

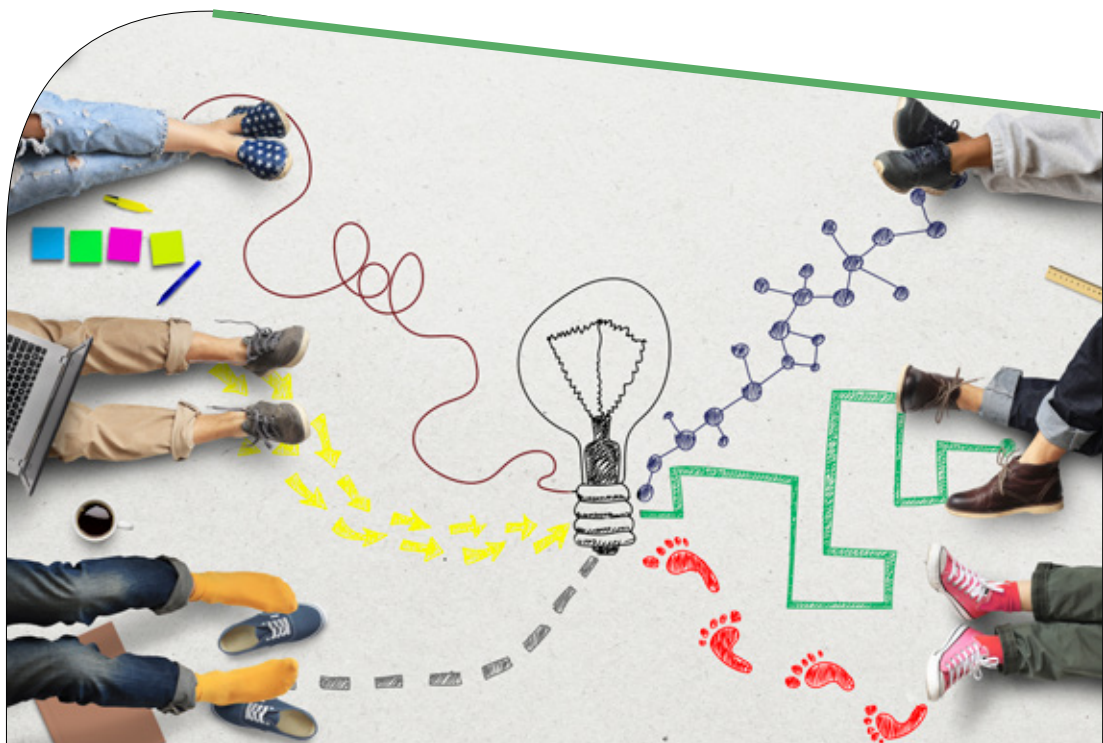
Versla de vier monsters die innovatie in je team blokkeren

Auteur: **Marnix Bras**

Een trolley met allerlei lekkere toetjes rijdt de gang binnen van een verpleegafdeling van een middelgroot ziekenhuis ergens midden in Nederland. Voor patiënten die net bijgekomen zijn van een operatie is het belangrijk dat ze snel weer wat eten. Want dat bevordert hun herstel. Tot mijn verbazing zag ik dat de trolley niet de kamer in werd gereden, maar dat de voedingsassistente vanaf de gang – hoofd om de hoek van het gordijntje – vertelde welke soorten toetjes hij in de aanbieding had. De trolley naar het bed rijden was toch veel uitnodigender en dus beter geweest?

Elk team streeft naar een combinatie van stabiliteit en innovatie. Goed worden in de dingen die je moet doen en kansen zien voor verbeteringen. In zorg, onderwijs,

overheid, industrie en dienstverlening wordt kwaliteit vaak bevordert door samen af te spreken hoe je dingen doet. Protocollen, richtlijnen en normen. Hoe creëer je een



omgeving waarin protocollen efficiënt zijn zonder dat deze de creativiteit en het innovatieve vermogen van je team beperken? In dit artikel verken ik de balans tussen standaardisatie en het omarmen van vernieuwing. Welke obstakels staan tussen ambitie en realisatie, en hoe kunnen we die overwinnen?

Noodzaak voor innovatie

In elke branche kennen we grotere en kleinere uitdagingen die complex zijn. De oorzaak en/of de aanpak ervan zijn vaak (deels) onbekend. Neem de energietransitie, de stikstofcrisis of het personeelstekort in de zorg. 'Even' een oplossing voor deze problemen geven is niet te doen. Maar als we niets doen worden de problemen alleen maar erger. Dan moet bijvoorbeeld in 2040 een kwart van de beroepsbevolking in de zorg werken, terwijl er nu al tekorten zijn (Nieuwscheckers, 2023). Vanuit 'Den Haag' of 'Brussel' zullen politiek en leiderschap met oplossingen moeten komen, maar als dat al oplossingen zijn, zullen daarnaast zeker ook oplossingen vanaf de werkvloer hard nodig zijn, zo niet belangrijker zijn. Maar ja: hoe bereik je de benodigde innovatieve mindset op de werkvloer? Hoe bereik je deze droom? Willem Elschoot (1910) zei al: "... want tussen droom en daad staan wetten in de weg en praktische bezwaren ..."

*Innovatie vraagt moed,
maar zorgt voor
toekomstbestendigheid in
je team.*

Protocollen en richtlijnen

In elke beroepsgroep komt het wel voor, maar vooral in de zorg, bij de politie, in de industrie en in de financiële wereld: protocollen. Richtlijnen en protocollen zijn over het algemeen zeer nuttig. Vaak vanuit eigen beroepsgroep opgesteld en meebewegend met de stand van de wetenschap. Door je als medewerker aan protocollen te houden, gaat een medische behandeling minder vaak fout, kan een verdachte niet door een vormfout worden vrijgesproken, en wordt de hygiëne in een fabriek gewaarborgd. Protocollen en richtlijnen zijn niet in steen gebeiteld. Juist in bijvoorbeeld verbeterprogramma's als Lean Six Sigma en in organisatiemethodes als Scrum kijk je regelmatig samen naar verbeterpunten om fouten te voorkomen, kosten te minimaliseren en kwaliteit en waarde te verhogen (Yoon, 2023). Dit vergt een onderzoekende en open houding.

Nadelen

Maar... als je veel met protocollen werkt, is het risico aanwezig dat je dankzij de protocollen blijft doen wat je deed, en zoals het altijd ging. Protocolair denken betekent dat het kritisch denken, het bevragen, het proberen en dus ook het innovatief vermogen in gevaar komen. Want als je altijd doet wat je deed, krijg je ook nooit iets beters dan wat je kreeg. Het kan de ruimte voor experiment en discussie ondermijnen.

De trolley vol lekkere toetjes, die patiënten na een operatie moet verleiden om weer wat te eten bleef op de gang staan. Zo zien de patiënten natuurlijk niet wat er allemaal te kiezen is, en 'zien eten, doet eten'. Praktische bezwaren en protocollen rondom hygiëne bleken de reden. In een flatje op zeven hoog observeerde

ik een thuiszorgverpleegkundige en een oudere cliënt, die blij was met wat aanspraak. De verpleegkundige waarschuwde me al: "Deze cliënt is best eenzaam." Terug beneden viel me het prikbord in de gang op met allerhande activiteiten voor flat- en buurtgenoten. Het koppelen van dit aanbod met cliënten is natuurlijk niet de taak van de verpleegkundige. Toch kan dit welzijn – en dus zorg – verbeteren. Zo kunnen protocollen en taakscheiding soms juist het doel voorbijschieten en verbetering tegemoeten.

Als je je werk vanaf een afstandje kunt observeren en bevragen, en voorbij kunt gaan aan 'zo doen we het altijd' en 'zo moeten we het doen', zie je soms kansen liggen. Kleine innovaties vanaf de werkvloer hebben veel potentie, mits je eerst het 'onbekende' omarmt. Observeer, bevrage, gebruik creativiteit en kennis uit andere



Afbeelding 1. Voorbeeld van een trolley (beeld: Moffat, www.ermoffat.co.uk)

disciplines. Zie meerdere perspectieven. Dan ontdek je wellicht dat het bevorderen van eten ook op andere manieren kan.

Vier monsters

Wanneer je probeert een innovatieve mindset in je team te bevorderen, kom je vaak vier obstakels tegen. Ik noem ze het 'Weetmonster', het 'Datakwaad', de 'Doeldraak' en het 'Nutspook' (Tabel 1). Elk van deze 'monsters' houdt vast aan het bekende en remt vernieuwing af. Hieronder leg ik uit hoe je elk van deze obstakels kunt herkennen én overwinnen.

Door deze vier monsters te herkennen en te overwinnen, kun je in je team ruimte maken voor creativiteit en vernieuwing. In mijn onderwijs aan hbo-studenten broed ik op methodes om dit meer 'aan' te zetten. Ik denk dat de sleutels hiervoor liggen bij verdere professionalisering van docenten: docenten actief leren deze mentaliteit een plek te geven in hun begeleiding. Goed voorbeeld doet goed volgen. Marzano (2007) schrijft hierover in onderwijscontext dat het voorbeeldgedrag van een docent voor twee derde bijdraagt aan het totale leerresultaat van een leerling op school. In HRD-context zal dit ook gelden: train leidinggevend in het creëren van een (sociaal) veilige omgeving waar innovatief denken mag. Stel als leidinggevende jezelf en je teamleden regelmatig de vraag: "Hoe kunnen we het onbekende omarmen om tot iets nieuws te komen?" Innovatie vraagt moed, maar zorgt voor wendbaarheid en toekomstbestendigheid in je team.

Creëer speelruimte

Het omarmen van het onbekende is natuurlijk niet makkelijk. Lang niet altijd is er speelruimte om dingen te proberen,

Tabel 1. De vier monsters die innovatie in de weg staan

<p>1 </p>	<p>Weetmonster: "We weten het al wel" Het Weetmonster zegt dingen als: "Bij ons gaat alles goed," of: "Er zijn al evidence-based richtlijnen voor." Dit monster staat voor de houding dat men alles al weet, waardoor er geen ruimte is voor nieuwe ideeën of experimenten. Vaak zie je dat mensen snel met oplossingen komen zonder eerst het probleem volledig te verkennen.</p>	<p>Hoe versla je het Weetmonster? Om dit monster te verslaan, moet je langer in het 'niet-weten' durven blijven. In plaats van direct oplossingen te zoeken, stel je open en nieuwsgierige vragen: "Wat als we het anders zouden aanpakken?"; of: "Wat weten we eigenlijk nog niet?" Door nieuwsgierig en Socratisch te blijven, creëer je ruimte voor nieuwe inzichten.</p>
<p>2 </p>	<p>Datakwaad: "We hebben meer informatie nodig" Het Datakwaad fluistert dat je nog meer gegevens nodig hebt voordat je iets kunt ondernemen: "Het probleem is zo groot, we moeten eerst alles in kaart brengen." Dit monster kan ervoor zorgen dat je blijft hangen in analyse zonder ooit tot actie te komen.</p>	<p>Hoe versla je het Datakwaad? De truc is om ook hier het onbekende te omarmen en te starten met wat je al weet. Je hoeft niet alle antwoorden te hebben om vooruit te gaan. Begin met kleine, beheersbare stappen en leer gaandeweg. Bedenk welk deel van het probleem je nu al kunt aanpakken en bouw daarop verder.</p>
<p>3 </p>	<p>Doeldraak: "Dit is niet realistisch" De Doeldraak is altijd bezig met wat haalbaar en realistisch is. Het monster wil grote dromen met zijn vuur wegbranden door te roepen: "Ja, maar dit is niet realistisch." Hierdoor worden potentiële innovaties vaak te snel afgeknapt.</p>	<p>Hoe versla je de Doeldraak? Laat de drang naar realistische doelen tijdelijk los en focus op wat er gebeurt als je het onbekende omarmt. Door het doel even opzij te zetten, ontstaat er ruimte voor experiment en verrassende ontdekkingen. Het gaat om het proces, niet om een vastomlijnd eindresultaat.</p>
<p>4 </p>	<p>Nutspook: "Heeft dit wel zin?" Het Nutspook zegt dat iets te vroeg, te duur, te complex of gewoon nutteloos is. Het spook houdt vast aan het idee dat alles direct nut moet hebben, waardoor innovaties vroegtijdig worden afgekeurd of genegeerd.</p>	<p>Hoe versla je het Nutspook? Laat het idee los dat alles direct nut moet hebben. Innovatie is vaak een kwestie van experimenteren en leren van mislukkingen. Geef het proces de tijd en sta open voor onverwachte resultaten. Het onbekende omarmen betekent soms dat je pas later ziet hoe waardevol een idee kan zijn.</p>

om rustig te observeren, om doel en nut even achter je te laten. Leiderschap en management moeten hiervoor de mogelijkheid en een veilige cultuur scheppen; een mentaliteit waar 'ja-en' eerder wordt gezegd dan 'ja-maar'. De Yes

But chair (Studio Roosegaarde, 2024) kan dit stimuleren.

Speelruimte creëren en innovatie bevorderen in je team vraagt vanuit leiderschap om drie zaken, zoals mijn

voormalig leidinggevende Benno Smit (2011) het eens mooi verwoordde: "Faciliteer je medewerkers. Maak het zichtbaar. Neem kleine stapjes."

Faciliteer je teamleden

Hoe faciliteer je een team hierin? Hoe creëer je speelruimte? Hoe zorg je dat teamleden zich durven uit te spreken en nieuwe ideeën durven in te brengen? Voorzie daartoe in autonomie, bevorder de ontwikkeling van competenties en besteed aandacht aan onderlinge relaties (Deci & Ryan, 2000).

- **Autonomie:** geef teamleden het gevoel dat ze niet iets 'moeten' maar 'willen'. Teamleden dragen op basis van



Afbeelding 2. De Yes But chair van Studio Roosegaarde (2024) geeft ogenschijnlijk een schok als in de vergadering 'ja-maar' wordt gezegd... (beeld: Instagram.com/roosegaarde)

hun eigen interesses bij aan waarde en voelen zich betrokken (Bergsma, Hamburger & Klappe, 2023).

- **Competentie:** naast psychologische veiligheid is het bevorderen van meerdere perspectieven in je team cruciaal voor nieuwe inzichten. Door verschillende perspectieven samen te brengen, verhoog je de competentie en breng je nieuwe vaardigheden in de mix.
- **Relatie:** innovatie gedijt in een omgeving waarin teamleden het gevoel hebben dat ze erbij horen, iets bijdragen en gewaardeerd worden. Psychologische veiligheid moedigt medewerkers aan om hun mening te uiten, gemaakte fouten openlijk te bespreken en veelbelovende ideeën aan te dragen (Van der Loo & Beks, 2020).

Je kunt deze dynamiek versterken door teamleden deeltijds aan je team te binden. Als je iedereen fulltime voor je laat werken, krijg je minder input van buitenaf. In het online team van een grote zorgverzekeraar waar ik werkte, had bijna iedereen een parttime contract en een *side hustle*, van een webshop voor manchetknopen tot een platform voor tweedehands studieboeken. Deze nevenactiviteiten brachten frisse ideeën en energie in het team, wat leidde tot innovatie op het vlak van sociale media, affiliate marketing, apps en *behavioral targeting*. Dit werd actief bevorderd door onze leidinggevende. Het combineren van een (hoofd)functie met iets anders – door Jeroen Hendrikse (2024) in zijn boek 'combifuncties' genoemd – is een oplossing voor meer motivatie en werkplezier. Dit bindt mensen langer aan je team en verhoogt zowel productiviteit als kwaliteit.

Ook binnen het reguliere werk kan speelruimte worden gecreëerd. Techbedrijf Q42 doet dit bijvoorbeeld met hun 'passietijd' (Meijer, 2020): elke twee weken krijgen medewerkers een dag voor eigen ideeën. Even geen routine, niet doen wat je altijd deed. Dit resulteert jaarlijks in het w00t.camp, waar de beste innovaties verder worden uitgewerkt. Dit heeft geleid tot succesvolle ventures zoals LessonUp en Mibo.

Maak het zichtbaar

Naast faciliteren is het essentieel om innovatie binnen je team zichtbaar te maken. Betrek management bij een eerste prototype, nodig klanten uit om mee te denken, en publiceer de resultaten van de speelruimte zowel intern als extern. Zet je teamleden in de schijnwerpers en geef hen de erkenning die ze verdienen. Zoals Rosenbluth zegt in zijn boek *The customer comes second*: "Kronen we onze medewerkers tot koning, dan volgt de klant vanzelf" (Rosenbluth & Peters, 2002).

Neem kleine stapjes

Innovatie begint vaak met kleine stapjes. Dit hoeven niet direct toekomstvaste oplossingen te zijn. Implementatie komt later wel. Laat gebruikers en klanten meedenken en stop vooral tijdig (of tijdelijk) met innovaties die nog niet succesvol zijn. Dit kan op gespannen voet staan met het 'Nutspeek', maar geef niet na de eerste mislukking op. Pas aan, experimenteer verder. De kort-iteratieve Agile ontwikkelmethode Scrum biedt hier houvast door de inherente aandacht voor kort-iteratieve wijze van ontwerpen, prototypen, testen, voortgang meten en bijsturen. Vergeet daarbij niet af en toe

uit te zoomen naar je grotere doel. Alleen kort-iteratief verbeteren kan eindigen in *'running around in circles'*. Keer regelmatig terug naar het 'waarom' van je team: dragen we hier nog aan bij?

En protocollen dan?

Richtlijnen en protocollen blijven in veel beroepen de solide basis voor werkafspraken en borging van kwaliteit. Maar denk na over hoe je de protocollen en richtlijnen formuleert: omschrijven ze alleen wat je niet wilt, of bieden ze ruimte aan gedrag en uitkomsten die je wel wil zien? Introduceer een structuur waar protocollen en richtlijnen altijd bevraagd mogen worden en bevorder kleine experimenten. Wees waakzaam voor indutten en navelstaren. Zoek actief naar andere perspectieven en organiseer je eigen tegenspraak; koester de kritische stem. Creëer een sociaal veilige cultuur waar je tegen het management in mag gaan en waarin je open kunt zijn over fouten.

Ben jij actief in Learning & Development of teamleiderschap? Neem deze lessen mee om teams meer autonomie, betrokkenheid en competentie te geven, en om tot een innovatieve cultuur te komen. Investeer in het meenemen van het leiderschap hierin. Innovatie begint met het omarmen van het onbekende en het creëren van ruimte om te experimenteren. Door medewerkers te faciliteren, kleine successen zichtbaar te maken en in kleine stappen vooruit te gaan, bouw je aan een cultuur waarin innovatie en hoge kwaliteit hand in hand gaan. ♦

Referenties

- Bergsma, A., Hamburger, O., & Klappe, E. (2023, 9 november). De zelfdeterminatietheorie: Energie voor

progressie. *Boom Management*, <https://boommanagement.nl/artikel/de-zelfdeterminatietheorie-energie-voor-progressie/>

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://psycnet.apa.org/record/2000-13324-007>
- Elsschot, W. (1910). Het huwelijk. *Gedichten.nl*, <https://www.gedichten.nl/nedermap/gedichten/gedicht/32123.html>
- Hendrikse, J. (2024, 15 mei). Combifuncties. *BSL*, <https://www.bsl.nl/shop/combifuncties-9789036830362>
- Marzano, R. J. (2007). *Wat werkt op school: Research in actie. Metaanalyse van 35 jaar onderwijsresearch direct toepasbaar in beleid en praktijk*. Middelburg: Bazalt. <https://shop.bazalt.nl/wat-werkt-op-school>
- Meijer, L. (2020, 5 december). Spelen, leren en experimenteren in werktijd. *Q42 Blog*, <https://blog.q42.nl/passietijd/>
- Nieuwscheckers (2023, 19 oktober). Als we niks doen, is in 2040 25% van Nederland ouder dan 65 en werkt 25% in de zorg? *Nieuwscheckers*, <https://nieuwscheckers.nl/als-we-niks-doen-is-in-2040-25-van-nederland-ouder-dan-65-en-werkt-25-in-de-zorg/>
- Rosenbluth, H. F., & Peters, D. M. (2002). *The customer comes second: Put your people first and watch 'em kick butt*. New York, NY: HarperCollins. https://openlibrary.org/books/OL23277049M/The_customer_comes_second
- Smit, B. (2011, 20 november). *Aan de slag met Nieuwe Media in de zorg* [Presentatieslides]. NMIDZ, <https://www.slideshare.net/slideshow/nmidz-aan-de-slag-met-nieuwe-media-in-de-zorg/10239902>
- Studio Roosegaarde (2024, 23 juni). *Instagram*, <https://www.instagram.com/roosegaarde/reel/C8kpSZCyBbC/>
- van der Loo, H., & Beks, J. (2020, 9 juni). Psychologische veiligheid. *Boom*, https://www.boom.nl/product/100-9308_Psychologische-veiligheid
- Yoon, D. (2023, 20 november). Lean Six Sigma: Definition, Principles, and Benefits | KaiNexus. *KaiNexus Blog*, <https://blog.kainexus.com/lean-six-sigma-principles>



Marnix Bras is naast Innovatiebegeleider docent Innovatie en Design aan de Christelijke Hogeschool Ede (CHE) voor HBO-ICT, Verpleegkunde en Social Work en onderzoeker en student Master Crossover Creativity (MCC) aan de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (HKU). Hij onderzoekt het innovatief vermogen van verpleegkundigen en deed hiervoor participatief observatieonderzoek in verpleeg- en ziekenhuizen en in de thuiszorg.

www.marnixbras.nl