

# Interventies om te werken met de elf ontwerpprincipes voor kennisproductiviteit

Suzanne Verdonschot, april 2008

[www.knowledgeproductivity.com](http://www.knowledgeproductivity.com) | [sverdonschot@kessels-smit.nl](mailto:sverdonschot@kessels-smit.nl)

Het onderzoek naar kennisproductiviteit de afgelopen jaren heeft elf ontwerpprincipes opgeleverd. Dit zijn principes die je kunt gebruiken bij het inrichten van je eigen innovatieproject. Meer informatie en achtergrondartikelen over het onderzoek zijn te vinden op [www.knowledgeproductivity.com](http://www.knowledgeproductivity.com). In dit document vind je per principe een aantal mogelijke interventies die je kunt doen als je met dit principe wilt werken.

## 1. Het formuleren van een urgent en intrigerend vraagstuk

Bij het starten van een innovatieproject:

- Ga op zoek naar heel tegenstrijdige belangen. Die kunnen juist de kiem zijn voor een succesvol innovatieproject. De noodzaak om tot innovatie te komen, komt vaak voort uit op het oog heel tegengestelde belangen. Dat maakt het intrigerend. Denk aan de bewoners in een wijk die graag meer groen in de wijk willen terwijl de Gemeente wil zorgen voor meer bedrijvigheid. Of de klant die een snellere levering van hun producten wil terwijl de producent juist zo nauwkeurig mogelijk wil werken om het nieuwe ISO-certificaat binnen te halen. Dit soort tegengestelde belangen kunnen aanleiding zijn om op zoek te gaan naar een radicaal andere manier van werken waarin beide belangen gediend zijn. Het is de start van een innovatieproject.

-

*"We can't solve problems by using the same kind of thinking we used when we created them." (Einstein)*

- Formuleer het probleem of het vraagstuk anders. De eerste formulering van het probleem bevat ook het denken waaruit het probleem is ontstaan. Het bedenken van een goede vraag, zet ook je denken op het goede spoor.

Tijdens een innovatieproject:

- Soms is het nodig dat de druk van buitenaf wordt opgevoerd. Dit wordt ook wel creatieve onrust genoemd<sup>1</sup>. Die creatieve onrust wordt vaak veroorzaakt door een zekere mate van existentiële bedreiging. Dan wordt er gevoeld dat het een kwestie is van 'erop of eronder'. Deze 'shocks' triggeren een innovatieproces<sup>2</sup>. Zo'n shock kan bestaan uit een nieuwe leider, een product dat plots niet meer werkt of een budgetcrisis. In het onderzoek zagen we vaak doorbraken in het innovatieproject ontstaan als gezaghebbend persoon met de 'vuist op tafel sloeg' en de druk om tot resultaten te komen opvoerde.
- Je kunt zelf iets organiseren om de creatieve onrust tijdens het project op te voeren. Dit kan door een moment uit te kiezen waarop je iets wilt presenteren aan 'de buitenwereld'. Je genereert dan zelf de druk om op dat moment ook met resultaten te komen. De deadline voor een boekje kan die trigger zijn, of een congres dat je organiseert.

---

<sup>1</sup> Kessels (1996) beschrijft Creatieve onrust als één van de kenmerken waar een werkomgeving die kennisproductiviteit stimuleert aan moet voldoen. Het is de tegenhanger van Rust en stabiliteit. Die twee functies moeten met elkaar in evenwicht zijn.

<sup>2</sup> Van de Ven et.al. (1999) hebben een langlopend longitudinaal onderzoek gedaan naar innovatieprocessen. Zij zagen dat innovatie vooruit gaat door shocks.

## 2. Vormgeven van een vernieuwend proces, een ontwikkelpad

Interventies kunnen gaan over een verandering in de fysieke ruimte:

- Ga uit de traditionele vergadersetting: een vierkante tafel met aan het hoofd een voorzitter nodigt ook uit tot vergadergedrag. Mensen verschuilen zich dan gemakkelijk achter hun functie en dat werkt niet bevorderlijk voor innovatie.
- Een kleine verandering in de ruimte kan al veel teweeg brengen: haal de stoelen eens weg, dan heb je direct een ander gesprek.
- Zoek een andere locatie om bijeen te komen, ga samen iets doen op de plek waar het je om gaat in de innovatie. Dat kan van alles zijn:
  - o Breng een bezoekje aan de productielijn die je met je innovatieproject wilt vernieuwen.
  - o Ga een middag mensen interviewen die belangrijke kennis hebben over hetgeen je wilt veranderen.

*Bestaande gewoontes en processen kunnen innovatie flink belemmeren. Rosabeth Moss Kanter<sup>3</sup> pleit dan ook voor ongehoorzaamheid. Zij zegt: “als medewerkers in hun jaarlijkse evaluatie enkel beloond worden voor het doen wat ze hadden afgesproken, en zelfs gestraft worden voor alles dat ze buiten deze afspraken en regels hebben gedaan, dan kun je er zeker van zijn dat innovatie geen kans krijgt”.*

Dit principe gaat ook over het uitzetten van een lijn van werken:

- Zet een lijn uit die je wilt gaan volgen. Omdat de uitkomst van een innovatie vooraf niet bekend is, lijkt het soms lastig om wel het proces ernaartoe te plannen. Het blijkt goed te werken als je een pad uitzet met enkele bijeenkomsten en activiteiten die je wilt gaan doen om de benodigde informatie te verzamelen en de juiste mensen te betrekken. Gaandeweg kun je dit pad dan bijstellen. Als je hierover niets bedenkt, is het ook lastig om gaandeweg te zien of en hoe je vooruit gaat. Deze voorbereiding werkt onderweg als een kompas. Met dat kompas in de hand is het ook makkelijker van eerder bedachte plannen af te wijken dan als je geen enkele koers volgt.

---

<sup>3</sup> Zie artikel van Rosabeth Moss Kanter (2007) in Harvard Business Review.

### 3. Werken vanuit individuele drijfveren

Ieders drijfveren opsporen kan in een gesprek:

- Je kunt de mensen die onmisbaar zijn om de innovatie te laten slagen betrekken door ze te bevragen op hun drijfveren en belangen. Een veelgebruikte manier is om een rondje te maken en ieder te vragen wat dit project voor hem of haar de moeite waard maakt. Wat elkaar samen en vraag door. Omdat het gaat om heel persoonlijke drijfveren en niet om wat je misschien moet doen vanuit je functie, helpt het als je voelt dat de ander oprecht geïnteresseerd is in jouw drijfveren.
- De 2x2-vragen kun je hier ook bij gebruiken<sup>4</sup>. Je vraagt de ander dan:
  - 1) Wat maakt dit voor jou belangrijk?
  - 2) Wat zie je gebeuren als het lukt wat je wil?
  - 3) Wie gaat je helpen om dit echt van de grond te krijgen?
  - 4) OK, wat ga je nu doen, wat spreken we af?

Je kunt ook samen iets doen om elkaar te tonen wat je nu zo drijft. Een voorbeeld van hoe dit werkte zag ik bij een team dat zocht naar een nieuwe inrichting van een polder in Nederland:

*Bewoners van het gebied, recreanten, boeren en Natuurmonumenten werkten samen in een team en zochten naar een oplossing. Er was te lang óver het gebied gepraat en er kwam maar geen doorbraak. Er moest iets gebeuren. Ze huurden een busje en ieder kreeg elk één uur lang de sleutel van de bus en mocht de groep ergens naartoe leiden. De buurtbewoners kozen er bijvoorbeeld voor om ergens koffie te gaan drinken en te laten zien hoe fantastisch het uitzicht op de polder is. Natuurmonumenten liet zien hoe de veengrond trilde. 's Middags ging men bij elkaar zitten en ieder vertelde wat de polder voor de ander betekende. Het resultaat was dat na afloop iedereen wist van elkaar wat de polder voor hen nu zo belangrijk maakt. Wat iedereen drijft om zich in te zetten voor die polder. Het werd heel persoonlijk. Bewoners bijvoorbeeld waren niet meer 'die bewoners die zich steeds verzetten'. Dat was een doorbraak in het proces.*

---

<sup>4</sup> Zie voor meer uitleg over deze methodiek Van Ginkel, Van Wijngaarden & De Vries (2005)

## 4. Maken van ongewone combinaties van materiedeskundigheid

Mogelijke interventies:

- Nodig een expert uit. Dat kan iemand zijn die veel verstand heeft van het onderwerp waarop je wilt innoveren maar een echt ongewone combinatie krijg je als je iemand uitnodigt die vanuit een heel andere invalshoek kijkt naar het vraagstuk of de oplossing.

*In een wijk in het noorden van Nederland wonen veel Antillianen. De wijk wordt gezien als probleemwijk. De Gemeente wil iets doen aan de grote werkloosheid in het gebied om te voorkomen dat de situatie uit de hand loopt. De groep die zich hiermee bezig houdt nodigt een architect uit. Deze architect heeft lang op de Antillen gewoond en houdt van de cultuur. Hij ziet geen problemen maar vooral veel mogelijkheden om die rijke cultuur te benutten. Zo ziet hij veel jongens sleutelen aan auto's en bedenkt hij hoe het zou zijn als er een klusgarage zou komen waar de jongeren geld kunnen verdienen met het klussen aan auto's. De architect brengt heel andere expertise in dan de mensen die zich tot dan toe met de vraag hadden bezig gehouden.*

- Het kan ook een expert zijn die juist weinig weet van het vraagstuk ter plekke. Je gebruikt dan zijn of haar kennis als metafoor voor je eigen situatie.
- Je kunt de aanwezige kennis in de groep aanboren en combineren. Dat kun je doen door eens een dagje mee te lopen. De één kijkt dan vanuit zijn perspectief naar het werk van de ander.
- Wat we veel zagen in de innovatieprojecten uit het onderzoek is dat het probleem waarvoor een oplossing werd gezocht werd opgedeeld in niet direct voor de hand liggende deelproblemen die elk een ander perspectief op de vraag werpen. Vervolgens werken groepjes mensen aan één zo'n subthema. Omdat de thema's niet gemaakt zijn volgens de gebruikelijke manier van kijken, zul je zien dat mensen die niet zo snel samen aan een stuk zouden werken, dat opeens doen en dat expertise wordt aangeboord die anders onbenut zou blijven.

## 5. Werken vanuit wederzijdse aantrekkelijkheid

- Herbezin je op de groep met wie je aan het werk bent. Zijn dit de mensen met wie je het wilt doen? Misschien wil je er andere mensen bijhalen die iets kunnen dat jij niet kunt, iets weten dat jij niet weet of een belang hebben bij dit project dat wel eens zou kunnen aansluiten bij het jouwe. Deze herbezinning kan ook betekenen dat je besluit dat je met sommige mensen niet meer wilt werken. In het onderzoek zagen we dat het opzeggen van de samenwerking met sommigen vaak leidde tot een doorbraak in het proces. Bijvoorbeeld als het om mensen gaat die steeds elk nieuw idee bekritisieren in plaats van erop mee te denken. Dat is dodelijk voor innovatie in de eerste fase. Zo iemand kun je beter in een latere fase opnieuw betrekken.
- Zoek niet naar het algemene doel dat alles verbindt maar formuleer een uitdagende doelstelling waarin je de belangen van de aanwezigen verbindt. Bij innovatie gaat het erom ieders belang te behouden zonder dat er een lelijk compromis ontstaat. Compromissen leiden zelden tot innovatie. Het gaat er juist om de verschillende belangen (en juist bij innovatieprojecten zijn die belangen vaak tegengesteld!) aan elkaar te verbinden op zo'n manier dat iedereen nog altijd zin heeft ervoor te gaan.
- Leef je in in de ander. Kun je je zijn of haar belang indenken? Wat zou je in zijn of haar plaats graag willen? Gebruik deze kennis om tot voorstellen te komen waar je allebei iets aan hebt.

## 6. Het benoemen van successen en ieders bijdrage daaraan: werken vanuit kracht.

Samen met de groep met wie je nauw samenwerkt in het innovatieproject:

- Ga samen na welke successen je behaald hebt en wat ieders bijdrage daaraan was. Dit kan je helpen om de toekomst vorm te geven. Appreciative Inquiry<sup>5</sup> kan je hierbij helpen. Mogelijke vragen zijn:
  - o Kun je een situatie naar boven halen wanneer je echt trots was op jezelf of op anderen was in het innovatieproject?
  - o Breng de situatie zo concreet mogelijk in kaart: Wanneer was het? Wat gebeurde er? Wie waren er bij? Wat deed jij? Wat deden de anderen? Wat was het resultaat? Wat werd er tot ontwikkeling gebracht? Wat maakte het zo bijzonder?
  - o Wat maakte het mogelijk dat die situaties konden plaatsvinden? Welke talenten of krachten maakten het mogelijk? Het gaat om talenten en krachten van jou, van de anderen en van de omgeving.
- Kijk eens naar de rolverdeling in het team: doet iedereen dat waar hij goed in is? Misschien komen sommige mensen beter uit de verf als ze iets anders mogen doen. Het boek 'ontdek je sterke punten'<sup>6</sup> bevat een test waarmee je je eigen sterke punten kunt opsporen. Die kun je eens naast de sterke punten van de anderen uit je team leggen.

Dit principe speelt niet alleen binnen je team maar kun je ook toepassen op de mensen met wie je buiten je eigen team samenwerkt in het innovatieproject.

- Zet mensen met wie je werkt in hun kracht. Als je een deskundige uitnodigt om iets te vertellen over het tegengaan van ziekteverzuim of als je een onderzoek wilt houden onder de bestuurders van een bepaalde machine, vraag je dan af op welke manier de kennis en de kwaliteiten van de ander het best tot z'n recht zal laten komen. Geef de teamleider die veel weet over ziekteverzuim en waarvan je weet dat hij enthousiast is over zijn eigen aanpak niet een kwartiertje spreektijd tussen twee andere gasten in en geef de bestuurders van de machine geen schriftelijke vragenlijst over de defecten van de machine als je weet dat ze juist een nieuwe manier van werken hebben ingevoerd waar ze enthousiast over zijn.

---

<sup>5</sup> Appreciative Inquiry is een benadering die voortgekomen is uit de positieve psychologie. Vanuit deze benadering zijn allerlei manieren van werken die helpen om het beste in mensen naar boven te halen en dit verder te ontwikkelen. David Cooperrider is een belangrijke grondlegger van dit gedachtegoed. Zie Cooperrider et. al. (2003) en de website [www.lerendoorwaarderen.nl](http://www.lerendoorwaarderen.nl).

<sup>6</sup> Dit boek (Buckingham & Clifton, 2001) helpt je je eigen sterke punten te ontdekken. Als je het boek koopt kun je de test doen. De test is tot stand gekomen op basis van zeer grootschalig onderzoek.

## 7. Creërend leren: kennisontwikkeling door samen iets te maken

*"Er zijn drie of vier rondjes geweest, verscheidene mensen hebben invloed gehad en commentaar geleverd. Het ging erom het document samen te maken, je leest dan elkaars stuk en geeft commentaar, dat was heel nuttig omdat mensen gaan reageren. Het was een stuk bewustwording"* (Deelnemer uit een innovatieproject die met zijn collega's een boekje heeft gemaakt over hun ervaringen)

Bedenk een product dat je samen kunt maken. Het kan gaan om iets dat je toch zou maken of om iets dat je speciaal bedenkt. Het kunnen allerlei soorten producten zijn, het gaat erom dat je het samen maakt. Bijvoorbeeld:

- Programma voor de volgende bijeenkomst
- Uitnodiging voor iemand die je erbij wilt hebben
- Actielijst
- Overzicht van kenmerken waaraan de oplossing moet voldoen
- Fotoreportage
- Landkaart van het project met alle betrokken partijen en standpunten
- Boekje waarin je je succeservaringen naar buiten brengt
- Maquette van de oplossing die je wilt realiseren
- Film over het project
- ...



## 8. Verleiden om nieuwe signalen te zien en nieuwe betekenissen te geven

- Ga in het volgende gesprek eens bij jezelf na: is er ook een andere manier om hier naar te kijken? Wat zie ik dan? Wees ontvankelijk voor wat zich in het gesprek voordoet. Dat vraagt van je dat je de agenda waarmee je het gesprek inging even kunt loslaten.

*Starbucks heeft een spectaculaire innovatie teweeggebracht door anders te kijken naar het drinken van koffie. Zij zagen koffie niet langer als een functioneel product maar keken ernaar als een emotioneel product: niet even snel een kop koffie om de benodigde cafeïne binnen te krijgen om de dag te starten... nee, hoe zou het zijn als je voor koffie naar een koffiëbar gaat: een chique ontmoetingsplaats, status, ontspanning, gesprek en creatieve koffiedranken. De marges die Starbucks haalde waren vijf keer hoger dan traditionele koffieverkopers<sup>7</sup>.*

- Metaforen kunnen helpen om een andere betekenis te geven aan wat er gebeurt.

*Het idee van een kraamhotel is hieruit ontstaan. In plaats van de kraamtijd te associëren met ziekte en ziekenhuizen, werd ernaar gekeken als een leuk uitstapje waarvan je terugkomt met je nieuwe kindje. Het verblijf niet zien als een huis vol zieke mensen maar als een hotel waar je een prettige tijd kunt hebben, biedt dan een heel nieuw perspectief voor het inrichten. Geen klinische bedden maar een omgeving waar je je thuis kunt voelen.*

- Het doen van een interview met iemand met een ander perspectief kan helpen om anders betekenis te geven.
- Om het vraagstuk waar je voor staat te kunnen behappen ligt het voor de hand het op te delen in deelproblemen. Als je dat doet zoals je het altijd deed, is de kans groot dat je geen innovatieve oplossing zult vinden. Probeer je probleem of het vraagstuk eens op te delen door er vanuit verschillende perspectieven naar te kijken. Bijvoorbeeld door er naar te kijken vanuit economisch perspectief, cultureel perspectief en historisch perspectief.

---

<sup>7</sup> Dit voorbeeld komt uit het artikel van Kim & Mauborgne (1999). Zij geven in hun artikel in Harvard Business Review nog meer mooie voorbeelden van hoe anders kijken leidt tot radicaal andere producten en diensten.

## 9. Het verbinden van contexten binnen en buiten het vernieuwingsproces

*"Innovators cannot work in isolation if they want their concepts to catch on. They must build coalitions of supporters who will provide air cover for the project, and speak up for them in meetings they don't attend (...) Groups that work in secret and then present their ideas full-blown at the end face unexpected objections that sometimes kill the project" (Kanter)<sup>8</sup>.*

Het gaat er hier om interventies te bedenken die helpen 'het nieuwe' aan 'het oude' te verbinden:

- Vraag de krant of de radio om een reportage te maken. Deze positieve aandacht voor het project in de 'buitenwereld' zorgt dat de ideeën van binnen het vernieuwingsproces worden gekoppeld aan de wereld daarbuiten.
- Zorg dat het management je project adopteert als een 'koploperproject', 'parelproject' of iets van dien aard. Zo krijg je extra aandacht voor je project.
- Betrek mensen bij je projectgroep. In het begin zijn dat andere mensen dan meer naar het einde toe. In het begin helpt het als er mensen zijn met creatieve of spannende ideeën en mensen die daarop kunnen voortbouwen. Als er eenmaal een concept is dat de basis zal zijn van de innovatie, of een richting voor de oplossing, dan komen de 'boundary spanners'<sup>9</sup> aan bod. Zij spelen een belangrijke rol in het gebruiken van de ontwikkelde ideeën voor het daadwerkelijk vernieuwen van producten of diensten. Dit zijn de mensen die je ook uitnodigt om kritisch naar de bedachte ideeën te kijken. Het betrekken van deze mensen zorgt er niet alleen voor dat de innovatie zelf beter wordt. Het zorgt er ook voor dat ze gedragen zal worden.

---

<sup>8</sup> Citaat uit een artikel van Rosabeth Moss Kanter (2006, pp.79) waarin ze de klassieke valkuilen van innovatie beschrijft.

<sup>9</sup> Anna van Poucke (2005) noemt dat in haar proefschrift de boundary spanners. Zij vond in haar onderzoek een interessant model voor hoe innovatie verloopt in kennisintensieve dienstverlenende organisaties. De drie fasen: ideegeneratie, kristallisatie en evolutie worden uitgebreid beschreven.

## 10. Werken aan een sociaal communicatief proces

*“Even the most technical of innovations requires strong leaders with great relationship and communication skills” (Kanter)<sup>10</sup>.*

Tijdens een gesprek:

- Zet het gesprek eens stil en check bij elkaar: hebben we het nog steeds over hetzelfde, begrijpen we elkaar?
- Als iemand je een vraag stelt, beantwoord die dan niet direct maar ga eens na waar die vraag vandaan komt. Een vraag komt vaak voort uit een hele gedachtegang. Dat perspectief van de ander is de moeite waard om verder te onderzoeken.
- Wees het ook eens niet eens. We zijn vaak geneigd de woorden van de ander te snel te interpreteren volgens ons eigen referentiekader. Voor het leren van elkaar is het nodig de ander eens als ‘onbekende’ te beschouwen en nieuwsgierig te zijn<sup>11</sup>.
- Bouw op elkaar voort. Voor innovatie, zeker in de beginfase, is het cruciaal om ideeën niet direct te bekritisieren (‘hebben we al eens geprobeerd, werkte toen ook niet’; ‘dat is niet haalbaar’; ‘dat gaat echt niemand interessant vinden’) maar om erop verder te denken. Wat hierbij helpt:
  - o Zeg in het gesprek niet ‘maar’, maar ‘en’. Plaats je eigen mening of idee niet tegenover de ander maar koppel hem eraan.
  - o Probeer echt naar de ander te luisteren in plaats van eigenlijk te wachten tot de ander uitgesproken is zodat jij je idee kunt vertellen.
  - o Verbind je eigen inbreng aan de voorganger door eerst samen te vatten wat hij of zij zei en daarna je eigen inbreng hieraan te koppelen.

---

<sup>10</sup> Citaat uit een artikel van Rosabeth Moss Kanter (2006, pp.79) waarin ze de klassieke valkuilen van innovatie beschrijft.

<sup>11</sup> Sanne Akkerman (2006) deed hiernaar interessant onderzoek. Eén van de aanbevelingen die zij doet is dat mensen elkaar soms meer als vreemden zouden moeten beschouwen.

## 11. Werken aan competentieontwikkeling

Tijdens het innovatieproject:

- Maak ruimte om te leren door bijvoorbeeld met een deskundige bepaalde vaardigheden te oefenen. Dit kan gaan om het oefenen met lastige situaties die je tegenkomt (hoe overtuig ik anderen van mijn idee; één iemand zit de zaak steeds te dwarsbomen, wat doe ik daar aan).
- Ga na welke kennis nog ontbreekt. Als er iemand is die warm loopt voor dit onderwerp, kan hij met hulp van boeken, een training of het leren van anderen deze expertise eigen maken.
- Als je experimenteert met interventies die in dit stuk bij de andere principes beschreven staan, ben je ook je bekwaamheid aan het ontwikkelen.

Na afloop:

- Reflecteer op de successen die behaald zijn. Bedenk eens hoe deze lessen op andere plekken door andere mensen overgenomen kunnen worden<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> De website [www.reflectietools.nl](http://www.reflectietools.nl) (opgezet door het lectoraat Reflectie op het handelen van Hogeschool Amsterdam) biedt veel bruikbare reflectiemethodieken die hierbij kunnen helpen.

## Literatuurverwijzingen

- Akkerman, S. (2006). *Strangers in dialogue, academic collaboration across organizational boundaries*. Proefschrift Universiteit Utrecht.
- Boshouwers, S. (2005). *Handboek voor hemelbestormers, ideeën bedenken en in de wereld zetten*. Zaltbommel: Uitgeverij Thema.
- Buckingham, M., & Clifton, D. O. (2001). *Ontdek je sterke punten*. Utrecht: Het Spectrum.
- Cooperrider, D. L., Whitney, D. L., & Stavros, J. M. (2003). *Appreciative inquiry handbook*. Bedford Heights: Lakeshore Communications, Inc.
- Kanter, R. M. (2006). Innovation, the classic traps. *Harvard business review*, 84(11), 72-83.
- Kessels, J. W. M. (1996). *Het corporate curriculum*. University of Leiden: Inaugural lecture.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1999). Creating new market space. *Harvard business review*, 77(1), 83-94.
- Van Ginkel, K., Van Wijngaarden, P.J., & De Vries, C. (2005). Toolkit: Interactieve benadering. *Onderwijs en Gezondheidszorg*, 6, I-IV.
- Van Poucke, A. B. M. (2005). *Towards radical innovation in knowledge-intensive service firms*. Proefschrift Erasmus Universiteit Rotterdam.