



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 de zorg te verbeteren, ertoe leiden dat de zorg 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.

Deze Reality Check sluit het best aan bij een impactvolle innovatie, zo eentje die de huidige gang van zaken behoorlijk verstoort en daarom goede begeleiding van je mensen vereist.

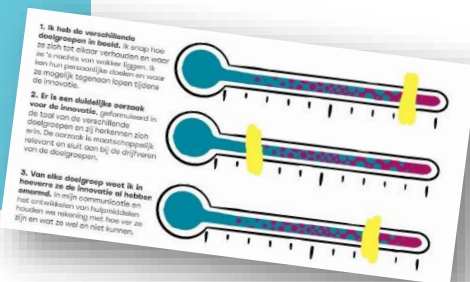
* Wat is succesvol?

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. Het traject wordt dan beëindigd om een andere weg in te kunnen slaan. Je weet nu namelijk beter wat je wél kunt doen; je bent wijzer geworden.

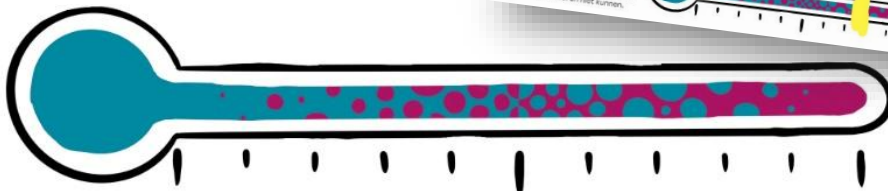
Een innovatietraject zie ik als (nog) niet succesvol als het een hoop onrust creëert zonder dat het iets opheldert, en/of als het meer kost dan het oplevert.

Innovatie Reality Check: test de 7 factoren

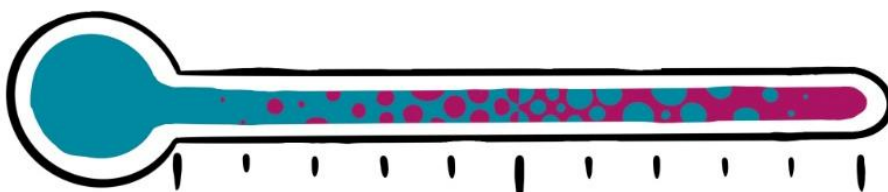
- **Lees** elke factor zorgvuldig.
- **Teken** achter elke factor een streepje op de thermometer die gevoelsmatig het best past bij jouw situatie. Zie voorbeeld →
- **Bekijk** na afloop jouw totaalscore en noteer je algemene indruk.
- Van elke factor die te veel richting rood gaat, **lees** je de toelichting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



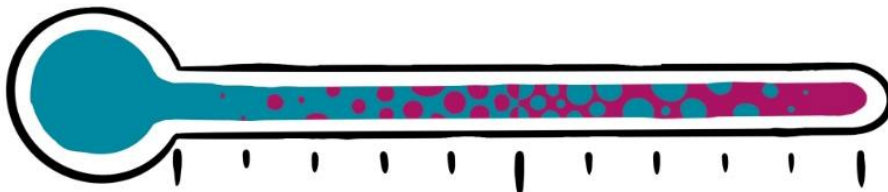
1. Ik heb de verschillende doelgroepen in beeld. Ik snap hoe ze zich tot elkaar verhouden en waar ze 's nachts van wakker liggen. Ik ken hun persoonlijke doelen en waar ze mogelijk tegenaan lopen tijdens de innovatie.



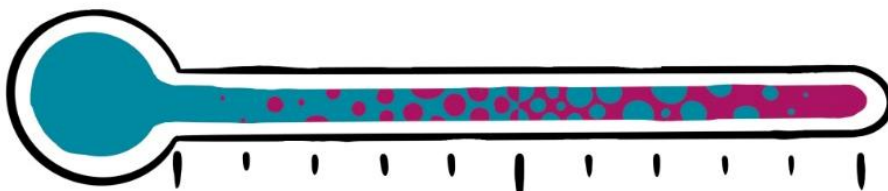
2. Er is een duidelijke reden voor de innovatie, geformuleerd in de taal van de verschillende doelgroepen en zij herkennen zich erin. De oorzaak is maatschappelijk relevant en sluit aan bij de drijfveren van de doelgroepen.



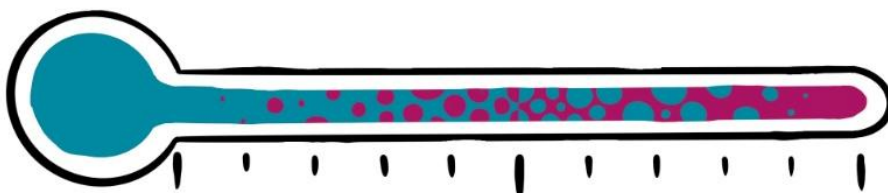
3. Van elke doelgroep weet ik in hoeverre ze de innovatie al hebben omarmd. In onze communicatie en hulpmiddelen houden we rekening met de doelgroep en wat ze wel en niet aankunnen.



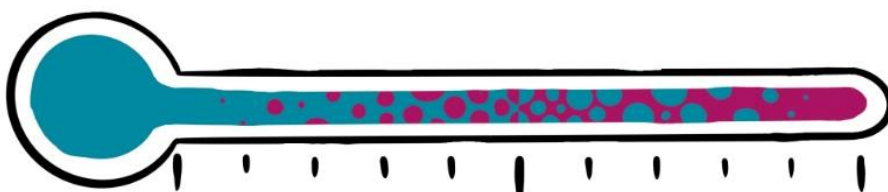
4. Er is een soort business case gemaakt van de innovatie. Het probleem is helder met mogelijke, te verkennen, oplossingen. Er zijn doelen met bijbehorende acties. De kosten en risico's zijn in beeld.



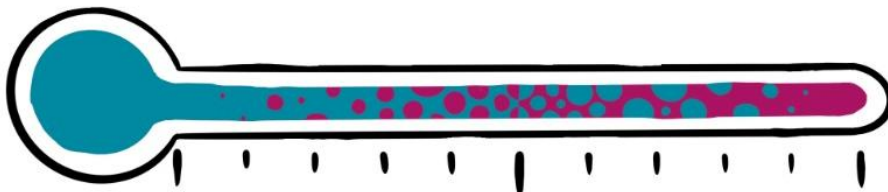
5. Ik heb een kleine, representatieve organisatie van stakeholders. Zij veroorzaken geen vertraging, ze uiten zich betrokken en geven ons waardevolle input en feedback.



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 van 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: cliënt/patiënt - zorgverlener - instelling. 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 organisatie op het gebied van ouderenzorg ging een nieuw elektronisch cliënten dossier (ECD) implementeren.

Het management verwachtte dat dit weerstand zou oproepen bij medewerkers. Daarom hebben we korte gesprekken ingepland met zorgmedewerkers in verschillende rollen op verschillende locaties.

We vroegen hoe ze het huidige ECD gebruiken en waar ze tegenop keken.

De weerstand tegen het ECD was niet zo groot als verwacht. Ze keken er zelfs naar uit. Hierdoor hoeven we tijdens de scholing minder aandacht te besteden aan weerstanden en kunnen we ze lekker snel aan het werk zetten zodat ze het nieuwe ECD zo snel mogelijk leren gebruiken.

Daarnaast gaf het ons beter inzicht in hun dagelijkse werk en hoe dit verandert door het ECD. Dit gaf ons focus in wat medewerkers wel en niet nodig hebben bij de implementatie.

[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 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 innovatiebehoefte is, heb je die eerst te vinden. Stop met oplossingen bedenken en ga naar buiten. Praat met de cliënten/patiënten en hun familie, lees artikelen over innovaties in de zorg. Vraag jezelf af: wat gaat er niet goed? Wat zien we over het hoofd? Leef je helemaal in 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 met hun eigen verhaal betekenis aan de innovatie. Schrijf hun woorden letterlijk op. Die zijn nodig voor je latere communicatiecanvas. 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. Dit 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 (BEGRIIP BIJ EN BEGRUPEN VAN ALLE BETROKKENEN) • BENOEMEN EN SPIEGELEN • ONDERZOEKEN EN STRATEGIE • BLIKKEN OPENEN EN NIEUWE INZICHTEN BIJEN/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 >>](#)

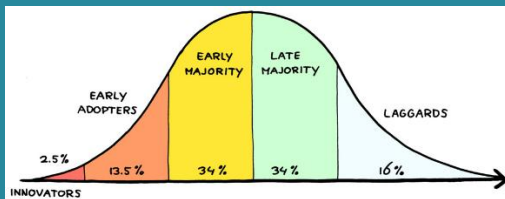
3. Ik weet niet in hoeverre de doelgroep de innovatie heeft omarmd

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 de zorg. 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

Lang, lang geleden, toen e-learning nog spiksplinternieuw was, mocht ik voor een grote GGZ-instelling een aantal e-learning modules ontwikkelen. De inhoud was uniek en écht iets waar medewerkers zelf om hadden gevraagd. Wat waren wij trots!

Helaas, de e-learning werd nauwelijks bekeken.

Wat bleek? Medewerkers wisten de online modules niet te vinden en hadden geen idee hoe ze die moesten gebruiken.

Ineens zag ik het: als projectgroep waren we innovators. Maar de zorgmedewerkers zaten in de *early majority*-groep. Zij gingen niet vanzelf grasduinen zoals wij, maar hadden meer duidelijkheid en instructie nodig.

Snel hebben we instructies rondgestuurd en uitlegfilmpjes gemaakt. En ja hoor, daar kwamen de eerste deelnemers al!

[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 administratieve lasten of betere kwaliteit van zorg 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 gespecialiseerd is in verzuimpreventie wilde innoveren, onder andere door e-learning voor hun klanten te ontwikkelen.

We deden een ontwerpessie waarvan de business case een onderdeel was. Tijdens de sessie ontdekten we dat het ontwikkelen en uitrollen van de e-learning veel tijd en geld zou kosten. Daarnaast bleek dat hun klanten helemaal niet bezig waren met preventie. Niemand zat op de modules te wachten.

Ze kregen hun business case niet rond. Best wel een domper in het begin, maar het bevestigde dat hun huidige dienstverlening nog lang niet verouderd was en de moeite waard was om in te investeren en aan te scherpen.

[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 organisatie op het gebied van gehandicaptenzorg stond aan het begin van de implementatie van nieuwe en zelfontworpen begeleidingsmethodieken.

Bij dit project waren veel verschillende collega's betrokken. Zo hebben we de stakeholders ingedeeld:

1. Managementgroep met onder andere de managers van de locaties en de eindverantwoordelijke voor de innovatie. Met als opdracht: geef ons gevraagd en ongevraagd advies.

2. Klankbordgroep met behandelaars en andere specialisten. Zij gaven op ons verzoek feedback op wat we maakten.

3. Projectgroep: twee collega's die op alle projecten werken.

4. Trainersgroep van medewerkers die hielpen bij het ontwikkelen van de materialen. Zij verzorgden een interne training na een training met mij.

5. Supportmedewerkers: zij organiseerden de trainingen, richtten de online leeromgeving in en beheerden de trainingsmaterialen.

Binnen een half jaar hadden we voor elke methodiek een handboek, werkbladen en een enthousiaste groep collega's voor de trainingen.

[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 organisatie op het gebied van gehandicaptenzorg stond aan het begin van de implementatie van nieuwe en zelfontworpen begeleidingsmethodieken.

Hiervoor waren veel verschillende betrokkenen nodig, maar die waren superdruk en hadden geen ervaring met het oppakken van een innovatietraject.

Zo kregen we in korte tijd veel voor elkaar:

1. We hebben onze eigen rol en verantwoordelijkheid als innovatieteam gedefinieerd en bepaald wie er allemaal bij betrokken moesten worden.
2. Het projectteam bestond uit twee vaste leden. Eén collega functioneerde als een interne accountmanager die de juiste mensen binnen de organisatie aan tafel bracht. De tweede persoon (ik, als externe) was verantwoordelijk voor het ontwikkelen van verschillende interventies.
3. Voor elk van de verschillende doelgroepen breidden we ons kleine team uit met interne experts. Onder onze begeleiding co-creëerden we de verschillende middelen. Zij hoefden zo weinig mogelijk te doen.
4. De interne experts wisten zelf precies door wie ze de ontwikkelde middelen moesten laten checken: behandelaars, managers en andere experts.
5. We werkten met strikte deadlines zodat de experts tijdig ruimte in hun overvolle agenda's vrijmaakten voor een reviewronde. Zo kregen we de feedback die we nodig hadden.

[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

De Nederlandse Influenza Stichting (NIS) had een kennisdocument gemaakt dat verpleegkundigen informeert over vaccinaties.

De opdracht aan mij was hoe we met verpleegkundigen communiceren over dat document. Zo pakte ik het aan:

- Ik ben gestart met korte gesprekken met verpleegkundigen over hun beeld van vaccineren. Waarom zouden ze het wel doen en waarom niet?
- Op basis van die gesprekken heb ik eerst een korte inleiding geschreven bij het document en een titel voorgesteld. Hiermee stelden we de tone-of-voice vast en droeg ik meteen bij aan het eindproduct.
- Deze tekst heeft de stichting getest bij de verschillende stakeholders en de doelgroepen. Dankzij de feedback konden we de stijl van het hele document nog wat aanpassen.
- Daarna heeft de stichting lezingen, webinars en workshops gegeven. Elke keer met dezelfde titel en fragmenten uit het document. De boodschap was hierdoor eenduidig en helder.

Van verpleegkundigen kregen we positieve reacties op de communicatiestijl. Het was minder dwingend en gaf keuzevrijheid, waardoor er minder weerstand ontstond.

[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



"De uitwerking in de vorm van interactieve vragen en antwoorden bleek een zeer zinvolle toevoeging vanuit Christa's expertise. Juist nu is vergroten van de kennis over vaccinatie, zowel in de bevolking als onder zorgverleners, essentieel om infectieziekten in toom te houden. De bijdrage die Christa heeft geleverd was deskundig, snel en uiterst instrumenteel voor het hele proces."

Ted van Essen, Nederlandse Influenza Stichting

"Christa is sterk in het zich snel eigen maken van een opdracht. Hierin is haar expertise op leren en ontwikkelen en gedragsverandering duidelijk zichtbaar. Indien nodig trekt ze snel aan de bel. Hierdoor voelde ik me echt ontzorgd toen ze mijn projectteam kwam versterken."

Kayleigh Smart, Vivium

"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