



Innovatie Reality Check

7 essentiële factoren voor succesvolle innovatie

Ontdek in 5 minuten of je goed bezig bent

Door innovatie* blijft een organisatie relevant. Hoe zorg je ervoor dat een innovatietraject succesvol* wordt geïmplementeerd? Met deze Reality Check ontdek je hoe je project ervoor staat en wat je precies kunt doen om het te optimaliseren.

Inhoudelijk weet je wat er gedaan moet worden. Misschien heb je al een werkgroep, een plan van aanpak of een meerjarenplan en toch komt het niet van de grond.

Het kan een weerbarstig proces zijn, dat innoveren.

Hoe geweldig de voordelen van innovaties ook zijn, je hebt met mensen te maken en de meeste mensen houden niet zo van verandering.

Krijgt de menselijke kant onvoldoende aandacht, dan kan innovatie die bedoeld is om het onderwijs te verbeteren, ertoe leiden dat het verslechtert.

Hoe pak je dat aan?

Ik ben Christa, onderwijskundig ontwerper en specialist in gedragsverandering. Sinds 1999 ontwikkel ik strategieën en interventies die ervoor zorgen dat innovaties écht lukken. Dat doe ik door de mens centraal te zetten.



Al mijn ervaringen heb ik naast elkaar gelegd en daaruit de 7 meest cruciale factoren gedestilleerd. Aan de hand van deze factoren, meet je de menselijke kant van jouw implementatie en krijg je praktische tips om je innovatieproces te verbeteren.

Print de volgende pagina uit en ga er even lekker voor zitten 😊

*** Wat is innovatie?**

Innovatie definieer ik als waardevolle vernieuwing van een dienst of product. De impact van innovatie kan verschillen.

De innovaties waar deze Innovatie Reality Check het best bij aansluit zijn impactvolle innovaties die de huidige gang van zaken behoorlijk verstoort. Hierdoor vraagt de innovatie om goede begeleiding van je mensen.

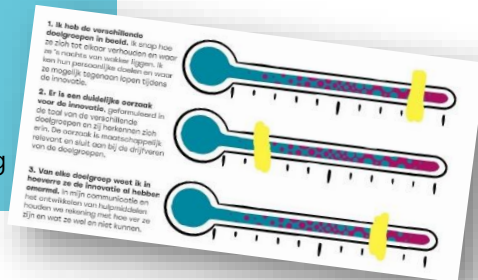
*** Wat is succesvol?**

Ik vind een innovatieproject succesvol als je er na verloop van tijd een zinvolle conclusie uit kan trekken. Soms blijkt dat de vernieuwing géén oplossing is van het probleem en je het traject stopzet. Hoogstwaarschijnlijk weet je dan beter wat je wél kunt doen; je bent wijzer geworden.

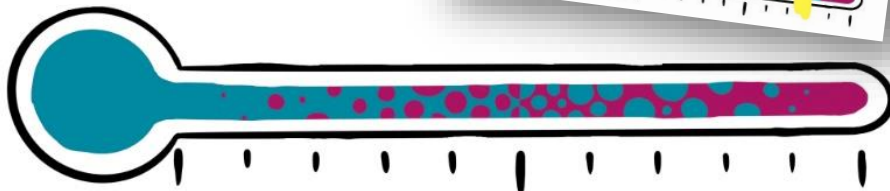
Een innovatietraject zie ik (nog) niet succesvol als het een hoop onrust creëert zonder dat het iets opheldert, dat het meer kost dan het oplevert.

Innovatie Reality Check: test de 7 factoren

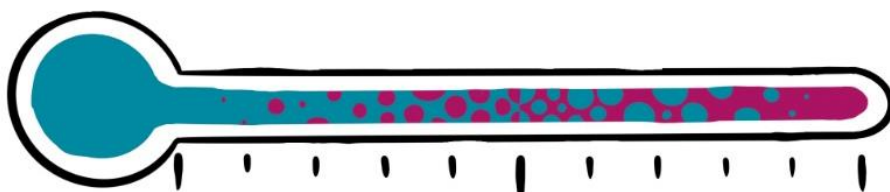
- **Lees** elke factor zorgvuldig.
- **Teken** achter elke factor een streepje op de thermometer die gevoelsmatig het best past bij jouw situatie. Zie voorbeeld →
- **Bekijk** na afloop jouw totaalscore en noteer je algemene indruk.
- Van elke factor die te veel richting rood gaat, **lees** je de toelichting op de volgende pagina's.



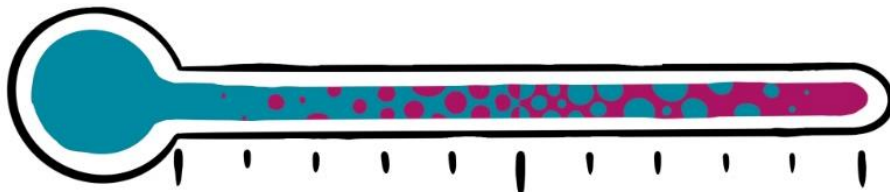
1. Ik heb de verschillende doelgroepen in beeld. Ik snap hoe ze zich tot elkaar verhouden en waar ze 's nachts van wakker liggen. Ik ken hun persoonlijke doelen en waar ze mogelijk tegenaan lopen tijdens de innovatie.



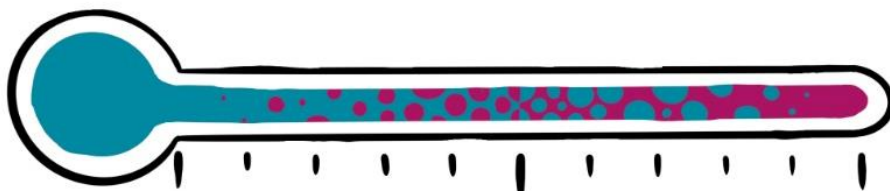
2. Er is een duidelijke reden voor de innovatie, geformuleerd in de taal van de verschillende doelgroepen en zij herkennen zich erin. De oorzaak is maatschappelijk relevant en sluit aan bij de drijfveren van de doelgroepen.



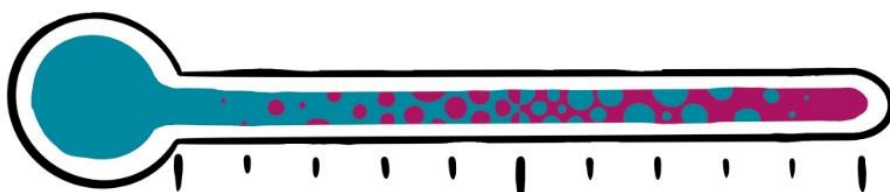
3. Van elke doelgroep weet ik in hoeverre ze de innovatie al hebben omarmd. In onze communicatie en hulpmiddelen houden we rekening met de doelgroep en wat ze wel en niet aankunnen.



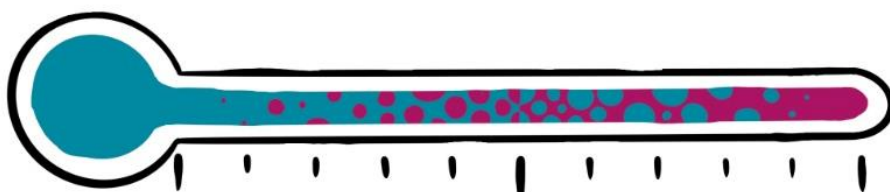
4. Er is een soort business case gemaakt van de innovatie. Het probleem is helder met mogelijke, te verkennen, oplossingen. Er zijn doelen met bijbehorende acties. De kosten en risico's zijn in beeld.



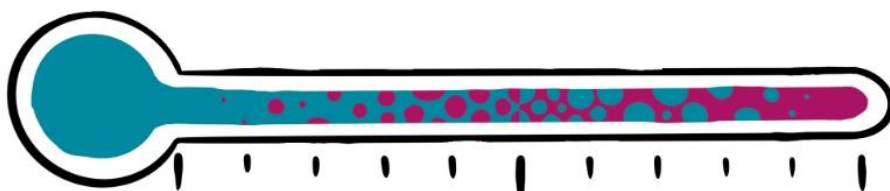
5. Ik heb een kleine, representatieve organisatie van stakeholders. Zij veroorzaken geen vertraging, ze uiten zich betrokken en geven ons waardevolle input en feedback.



6. Ik heb een slagvaardige projectgroep, met een duidelijke rolverdeling tussen strategie en uitvoering. De teamleden zijn in staat om in korte tijd middelen te leveren die de doelgroepen als nuttig ervaren.



7. Ik heb een eenduidige, oprechte boodschap over de innovatie in begrijpelijke taal van de doelgroep die overal op dezelfde manier wordt uitgedragen.



Toelichting per factor

Klik op één van de links hieronder om naar de bijbehorende toelichting te gaan.

- [1. Ik heb de doelgroep onvoldoende in beeld](#)
- [2. Er is geen duidelijke reden voor innovatie](#)
- [3. Ik weet niet in hoeverre de doelgroep de innovatie heeft omarmd](#)
- [4. Er is geen goede business case](#)
- [5. Er zijn onvoldoende stakeholders](#)
- [6. Mijn projectteam is niet slagvaardig genoeg](#)
- [7. De boodschap is onduidelijk of versnipperd](#)

1. Ik heb de doelgroep onvoldoende in beeld

Waarom is dit belangrijk?

Voorkom dat de innovatie een one-man of one-group show wordt en dat jullie eindeloos moeten leuren met jullie ideeën en oplossingen.

Je maakt er een wij-verhaal door je aan je doelgroep aan te passen. Door te weten wat hun motiveert en belemmert.

In plaats van bedenken wat je wilt zeggen, communiceer je wat je doelgroep nodig heeft, wat de innovatie hen oplevert.

Mogelijke oplossing

1. Meestal is er niet één doelgroep maar meerdere die elkaar beïnvloeden: studenten/leerlingen - docenten - sectie/faculteit. Breng dit eerst in kaart.

2. Neem meningen van anderen over de doelgroep met een korrel zout. Voer één op één gesprekken van max 30 minuten met 4-7 personen uit je doelgroep.

Je onderzoekt hun:

- Omgeving
- Competenties
- Drijfveren
- Twijfels en gewoontes

3. Maak tenslotte een overzicht van de gemeenschappelijke kenmerken van de doelgroep. Dit overzicht is je kompas voor de rest van de implementatie.

Voorbeeld

Een online muziekmethode ging uitbreiden met dans en dramalessen en moest over naar een nieuwe website.

Voordat we iets deden heb ik tijdens de NOS beurs tientallen docenten geïnterviewd over hoe ze nu muziekles geven, wat ze leuk vinden aan lesgeven, waar ze tegenaan lopen. De belangrijkste kenmerken heb ik in een schema gezet en geprioriteerd (rood was het sterkst).

Iedereen binnen de organisatie begreep de doelgroep in één oogopslag, waarna we samen handige oplossingen bedachten die een positief effect hadden op de factoren. We wisten waar we ons op moesten richten; het gaf focus.

De factoren

Omgevingsfactoren

- Onduidelijkheid
- Teveel informatie
- Schoolomgeving

Weerstand

- Angst voor afwijzing
- Scepticisme
- Vergeten/uitstelgedrag/tijdgebrek

Kunnen en denken te kunnen

- Kennis
- Verhoogde Self-efficacy
- Verlaagde Self-efficacy

Willen

- Betekenis/Waarde/Aansluiting
- Descriptieve norm (wat gewoon is)
- Attitude

[Terug naar overzicht >>](#)

2. Er is geen duidelijke reden voor innovatie

Waarom is dit belangrijk?

Ik zie regelmatig dat de reden om te innoveren vanuit de organisatie zelf wordt geformuleerd, opdat het een intern probleem oplost. Maar deze reden motiveert medewerkers en leerlingen/studenten haast niet. Waardoor ze de innovatie links laten liggen en verder gaan met hun dagelijkse werk.

Laat de innovatie aansluiten bij de persoonlijke drijfveren van medewerkers: what's in it for them? Benadruk de maatschappelijke relevantie ervan, daarmee boost je hun motivatie en dragen ze graag bij.

Mogelijke oplossing

Als er voor jouw doelgroepen geen heldere oorzaak of innovatie behoefte is, heb je die eerst te vinden. Stop met oplossingen bedenken en ga naar buiten. Praat met docenten, afgestudeerden en bedrijven waar ze gaan werken, lees artikelen. Vraag jezelf af: wat gaat er niet goed? Wat zien we over het hoofd? Leef je helemaal in het probleem en vergeet de oplossing even.

Is er een duidelijke oorzaak voor de innovatie, maar leeft het niet bij de mensen? Kies dan voor storytelling-sessies. Hierin geven medewerkers in groepen vanuit hun eigen verhaal betekenis aan de innovatie. Schrijf hun woorden letterlijk op. Die zijn nodig voor je latere communicatie canvas. Met een sessie van ongeveer twee uur kom je al een heel eind.

Voorbeeld

Ik ben onderdeel van het samenwerkingsverband Gedragsgenoten, een groep experts op het gebied van gedragsverandering.

Dat wat ons bindt (onze reden) was nog niet duidelijk. Onder begeleiding van één van onze experts bracht iedereen een voorbeeld in uit de praktijk - 'dít is precies waar gedragsverandering voor mij om gaat. Dat doet écht iets met me'. Gedurende de middag ontstond er een gezamenlijke betekenis van het samenwerkingsverband, zodat we ons bestaansrecht gemakkelijker konden formuleren.



DE GEMENE DELER

GEDRAGSVERANDERING IS/GAAT OVER

- HET ZIEN EN HOREN VAN MENSEN
- HET DOORMAKEN VAN EEN PROCES
- VOELEN EN ERVAREN (BEGRIJ BIJ EN BEGRUPEN VAN ALLE BETROKKENEN)
- BENOEMEN EN SPIEGELEN
- ONDERZOEKEN EN STRATEGIE
- BLIKKEN OPENEN EN NIEUWE INZICHTEN BIEDEN/OP DOEN
- BEGRUPEN DAT ALLE PARTIJEN EEN ROL HEBBEN
- BEGINNEN BIJ DE OPDRACHTGEVER EN BETROKKENEN/STAKEHOLDERS EN NIET (ALTIJD) BIJ DE PARTIJ WAAR DE GEDRAGSVERANDERING GEWENST IS



DE GEMENE DELER

GEDRAGSVERANDERING IS NIET

- WERKEN MET LABELS EN STEREOTYPEREN
- EEN QUICK FIX
- COMFORTABEL
- EEN LINEAIR PROCES
- EEN TRUKENDOOS

[Terug naar overzicht >>](#)

3. Ik weet niet in hoeverre de doelgroep de innovatie heeft omarmd

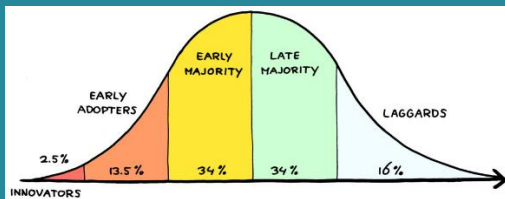
Waarom is dit belangrijk?

Het innovatiemodel van Rogers groepeerde mensen op basis van het stadium waarin zij een innovatie accepteren, zie onderstaande curve. In marketing wordt dit model al jaren gebruikt, maar het is ook nuttig bij innovaties in het onderwijs. Elke groep heeft namelijk unieke drijfveren en twijfels. Als jij deze indeling toepast binnen jouw project, kun je elke groep op zijn eigen manier benaderen en mobiliseren.

De early majority is vaak de lastigste groep. Zij verwachten een bepaalde stabiliteit, terwijl de innovatie vaak nog niet zo ver is.

Mogelijke oplossing

Teken onderstaande innovatiecurve, zoek naar de kenmerken per doelgroep en vat ze samen. Vraag vervolgens aan zoveel mogelijk stakeholders in welke doelgroep zij zelf denken te zitten op basis van de kenmerken. Het kost je hooguit één uur werk om kraakhelder te zien waar jullie staan en wat je te doen hebt. Vaak zitten degenen die nog niet mee zijn (je doelgroep!), in een andere fase (met andere drijfveren) dan je management- en projectteam.



Voorbeeld

Toen mijn opdracht rondom onderwijsinnovatie bij een grote onderwijsinstelling begon, vertelde de projectgroep dat ze het vreemd vonden dat docenten vroegen om concrete tools om hun onderwijs te herontwerpen. "Ze hebben de design principes ontvangen, dat is toch genoeg om zelf hun onderwijs te herontwerpen?". Zij hadden hier genoeg aan gehad, omdat zij early adopters zijn. De andere docenten zijn de early majority en hechten meer waarde aan gebruikersgemak en willen bewijslast.

Zodra ik de projectgroep vertelde dat dit een normale behoefte is van de early majority, namen ze hun behoeftes serieus, stopten ze met bagatelliseren en ontwikkelden hulpmiddelen voor de nieuwe groep docenten.

[Terug naar overzicht >>](#)

4. Er is geen goede business case

Waarom is dit belangrijk?

Er zijn vaak wel meerjarenplannen en plannen van aanpak, maar een echte business case ontbreekt nog wel eens. Wat gaat de innovatie kosten en wat levert het ons op? De opbrengst gaat lang niet altijd over geld. Meer tevreden medewerkers, minder uitstroom, betere kwaliteit van onderwijs kan ook.

Innovaties pak je aan als een onderzoeker. Je formuleert hypothesen, die je vervolgens toetst. Doe je dit niet, dan weet je niet wanneer je verkeerd zit en moet bijsturen.

Mogelijke oplossing

Plan een ontwerp- of analysesessie (max 2 uur) met je projectgroep. Doorloop samen de volgende stappen:

- Noteer het probleem.
 - Schrijf jullie oplossing(en) in het kort op.
 - Formuleer hypothesen en hoe je deze wilt toetsen.
 - Maak een inschatting van de kosten.
 - Analyseer de risico's.
 - Noteer wat de innovatie gaat opleveren.
 - Schrijf op wat voor mensen (eigenschappen) je nodig hebt en of je deze in huis hebt of moet werven.
- Alleen als alle antwoorden kloppen, heeft je innovatie kans van slagen.

Voorbeeld

Een bedrijf dat basisschoolleerlingen social skills leert wilde innoveren door e-learning te ontwikkelen over sociale vaardigheden.

We deden een ontwerpsessie waarvan de business case een onderdeel was. Tijdens de sessie ontdekten ze dat het ontwikkelen en uitrollen van de e-learning hun veel tijd en geld zou kosten. Daarnaast bleek dat de interactie in de klas met leerlingen, de kern van hun bestaan is en dat digitalisatie daar helemaal niet bij past.

Ze kregen hun business case niet rond. In eerste instantie was dat een teleurstelling, maar dit opende ook weer de weg voor een nog scherpere positionering. Beter ten halve gekeerd, dan ten hele gedwaald.

[Terug naar overzicht >>](#)

5. Er zijn onvoldoende of juist te veel stakeholders

Waarom is dit belangrijk?

Dat je de stakeholders goed moet organiseren zal vast geen nieuws zijn. Toch is hier vaak nog veel winst te behalen. Je hebt een gezonde voedingsbodem nodig voor je innovatieproject.

Soms zijn er te veel betrokkenen, wat het proces vertraagt.

Of er is een klein groepje dat stinkend z'n best doet, maar het gevoel heeft dat het alles alleen moet doen en niemand binnen de organisatie meekrijgt.

Als je even de tijd neemt om de stakeholders te organiseren, benut je de al aanwezige kennis en maak je er een gezamenlijk project van dat leeft bij alle betrokkenen.

Mogelijke oplossing

Afhankelijk van de grootte van je organisatie en je innovatie stel je groepen samen. Aandachtspunten:

- Wissel de bekende gezichten af met nieuwelingen.
- Vraag ook de kritische types, zij hebben vaker gelijk dan ze het krijgen.
- Geef elke groep een duidelijke taak.
- Houd de groepen klein, maximaal 4 tot 5 mensen. Anders krijg je te veel meningen en vertroebelt je richting.
- Laat het management NIET beslissen over de inhoud en klankbordgroepen NIET over de organisatie
- Test tussenproducten op doelgroepen die nog NIET betrokken zijn bij het project, dan krijg je betere feedback.

Voorbeeld

Een onderwijsinnovatieproject had hoognodig een kennisplatform nodig met ondersteunende middelen. Er waren al vele initiatieven en die moesten samen worden gebracht op één platform. Zo hebben we het georganiseerd:

1. Managementgroep met de eindverantwoordelijke van de belangrijkste ondersteunende diensten en één vooroplopende docent. Met als opdracht: geef ons gevraagd en ongevraagd advies.

2. Projectgroep: een groep van vier mensen (twee externen) die actief werkten aan dit project en een aantal die voor een deelproduct bijsprongen.

3. Klankbordgroep met ervaren én onervaren docenten en Teacher Supporters. Hun opdracht: geef ons feedback op wat we maken.

4. Testers: willekeurige medewerker bij de onderwijsinstelling. Zij hebben de gebruiksvriendelijkheid en leesbaarheid van het kennisplatform getest.

Binnen een paar maanden hadden we een eerste versie live waar iedereen op kon reageren zodat we het zo konden aanpassen zodat iedereen er trots op geworden is.

[Terug naar overzicht >>](#)

6. Mijn projectteam is niet slagvaardig genoeg

Waarom is dit belangrijk?

Je projectteam is het kloppende hart van je innovatie. Loopt het team niet lekker, dan merk je dat aan het vele overleggen, te lang in de analysefase blijven hangen of gebrek aan initiatief.

Splintergroepen uit de organisatie zullen dan vanuit nood zelf iets gaan ontwikkelen, wat jouw projectteam degradeert tot spuit 11. De innovatie defragmenteert en je raakt de grip kwijt.

Als deze splintergroepen niet opspringen en er weinig of niets gebeurt, haken collega's af. Ze zullen de innovatie dan zien als iets dat opgelegd wordt door het bestuur of het hoofdkantoor; daar hebben ze geen zin in.

Mogelijke oplossing

1. Durf heel eerlijk te kijken naar je team:

Functioneren ze niet goed door gebrek aan vaardigheid? Of ligt het aan de werkwijze en/of de begeleiding? Weet je het niet zeker? Begin dan met de werkwijze.

2. Pas je werkwijze aan

Te vaak krijgen medewerkers de schuld, terwijl de verwachtingen en het proces onduidelijk zijn. Veel teams worden productiever als ze werken in sprints. Sprints zijn vaste tijdvakken (week - maand) waarbinnen ieder teamlid vooraf bepaalt wat het gaat doen. Aan het eind van de sprint wordt alles getest bij de doelgroep.

Zo creëer je korte iteraties en kom je er snel achter of jullie doelgroep zit te wachten op jullie middelen. De tijdsdruk van een sprint voorkomt onnodig perfectionisme.

3. Breng een frisse wind in je team.

Om innovaties succesvol te laten verlopen heb je mensen nodig met de unieke combinatie van een onderzoekende, creatieve houding en een ondernemende, zakelijke instelling. Meestal niet de standaard eigenschappen van jouw vaste medewerkers.

Je hoeft niet je hele team te vervangen; vaak is één iemand van buiten al genoeg. Iemand die het team op een verrassende manier weet te activeren en te begeleiden.

Voorbeeld

Een grote onderwijsinstelling stond aan het begin van een onderwijsinnovatie. Er was een projectgroep samengesteld en werkopdrachten geformuleerd. Toch lukte het hun niet om ondersteunende middelen te ontwikkelen waar hun stakeholders en doelgroep op zaten te wachten. Met als gevolg dat stakeholders ontevreden waren en er allerlei losse initiatieven ontstonden wat de innovatie gefragmenteerde.

Ze trokken een externe projectleider aan met ervaring met agile werken en productontwikkeling (ik dus). Verder bleven alle stakeholders nagenoeg gelijk.

We gingen werken in sprints van een maand. Vooraf polsten we via gesprekken en een klankbord meeting wat de doelgroep nodig had. Achteraf testen we of onze deliverable nuttig was voor ze.

Zo kwam er weer snelheid in het project, konden we iets leveren waar iedereen trots op was en ontstond er eenduidigheid en gezamenlijkheid.

[Terug naar overzicht >>](#)

7. De boodschap is onduidelijk of versnipperd

Waarom is dit belangrijk?

"Ik wil niet te veel voorschrijven, er moet ruimte overblijven voor eigen invulling".

Dit is één van de redenen waarom de boodschap rond innovatie abstract of wollig wordt. Met als gevolg dat iedereen inderdaad zijn eigen invulling geeft aan de innovatie en er indianenverhalen ontstaan. Die gaan vervolgens hun eigen leven leiden en hoor je jaren later nog in discussies. Ze kunnen de vernieuwing flink saboteren.

Daarnaast moeten de meeste mensen meerdere keren hetzelfde verhaal horen eer het bij ze binnenkomt. Als er dan verschillende invullingen rondgaan van dat verhaal, horen mensen het niet of raken ze in de war.

Spreek daarom duidelijke taal. Een pakkende reden, heldere definities en een stoer plan. Schrap zoveel mogelijk blabla uit je stukken. Veel mensen zijn hier allergisch voor.

Mogelijke oplossing

1. Maak een **communicatie canvas** met daarin het probleem van de doelgroep, de oplossing, de aanpak. Hierin staan belangrijke definities en uitspraken. Dit document is in de gewenste tone-of-voice en laat je door de verschillende stakeholders checken. Van directie tot leerling, totdat iedereen zich erin kan vinden.

Dit document vormt de basis van de rest van de communicatie.

2. Bepaal wie uit je organisatie de boodschappers zijn van je organisatie. Onderzoek de geloofwaardigheid van de boodschapper bij je doelgroep. Het hoeft niet altijd dezelfde te zijn. Strategische boodschappen komen van de directie, praktische tips van een collega of expert.

Voorbeeld

Een online muziekmethode ging uitbreiden met dans en dramalessen en moest over naar een nieuwe website. De gekozen strategie was duidelijk, nu er nog woorden aan geven. Dit is wat we hebben gedaan.

- We hebben in google docs een eenvoudig communicatie canvas gemaakt.
- We hebben een tone-of-voice vastgesteld (was al goed) en in een protocol gegoten met lekker veel voorbeelden.
- Ik heb een schrijftraining gegeven aan het ontwikkelteam om de leesbaarheid van teksten te verbeteren en de tone-of-voice eigen te maken.
- In het begin hielp ik de collega's met het vinden van de juiste woorden en redigeerde ik hun teksten. Al snel hadden ze hem te pakken.

Nu weet de marketingmanager, supportmedewerker, ontwikkelaar en trainer beter wat ze moeten zeggen in lastige situaties en spreken ze dezelfde taal. Hun klanten kunnen niet meer om de ingeslagen weg heen waardoor het gemakkelijker voor ze wordt om het te accepteren.

[Terug naar overzicht >>](#)

Nog even dit

Je hebt net de temperatuur gemeten van je innovatietraject op basis van zeven factoren. Hopelijk helpen de tips en voorbeelden je om jouw project verder te optimaliseren.

Heb je hulp nodig bij het toepassen van de tips? Plan dan vrijblijvend een kennismakingsgesprek om even te sparren over jouw situatie.

Ja, ik wil even sparren met Christa

Of besteed de implementatie van je innovatietraject aan mij uit; ik kan je volledig ontzorgen. Ik duik in jullie materie en ben razendsnel één van jullie. Ik geloof dat er binnen jouw organisatie een schat aan innovatief potentieel verscholen ligt. Samen met jou en jouw collega's maak ik oplossingen die zorgen voor de nodige kennis, de vaardigheden en het gedrag waarmee we de transitie tot een succesvol einde brengen.

Heb je een vraag of opmerking na het invullen van deze Reality Check?

[Stuur me een e-mail](#). Ik hoor je graag!

Groetjes,

Christa van der Toorn

www.lerna.org



"Christa is een daadkrachtige projectleider en gedegen onderwijskundige, precies wat er nodig was. Ze heeft laten zien dat ze snel kan schakelen en met veel partijen samen kan werken binnen een complexe organisatie, en ons in beweging kon brengen. Daarnaast is ze ook gewoon een hele prettige persoon om mee samen te werken."

Paola van der Sluis, TU Eindhoven

"Christa hielp ons om de transitie binnen onze organisatie voor te bereiden én te realiseren. Ze begon met een gebruikersonderzoek en leerde vervolgens iedere afdeling om simpeler en directer te schrijven. Ze hielp een knowledge base te creëren waarin gebruikers precies kunnen vinden wat ze zoeken. Ze gaf onze Webinars een make-over en dacht mee over onze trainingen. Haar expertise op het gebied van onderwijs(kunde), gedragsverandering én bedrijfsvoering is een gouden combinatie!"

Jolieke Sorber, 123ZING

"Christa heeft een erg fijne energie. Ze denkt én doet breed mee met wat nodig is en vanuit een mooi, andersdenkend perspectief. Dit zorgt ervoor dat ze een waardevolle sparringpartner is, fijn om mee samen te werken!"

Shirley van Klinken, Goudvisie