbraken was dat er een urgent en intrigerend vraagstuk was. Op plekken waar het betrokkenen lukte zo’n vraag te vinden of te formuleren, vonden doorbraken plaats. Vaak is het formuleren van zo’n vraagstuk de eerste stap in zo’n innovatieve praktijk.’

Hans: ‘Taaie is vooral een gevoelswoord. Bij mijn onderzoek was het startpunt vooral de “Poeh-factor”. Situaties waarin mensen zeggen: we

willen hier graag iets aan doen maar dat wordt toch nooit wat, dus laat maar zitten. Men heeft slechte ervaringen in het oplossen ervan. Het klinkt misschien gek, maar taaie vraagstukken zijn juist de vragen die je kunt laten liggen. Als mensen de ervaring hebben dat een vraagstuk toch niet oplosbaar is, is het zelfs intelligent om ze te laten liggen. Neem bijvoorbeeld het niet goed samenwerken van diverse specialisten in een ziekenhuis. Heel belangrijk, maar dat staat zelden op de veranderagenda omdat de meeste betrokkenen er liever omheen lopen. Iedereen redeneert – vanuit intelligentie – dat het probleem beter kan blijven bestaan omdat de bedachte oplossingen toch niet werken. Dan is het goed als je met elkaar besluit niet te vaak verbeterpogingen te doen. Want dan loop je het risico continu die slechte ervaringen te herhalen. Vaak zijn taaie vraagstukken niet urgent, maar wel heel belangrijk. Als je complexe vraagstukken echter goed hanteert, zijn ze niet meer taaie,

dan worden ze “the stuff of good life”, een uitdaging die betekenisvol is om op te pakken.’

De overeenkomst tussen het werk van jullie beiden is dat de vragen en problemen waar het om gaat, zich bijna altijd voordoen op het werk. Zijn alle vragen die zich voordoen in het werk even belangrijk om op te pakken?

Hans: ‘De eerste interventie als een groep professionals naar me toe komt, is om samen te bepalen wat er nu echt op de veranderagenda moet. Veel belangrijke vraagstukken komen namelijk niet op die agenda omdat niemand er vertrouwen in heeft dat ze op te lossen zijn. Dus komen er vooral bijzaken op waar niet goed mee te vernieuwen valt. Voor de echte vraagstukken hanteer ik drie criteria:

- Ten eerste moet je er warm voor lopen het probleem op te lossen. Dat zijn dus niet de regelzaken waar mensen vanaf willen (dissatisfiers), maar de vakinhoudelijke uitdagingen waar ze juist aan wil-

len (satisfiers). Anders stopt namelijk niemand de moeite erin die nodig is om te innoveren.

- Ten tweede moet het probleem relevant zijn. De buitenwereld moet er iets van merken als je ze aanpakt. Een mooi bijeffect daarvan is dat de innovatie vervolgens ook meetbaar is, wat bij een intern issue als 'betere sfeer' niet geldt. Die zijn grenzeloos.
- Ten derde moeten mensen nagaan of ze het probleem tot hun domein durven te verklaren. Vaak zetten mensen juist iets op de agenda waar zij niet over gaan. Dat is wel zo makkelijk. Mensen moeten echter bij zichzelf te rade gaan of ze zelf kunnen bijdragen aan de oplossing van een probleem. Zelfs als het probleem zich voordoet over hun eigen muurtje. Ze moeten het dan zo groot maken dat ze het net aankunnen. "Ik maak mezelf verantwoordelijk", zouden ze moeten zeggen.

Op het moment dat zo'n vraagstuk op de agenda staat, is de eerste vraag

die naar voren komt vaak: ja, maar als we hier nu wat aan gaan doen, gaat het dan niet hetzelfde als in het verleden? Die cynische vraag is een heel intelligente vraag, ze hebben gelijk dat ze dat problematiseren!

Als je naar jouw onderzoek kijkt, wat zorgt er dan voor dat mensen dan toch besluiten om erin te stappen en om niet – intelligent – te zeggen: laat dat maar liggen, dat is te complex?

Suzanne: 'Soms kwam de aanleiding van hogerhand, bijvoorbeeld een wethouder die vond dat een bepaald politiek probleem nu echt aangepakt moest worden. Maar vaker was het een gevoel dat uit de betrokkenen zelf voortkwam: "Ik heb genoeg van het gedoe in de wijk, ik wil de verloedering stoppen, ik zie zoveel jongeren met potentie en ik wil daar wat mee." Maar ook als mensen door zo'n gevoelde betrokkenheid besluiten om in te stappen, dan nog loopt het proces om te komen tot een oplossing van zo'n urgent probleem heel vaak vast. En de kunst zit hem er dan vervolgens in om vanuit het punt

waarop je vastloopt, te komen tot een doorbraak. Door het een andere wending te geven, op een andere manier te bekijken of door iets anders te doen: daarin zit het vermogen van zo'n groep om innovatief te zijn. Ik ben die doorbraakmomenten gaan onderzoeken, wat gebeurt er dan, of wat gebeurde er juist niet? Dat is eigenlijk de kern van mijn onderzoek geweest.'

Patronen die vernieuwing in de weg staan

Hoe komt het eigenlijk dat we in organisaties met elkaar voortdurend zulke lastige vraagstukken te creëren?

Hans: 'Het heeft vaak te maken met vastgeroeste patronen, bijvoorbeeld in het denken van mensen. Zo denken mensen in organisaties vaak: als er niet goed wordt samengewerkt, moeten we maar eens herstructuren. En voor je het weet ben je bezig met organogrammen, takenpakketten en herplaatsingen. Daarmee verschuif je wel met wie ze meer moeten werken, maar kweek je niet de ver-



Twaalf fixerende en vernieuwende mechanismen uit het onderzoek van Hans Vermaak

1. Opknippen van werk in heldere taakverdelingen remt. Het kweekt vergadercircuits en mandaatdiscussies. Liever dwars over muurtjes en lagen aan vraagstukken werken met wie je daar voor nodig hebt.
2. Monopolisering van sturing staat in de weg, zeker als die hiërarchisch is. Dwingen van boven levert duikgedrag van onder op. Taaie vragen vragen coproductie met vele uiteenlopende bijdragen.
3. Liever geen rust in de tent, want diversiteit en conflict horen bij taaie vragen. Hoe meer je die bedekt, hoe vaker die ineens weer escaleren in verwijten. De tussenweg is beter: taakconflicten optimaliseren om kwalitatief goed werk af te leveren.
4. Kennisarmoede laat mechanistische denkbeelden over organiseren overheersen. Taaie vraagstukken laten zich daarmee noch begrijpen, noch hanteren. We hebben 'vensters' nodig om andere werkelijkheden te zien.
5. Organiseergewoonten kunnen een eigen leven leiden. We doen dan 'meer van hetzelfde' ook als dat niet werkt, zoals bij taaie vragen. Gebruik dan de praktijk als 'spiegel': om ons handelen te testen, te oogsten wat wel werkt en onze opvattingen bij te stellen.
6. Waar onbetwiste waarden domineren, moet je denkruimte afdwingen. Eenheid, beheersing, transparantie en stabiliteit worden overmatig nagestreefd in organisaties terwijl die het hanteren van taaie vragen in de weg staan. Ridiculiseren van jubeljargon met expertmacht helpt. In politieke contexten doe je dat liefst met humor (als de nar) zodat het je de kop niet kost.
7. Blauw/geeldrukaanpakken kunnen makkelijk domineren want die hebben het beste verhaal en de meeste steun. Je hebt echter het hele spectrum van veranderaanpakken nodig bij taaie vragen: we moeten leren ze te scheiden en ertussen te schakelen.
8. De minst benutte veranderinsteek – leerbenaderingen – moeten de grootste inhaalslag maken. Denk daarbij niet aan het doceren van geïsoleerde opleidingen los van het werk. Het werkt beter om het leren te verstrengelen in en rond het werk.
9. Door eerst te analyseren, krijg je nooit de vinger achter taaie opgaven. Het verlamt. Je leert taaie vragen pas kennen door eraan te werken. Dat lukt het best met vele kleine stappen, bewust verkozen in blijvend onaffe plannen. Verstoringen zijn daarbij niet iets om te vermijden, maar grijp je aan om diepgang te bereiken.
10. Bij een taaie opgave zenden betrokkenen een dubbele boodschap uit: ze willen wel én niet hulp. Hun twijfel neem je niet weg door aanbod op te dringen of vraaggericht te werken. Paradoxaal interveniëren werkt beter waarbij je zowel onzekerheid als ambitie een plek geeft en tijdelijke deals sluit.
11. Vernieuwing zichtbaar aanzetten met voorbeeldgedrag vanuit de top zet elke innovatie op achterstand. Conformiteitsdruk is in het centrum juist het grootst. Je kunt beter in de marge experimenteren.
12. Vernieuwing wordt vaak ingekapseld door het te institutionaliseren: de spanning tussen het oude en het nieuwe poets je dan weg. Je kunt beter steeds opnieuw 'pilots' doen rond taaie vragen, kansen daartoe spotten in netwerken en kennis erover vormen in leergemeenschappen. Dat werkt besmettelijk en kan zich als inktvlek spreiden.

mogens om dat beter te doen. Ook gaan de nieuwe muurtjes al snel weer knellen, want er zijn altijd wel weer andere (taaie) opgaven die dwars over die muurtjes gaan. Bovendien wordt van een reorganisatie niemand vrolijk, want het houdt mensen van hun werk af. En zo ontstaat een patroon, gebaseerd op een vals idee dat betere organogrammen de oplossing zouden zijn. Er is meestal niet één mechanisme aan te wijzen dat

alle vastgeroetheid verklaart. Als je gaat clusteren, kom je eigenlijk op twaalf "schuldigen", of eigenlijk twaalf mechanismen die elkaar versterken in dat "vastlooppatroon". Dit zitten op verschillende vlakken. Soms zit het vast op denkprocessen, soms op interactieprocessen, soms op hoe men vernieuwingsprocessen ontwerpt, soms op hoe men vernieuwing probeert te verankeren in de organisatie. Die factoren roepen

elkaar op en versterken elkaar'(zie kader).

Wat zijn volgens jouw perspectief de patronen die doorbroken moeten worden?

Suzanne: 'Een eerste punt is dat het is in het dagelijks leven erg handig is om niet overal steeds opnieuw betekenis aan te hoeven geven. Dat we gewoon veel dingen doen omdat we dat zo gewend zijn: bepaalde kleding

voor bepaalde gelegenheden, wachten voor een rood stoplicht etc. Maar soms werkt die “gewone manier” niet meer. En dan is het dus wel nodig om daarover na te denken, om op een andere manier betekenis te geven aan de dingen die je doet.

Een tweede punt is dat mensen, als ze met elkaar praten over zo’n vraagstuk, geneigd zijn om het met elkaar eens te zijn. Ze gaan uitwisselen en het ontstaan van het probleem verklaren. Terwijl het juist nuttig kan zijn om te kijken waar men het oneens is, op welke manier perspectieven op het probleem van elkaar verschillen.

Een derde punt is dat mensen vaak vanuit hun functie, hun positie of vanuit de organisatie redeneren, in plaats van vanuit zichzelf. Nu is het bijvoorbeeld voor een wethouder ook helemaal niet zo gemakkelijk om uit te spreken wat hij of zij nu zelf belangrijk vindt, het is vaak gemakkelijker om in het stramien te blijven en te zeggen wat de partij vindt. Maar in mijn onderzoek zag ik dat zodra mensen vanuit hun eigen drijfveren en motivatie iets kunnen zeggen, het vaak leidt tot een doorbraak.’

Hoe het komt dat we die patronen in stand houden

Wat maakt dan dat die patronen vaak in stand gehouden worden, ook als we weten dat ze niet werken?

Hans: ‘Mensen gaan – in welke branche dan ook – niet per definitie gedemotiveerd naar het werk. Neem bijvoorbeeld weer de medisch specialisten. Zij vinden het meestal zelfs best wel interessant om mensen te genezen. Als je dan kijkt naar de meest complexe onderdelen van dat werk, zoals bijvoorbeeld de samenwerking tussen specialisten onderling, dan is dat geen verstoring van het werk, maar juist onderdeel van

het werk. Het levert zelfs plezier in het werk op. Grote puzzels worden pas demotiverend als het niks met je bezieling te maken heeft: de drie vrolijke V’s van Vak, Vakgenoten en Vakontwikkeling. Het bizarre is nu eigenlijk dat veel van het werk vaak juist gericht is op die secundaire bijzaken. Ik noem het vaak de drie boze B’s: Bureaucratie, Baas en Beleid, daar word je alleen maar triest van als je daar te veel aandacht aan besteedt.

Enerzijds weten we gewoon dat als we mensen een lekkere taaie klus geven die direct te maken heeft met de kern van hun werk, ze niets liever doen dan hun tanden erin zetten. Maar de werkelijkheid is dat we elkaar opzadelen met vraagstukken die niet relevant zijn. Omdat we denken dat dat zo hoort? Maar wie denken dat dan precies?

Hans: ‘Dat zit voor een deel in de conditionering. Zo lijkt het te horen: zo staat het in de boekjes en hebben we onze bedrijven leren kennen. Het is dus voor een deel ingeleerd gedrag. Maar ook heeft het te maken met conflictvermijding: conflicten horen bij taaie vragen en zijn leuk als je ermee om kunt gaan. Kun je dat niet, dan kiezen mensen er eerder voor om samen te werken met mensen waar ze het mee eens zijn ook al krijg je daarmee minder zicht en grip op taaie vragen. Er kunnen dus allerlei redenen zijn om toch maar die dominante praktijk te laten voortduren, omdat het alternatief soms wel mooier kan zijn maar vaak ook moeilijker. Als een leider tegen ons zegt: “We gaan met dit vraagstuk nu in kleine stapjes, koerszoekend, incrementeel, zoeken naar kleine doorbraken, waarbij wij participatief al reflecterend proberen ergens op uit te komen”, dan denken we: die kerel is niet goed! Dat is onbekend, onbemind en gaat niet zomaar goed zonder nieuwe kundigheid. Dus dan willen we liver

ouderwetse helderheid: Wat is de uitgestippelde lijn (het Beleid), wie is er verantwoordelijk (de Baas) en wat zijn de stappen die we moeten volgen om dat te realiseren (Bureaucratie)! Maar dat zet die leider dus drie keer op achterstand, dan ben je al drie keer fout bezig.’

Doorbreken van patronen

Wat moeten we doen om ervoor te zorgen dat patronen doorbroken worden?

Hans: ‘Je moet op twee fronten werken: vastgeroeste patronen problematiseren, en nieuwe mechanismen ervoor in de plaats brengen. Alleen vastgeroestheid slechten is niet genoeg: dat is als het opblazen van allerlei muurtjes in de organisatie en hopen dat daardoor een zelfsturende netwerkorganisatie ontstaat. Andersom is ook niet genoeg: alleen vernieuwende principes introduceren werkt niet omdat ze altijd minder maakbaar klinken dan het oude en mensen er niet goed in zijn. Je zult beide moeten doen: aantonen dat het oude repertoire failliet is waardoor men niets te verliezen heeft om met iets nieuws te experimenteren (zie ook kader).

Wat zijn de werkende mechanismen in het doorbreken van die patronen?

Suzanne: ‘In mijn onderzoek heb ik gekeken naar wat er in doorbraken gebeurt. Ik vond daar elf terugkerende patronen, dynamieken die blijkbaar helpen om in zo’n situatie iets anders te gaan doen (kader op p. 74). Ik heb die patronen ontwerpprincipes genoemd, eigenlijk vooruitlopend op de fase in het onderzoek die daarna zou volgen: ik wilde namelijk weten of die patronen mensen die nog midden in zo’n innovatietraject zitten, zouden kunnen helpen om doelbewust een doorbraak te ont-

Elf ontwerpprincipes voor vernieuwing uit het onderzoek van Suzanne Verdonschot

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

werpen. Ik kwam erachter dat het gebruik van de ontwerpprincipes mensen helpt om anders naar hun innovatieve praktijk kunnen kijken, met meer perspectieven.

Hans, hoe verhouden de principes van Suzanne zich tot wat jij in je onderzoek gevonden hebt?

Hans: 'Ik geef denk ik minder aan over hoe het "zou moeten". Ik heb gezocht naar een systemische verklaring: uitleggen waarom dingen werken. Als je dat eenmaal snapt, kun je

zelf wel een stappenplan maken. Ik geloof niet in kopieergedrag, dat is link als het over taaigheid gaat. Bij eenvoudige vraagstukken werkt het kopiëren van een aanpak prima. Als het echter over bijvoorbeeld die samenwerking van specialisten gaat, werkt het uitrollen van een *best practice* niet. Dus ik bied twaalf inzichten waardoor dingen blokkeren en twaalf inzichten waardoor dingen werken. En de veranderaars, die zijn er vaak al. Er zijn in elke organisatie mensen die durven te experimenteren. Alleen

vertellen ze het vaak niet. Het management denkt dan dat ze mensen moeten verleiden tot vernieuwing, maar dat hoeft dus niet: ze zijn er al. Zo'n 10% van de professionals houdt zich daar al regelmatig mee bezig. Eigenaarschap moet je vooral vinden, dat kun je niet echt kweken. En er zijn meer vooronderstellingen waar we van af moeten. Sommige mensen denken dat voorwaarden voor vernieuwing zijn dat het topmanagement hun professionals steunt, de optimale condities schept

en voorbeeldgedrag toont. Maar dat zijn alledrie slechte ideeën. Je moet helemaal geen voorbeeldgedrag van boven hebben, want het centrum van de organisatie is de slechtste plek om te innoveren! Daar heerst de grootste conformiteitsdruk.’

Weg met ‘oude aannames’

Wat zijn nu de aannames waar organisaties mee zouden moeten afrekenen om te komen tot vernieuwing?

Hans: ‘Achter onze huidige organisatie-modellen zitten vier waardes die onomstreden zijn en die innovatie remmen. Ten eerste: De organisatie moet samenhang hebben (één cultuur); maar innovatie wordt juist bevorderd door zoveel mogelijk variëteit en fragmentatie. Ten tweede: Beheersing is wenselijk; maar alles maar willen controleren kweekt passiviteit en is dodelijk voor initiatieven tot innovatie. Ten derde: De organisatie moet transparant zijn; maar innovatie gedijt juist bij kleine, ontontdekte projecten die in de luwte tot iets moois kunnen uitgroeien. Ten vierde: De organisatie moet stabiel zijn; maar in een stabiele organisatie wordt elk innovatietraject in de kiem gesmoord met de overweging: we doen het toch goed zoals we het nu doen.’

Suzanne: ‘Ik zie in organisaties verschillende aannames terugkomen, die niet meer opgaan. Drie daarvan vind ik in dit opzicht belangrijk:

1. We gaan er vaak van uit dat als een bepaald vraagstuk zich voordoet, je daar altijd direct een antwoord voor kunt bedenken. Dat is niet zo. Veel vragen zijn complex en bieden kans om vernieuwend te zijn. Daarvoor moet je in een onderzoekend gezamenlijk proces het antwoord samen ontwikkelen. Vanuit nieuwsgierigheid.

2. Er wordt van uitgegaan dat één groep mensen dat antwoord bedenkt en een andere groep het antwoord dan gaat uitvoeren. Terwijl het vraagstuk eigenlijk eigendom zou moeten zijn van de mensen die er straks ook iets mee moeten. Dat zijn ook de mensen, net als Hans zei, die al veel langer bezig zijn met het bedenken van oplossingen.

3. Er wordt van uitgegaan dat de oplossing er nog niet is. Maar vaak is er in de organisatie al een kiem van wat je graag zou willen. Het gaat erom die te vinden en daarbij te beginnen.

Als je deze aannames of misverstanden erkent en ze omdraait, helpen ze om te werken aan vernieuwing. Voor mij zit de essentie van goed organiseren in het insluiten van mensen in plaats van ze uit te sluiten. Maak gebruik van de mensen op de werkvloer en de ideeën die ze hebben; zij zullen er alleen maar wel bij varen en het beter naar de zin hebben.’

Verankeren van innovatie, kan dat wel?

Hans: ‘Als je je zoontje opvoedt, kun je niet na één jaar zeggen: ik doe het net als het voorgaande jaar. Dat vergt steeds opnieuw denken. Daarnaast doen in veel sectoren, zoals in de dienstensector en de kunstwereld, improviserende professionals het werk. Innovatie kun je dan wel verankeren, maar slechts via metavaardigheden: het vermogen om te onderzoeken, om te leren, om te ontwerpen, om te innoveren. Je verankert via hun vermogens en het blijvend exploreren, niet via procedures of systemen en alles goed vastleggen. Om innovatie te verspreiden, helpen weer andere mechanismen, zoals het uitbuiten van jaloezie: als voorlopers hun werk mooier en betekenisvoller maken, kunnen collegae

denken: dat wil ik ook. Die gaan de kunst afkijken, die klampen aan. Dat werkt beter dan tegen die volgers te roepen: u moet die-en-die module maar eens volgen.’

Suzanne: ‘Ik herken veel van wat je zegt: je zult altijd vraagstukken hebben waarvoor je iets moet bedenken. Het is niet zoiets als: één keer iets bedacht werkt voor alle problemen. Het gaat erom het vermogen tot vernieuwen te benutten. Er is ook onderzoek gedaan naar hoe dat werkt, het ontwikkelen van die bekwaamheid om te kunnen vernieuwen. Dat onderzoek gebeurde in proeftuinen waar buurtbewoners samen met mensen van de gemeente werkten aan vernieuwing. De “transfer” van wat zij leerden in die proeftuin naar hun overige werkzaamheden was toch wat ingewikkelder dan je zou hopen. Het bleek dat als de proeftuinen klaar waren en de gemeentebestuur weer terug ging naar zijn eigen werkplek, het helemaal niet zo vanzelfsprekend was dat hij of zij die vernieuwende manier van werken daar voortzette. Wat bleek te helpen was het onderhouden van contact met een groep van gelijkgezinden, waardoor het gedachtegoed levend bleef. Met hen kun je dan af en toe reflecteren op wat er in je werk gebeurt en hoe je daar op een innovatieve manier oplossingen voor vindt’.

Bronnen

- Verdonschot, S., Keursten, P. & van Rooij, M. (2009) *Samen vernieuwen in de praktijk. Toolbox om werk te maken van innovatie*. Houten: Springer Uitgeverij.
- Verdonschot, S.G.M. (2009). *Learning to innovate: a series of studies to explore and enable learning in innovation practices*. Academisch proefschrift: Universiteit Twente.
- Vermaak, H. (2009). *Plezier beleven aan taai vraagstukken. Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid*. Deventer: Kluwer.