

Leren(d) innoveren (6): Epiloog

Door Theo Visser

In 2007 en 2008 zijn enkele artikelen verschenen over de relatie tussen leren en innoveren. Centrale vragen waren: wat heeft innovatie met leren te maken? Wat is dan precies de onderlinge relatie? En is innoveren te leren?

De vragen over leren en innoveren hebben we aan diverse auteurs meegegeven (zie tabel). Ieder heeft op zijn of haar manier antwoord gegeven. Tijd om te kijken wat we nu geleerd hebben over dit thema.

Leren versus innoveren

Leren en innovatie hebben veel met elkaar te maken. Eigenlijk is dit uitgangspunt in geen van de artikelen ter discussie gesteld. Innovatie is het werken aan vernieuwing en hiervoor is het noodzakelijk om te leren. Het gaat om het loslaten van oude patronen en het vinden van nieuwe oplossingen voor vraagstukken. Zonder leren is er dus geen innovatie. Andersom is de relatie wat minder sterk. Het is heel goed mogelijk iets te leren zonder dat het gelijk innovatief is.

Via welke aspecten draagt leren nou bij aan innovatie? Hier leggen de auteurs verschillende accenten. Bakker et al. (bijdrage 1) benadrukken het sociale karakter van innovatie. Zij stellen dat innoveren ontmoeten is en zij positioneren daarom innovatie als een samenwerkingsvraagstuk. Door het bewust organiseren van deze ontmoetingen versterk je het innoverend

vermogen van organisaties. Iets wat van Staveren (bijdrage 5) van harte ondersteunt door haar artikel de titel mee te geven 'Leren innoveren: een kwestie van leren samenwerken'. Door vervolgens te stellen dat (grensoverschrijdend) samenwerken lastig is, hebben we een belangrijk leerpunt te pakken. Of eigenlijk leerpunten, want van Staveren presenteert een samenwerkingsmodel gebaseerd op drie dimensies: inhoudelijk, sociaal en creatief. Bakker et al. leggen de nadruk vooral op de onderlinge verschillen tussen teamleden en individuele barrières voor leren. Door deze met elkaar te bespreken en hier beter gebruik van te maken, ligt de weg open voor innovatie.

Zonder leren is er geen innovatie

De Jong & Bosselaar (bijdrage 2) leggen het accent op het werkproces als bron voor leren en innovatie. Ze beschrijven de principes van Developmental Work Research (DWR), een methode om systematisch te interveniëren op het innovatieproces. In deze methode is veel aandacht voor een analyse van de ontstaansgeschiedenis van het huidige systeem. Dit is essentieel omdat het inzicht geeft in blokkades en waarom de gewenste innovatie niet al gerealiseerd is. Dit biedt zo openingen voor innovatie. Belangrijk hierbij zijn goede begeleiders, die helpen de vertaalslag te maken van individuele leerervaringen

Bijdrage	Auteur(s)	Titel	Jaargang	Nummer	Pag.
1	Poul Bakker, Tjeu Cornet, Jaap Kocken & Fred Seewald	Juch en de dynamiek van innoverende teams	2007	07/08 (juli/augustus)	10-14
2	Frank de Jong & Ellen Bosselaar	CHATten: herontwerpen over grenzen	2007	09 (september)	12-15
3	Pieter Stein	Aanboren van innovatiekracht door het opleiden van jonge managers	2007	11 (november)	14-18
4	Jos Geerligts	Leren omgaan met onzekerheden in een grootschalig project	2007	12 (december)	20-23
5	Arienne van Staveren	Een kwestie van leren samenwerken	2008	04 (april)	18-21

naar collectieve innovatie. Bij Geerligts (bijdrage 4) staat ook een meer methodische aanpak centraal. Vernieuwing is voor hem een structureel gegeven. Daarbij gaat het vooral om het leren omgaan met de onzekerheden die daarbij horen. In een cyclisch proces worden regelmatig 'opnames' van de huidige en de toekomstige situatie met elkaar vergeleken. Dat leidt tot transparantie en daarmee tot vertrouwen. Die voortdurende vergelijking van huidige en gewenste situatie leidt tot leereffecten: deelnemers ontwikkelen toekomstgerichtheid, procesbewustzijn, realiteitszin en gevoel voor traagheid van ontwikkelingen.

Stein (bijdrage 3) legt meer het accent op de creërende kracht en het ondernemende aspect van innovatie. Zijn leergang 'innovatief ondernemerschap' is opgebouwd rondom drie modules: 1. kansen voor innovatie zien en creëren, 2. flow en gedrevenheid en 3. realiseren: implementatie van innovatie. Leren innoveren gaat hiermee verder dan het stimuleren van creativiteit. Het gaat hem erom dat een idee ook daadwerkelijk wordt omgezet in een concreet product en businesscase. Hij gebruikt de principes van action learning om creativiteit los te maken en daadwerkelijke innovatie te stimuleren.

De auteurs beschrijven de relatie tussen leren en innoveren vooral als het vergroten van het innoverend vermogen van organisaties. Innovatie is meer gekoppeld aan het collectief dan aan het individu. Een systematische aanpak en goede begeleiding kunnen dit versnellen. Leerdomeinen voor innovatie lijken te zijn: kunnen samenwerken, gezamenlijke probleemanalyse en gezamenlijk creëren.

Leren innoveren

Is innoveren te leren? Zijn mensen in staat gezamenlijk uitdagingen aan te gaan? Problemen te analyseren en te creëren? Het meest directe antwoord op deze vraag geeft Stein. In zijn artikel beschrijft hij een leergang rondom innovatief ondernemerschap voor TNT. Het lukt hem om deelnemers die zichzelf weinig innovatief en creatief achten in beweging te krijgen. Stein: 'Door te werken aan een concrete opgave, die zij samen met enkele collega-deelnemers zelf hebben bedacht, merken zij dat hun eigen creativiteit sterk wordt aangesproken en dat zij elkaar "aansteken".' Gezien het succes en de reputatie van de leergang (5 jaar, 70 deelnemers en 20 projectvoorstellen verder) lijkt dit een bevestigend antwoord op de vraag of innoveren te leren is. Het organiseren van creatieve spanning en een uitdagend perspectief lijken hierbij belangrijke elementen.

Een rode draad door de artikelen heen is het thema patroon doorbreking. En dat is volgens de meeste auteurs als collectief te leren, mits goed begeleid. In het artikel van Bakker et al. gaat het vooral om het leren inzien van barrières en hun achterliggende patronen. Hulpmiddel hiervoor is het leermodel van Juch. Het model lijkt op het leermodel van Kolb, maar is bijzonder interessant door het onderkennen van vier barrières tussen de vier leefstadiën. Onder het motto 'de lamme helpt de

blinde' kunnen teamleden hun collega's met een aanvullende kwaliteit vragen samen te werken of zaken over te nemen (pag. 13). Het model helpt ook ingesleten interactiepatronen te duiden en bespreekbaar te maken. Leren innoveren is goed mogelijk als de teamleden hiervoor open staan en vooral van elkaar willen leren. Dit laatste is ook een essentiële conclusie in het artikel van De Jong & Bosselaar. In hun innovatieateliers brengen ze verschillende betrokkenen bij elkaar. Belangrijk gegeven is de centrale werkactiviteit. Dit is wat mensen bindt en waar ze waarde aan hechten. Er wordt gewerkt vanuit persoonlijke leerervaringen. Door deze met elkaar te delen, ontstaat er collectief leren en een bij innovatie passende leercultuur. Een goede begeleiding is hierbij cruciaal. Net als bij Bakker et al. hebben begeleiders als taak het benoemen en bespreekbaar maken van signalen, spanningen, emoties en tegenstrijdigheden.

Van Staveren geeft de meeste handvatten voor leren innoveren. Ze geeft een leidraad die bestaat uit ontwerpprincipes, ontwerpweisen en dynamieken. Ze kiest ervoor dit niet uit te werken tot een methodisch handboek. De leidraad laat een richting zien met oriëntatiepunten, werkzame inzichten en bruikbare bestanddelen, en biedt 'perspectieven om onderzoekend en experimenterend mee aan de slag te gaan' (pag. 21).

Een interessante gedachte. Leren innoveren is niet iets wat zich laat voorschrijven, maar heeft iedere keer weer een eigen dynamiek. Dit komt goed tot uitdrukking in het ontwerpprincipes: interactie zien als basis voor veranderen. Voor mijn gevoel raakt ze daar de kern. Juist doordat interactie de basis is verloopt het iedere keer anders. Leren hoe deze interactie verloopt en hoe je daar zoveel mogelijk uit kunt halen, maakt mensen innovatiever. Dit is geen automatisme en ze nodigt mensen uit onderzoekend en experimenterend met deze principes aan de slag te gaan.

Een boek lezen maakt je niet innovatief, de interactie aangaan wel

Wat is de conclusie? Innoveren is te leren door met elkaar aan de slag te gaan in de praktijk. Een boek lezen maakt je niet innovatief, de interactie aangaan wel. Nieuwsgierig zijn en open staan voor meningen van anderen is een belangrijk element. Maar open staan voor andere meningen betekent ook bereidheid om je eigen ideeën los te laten. Voor veel mensen is dit niet gemakkelijk. Goede begeleiding is daarom belangrijk. Leren innoveren gaat dus wel een laagje dieper dan dingen met elkaar samen doen. Hiermee wil ik vraagtekens zetten bij de mate waarin innoveren te leren is. Dit vraagt een attitude van nieuwsgierigheid en veranderingsbereidheid. Als mensen die hebben, dan is er veel mogelijk en kan er snel geleerd worden. Hebben mensen die niet, dan valt er een harde noot te kraken en is leren innoveren een kwestie van lange adem. »

Innoverend vermogen vergroten

Stel u krijgt morgen de opdracht het innovatieve vermogen van uw organisatie te vergroten, wat kunt u dan het beste doen? Allereerst kan ik u aanraden de verschillende artikelen nog eens door te lezen. Er staan genoeg aanknopingspunten in om concreet aan de slag te gaan. Tevens zou ik vooral focussen op het stimuleren en begeleiden van echte innovatie en hierop reflecteren. Dus niet zozeer *leren te innoveren*, maar *leren tijdens het innoveren*. Geïnspireerd door de artikelen en verkregen inzichten bij dezen mijn persoonlijke top 3.

Een rode draad is het thema patroondoorbreking

1. Werk aan een uitdagend vraagstuk

Innovatie krijgt vorm in de praktijk; door te werken aan een concrete vernieuwingsopgave komt er creativiteit en energie vrij. Een uitdagend vraagstuk geeft richting aan deze vrijgekomen energie. Persoonlijk merk ik dat we hier vaak te weinig tijd voor nemen. Want wat is precies de uitdaging? Waarom innoveren we? Is het nodig? En kunnen we concreet maken op welke cruciale punten de gewenste situatie verschilt van de huidige situatie? Door tijd te besteden aan de formulering van het vraagstuk krijgt innovatie meer scherpte, diepgang en resultaat.

2. Arrangeer ontmoetingen

Innovatie vraagt om het ontmoeten van mensen die verschillend denken en kijken. Het is dan ook belangrijk goed na te denken wie elkaar het beste kunnen ontmoeten. Wat geeft behalve frictie en creatieve spanning ook ruimte en energie voor resultaat? Gaat het om een tegenstelling tussen oud en jong? Gaat het om productie versus hoofdkantoor? Of is een dwarsdoorsnede van de gehele organisatie het beste? Uitgangspunt voor mij is altijd het patroon dat doorbroken moet worden. Wie zijn de belanghebbenden? Binnen deze groepen ga ik in eerste

instantie op zoek naar mensen die constructief kritisch zijn. Tegen zijn is niet moeilijk. Tegen zijn en tegelijk willen meewerken aan een innovatieve oplossing is veel moeilijker. Goede begeleiding kan hierin veel betekenen.

3. Organiseer experimentele ruimte

Een goed idee is nog geen innovatie. Daadwerkelijke verandering vraagt om rijping van ideeën, draagvlak in de organisatie en ruimte voor experiment. Hoe is dit te organiseren? Hoe krijg je de rest van de organisatie mee? In essentie krijgen ideeën meer ruimte om te groeien als er nog van geleerd mag worden. Door iets te presenteren als leertraject, pilot of experiment krijg je ruimte. Natuurlijk betekent dit ook dat je daadwerkelijk open moet staan om het idee nog aan te passen. Anders is dit een wassen neus. Mensen betrekken bij het innoveren creëert meerwaarde en ideeën worden er beter van.

Aan het begin van de reeks constateerde ik dat innovatie vraagt om een Januskop: enerzijds met oog en oor voor diversiteit en anderzijds met strategische focus. In deze reeks artikelen zijn meerdere handreikingen gedaan hoe u deze diversiteit innovatief en productief kunt maken.

HRD'ers moeten in mijn ogen zich deze Januskop toe-eigenen. Organisaties hebben er baat bij innovatie te benaderen als leerproces en dit te begeleiden. HRD'ers kunnen hier hun meerwaarde leveren. Want een goed idee alleen is nog geen innovatie. Daar valt voorlopig nog het nodige over te leren. ■

Trefwoorden: **Leren • Innoveren • Patroondoorbreking**



Theo Visser is manager Productontwikkeling en Innovatie bij Boertiengroep, partner op het gebied van strategisch veranderen, leren en ontwikkelen, en lid van de redactie van Opleiding en Ontwikkeling. E-mail: t.visser@boertiengroep.nl



Gratis advertentie

Het Nederlandse  Rode Kruis
Helpt Direct

Warmte in de winter

Heeft u onze zorg niet nodig, maar wel behoefte aan warmte tijdens de donkere dagen? Prettig gezelschap, uitstapjes, mooie boswandelingen en een glas wijn bij de open haard. Dat zijn de ingrediënten van de wintervakanties van het Nederlandse Rode Kruis.

Bel of kijk op onze website voor meer informatie.

Het Nederlandse Rode Kruis
Bijzondere vakanties
Telefoon: 070 44 55 888
E-mail: vakanties@redcross.nl
www.rodekruis.nl

