



# INNOVATIE IS MENSENWERK

*Tips & tools voor een innovatieve cultuur*

Dr. Ben Tiggelaar - 3 april 2024 - Frontis

# HENK VOLBERDA



"Slechts 25% van het succes van innovaties wordt bepaald door investeringen in technologie. De overige 75% wordt bepaald door menselijke factoren, zoals leiderschap en verandermanagement."

# 1. RUN & CHANGE

**FOUTEN MAKEN MAG**

# DRIE SOORTEN FOUTEN

1. **Eenvoudig falen:** routinematig werk, verslapping van aandacht, afwijken van procedures.
2. **Complex falen:** onzekere situaties, telkens nieuwe combinaties van mensen, technologie en problemen.
3. **Intelligent falen:** doelbewust, gecontroleerd, om te leren. Snel, kleinschalig en goedkoop.

# EEN SLIMME FAALSTRATEGIE

1. **Verminder** eenvoudige fouten. De basis op orde, slimme processen, goed getrainde mensen.
2. **Anticipeer** en **reageer** op complexe fouten. Erken dat in onzekere situaties dingen misgaan, creëer een 'early warning system'.
3. **Bevorder** intelligente fouten. Moedig medewerkers aan om te leren door middel van kleine experimenten.

# TIPS

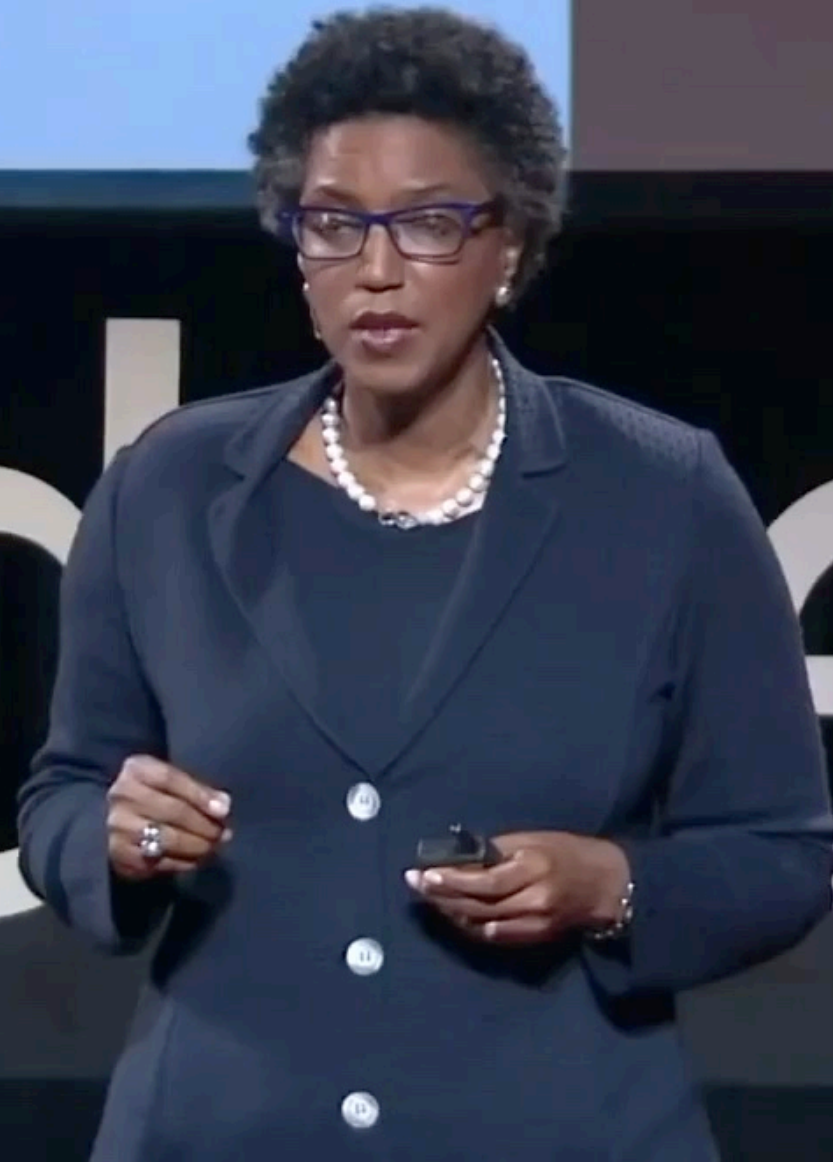
## ***Geen tijd voor strategie en innovatie?***

- *A- en B-agenda invoeren.*
- *70-20-10 tijdverdeling.*

# 2. INNOVATIE- LEIDERSCHAP



LINDA HILL



BEN TIGGELAAR

# GEZAMENLIJKE GENIALITEIT

## Vaardigheden

- Creatief schuren.
- Creatief leren.
- Creatief combineren.

# SHEENA IYENGAR



"Als je weet hoe het brein nieuwe combinaties maakt, dan is creativiteit geen mysterie meer. Iedereen kan leren creatief te zijn."

# CHOICE MAP

## PROBLEEM

Hoe kunnen we het vervoer van gedoneerde organen verbeteren?

deelproblemen

ideeën:  
binnen vakgebied

ideeën:  
buiten vakgebied

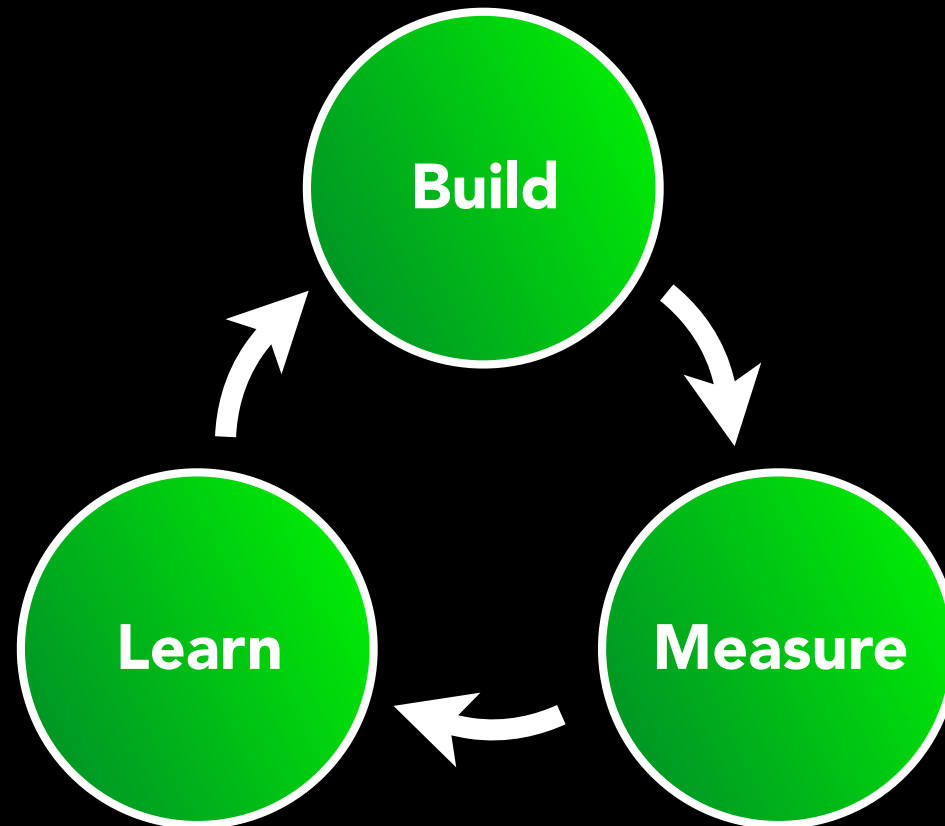
Hoe houd je organen op de juiste temperatuur?

Wat doen andere ziekenhuizen?

Wat doen food-bedrijven op dit gebied?

Hoe zorg je dat organen niet beschadigen?

# EXPERIMENTEREN



A chimpanzee is sitting on a large, light-colored rock in a lush green forest. The chimpanzee is looking directly at the camera with a thoughtful expression. The background is a soft-focus green forest.

# DE 'BOTTLENECK'-REGEL VAN GOOGLE X COMPANIES

BEN TIGGELAAR

# 3. PRAKTISCHE VERGADER- TECHNIEKEN

# 'SIGNALLING' & 'PLUSSING'

- In veel bedrijven stijgt je in aanzien als je kritisch bent. En vaak is dat ook nuttig. Maar niet als je creatieve nieuwe ideeën aan het verzinnen bent...
- Daarom samen afspreken: wat gaan we doen? (signalling)
- En regelmatig: niet: "Nee, want...", maar: "Ja, en..." (plussing)
- Even oefenen...



# EEN MINUUT STILTE

- Meer 'intellectuele diversiteit' leidt tot betere ideeën en beslissingen. Maar veel discussies worden gestuurd door het eerste dat wordt gezegd.
- Neem eerst een minuut stilte en laat iedereen noteren wat hij belangrijk vindt rond het onderwerp.
- Daarna: eerst iedereen aan het woord, dan in discussie.
- Goed idee?

# DE JUISTE VOORZITTER

- Laat de vergaderingen niet leiden door de 'hoogste in rang', maar door degene die dit het beste kan.
- Tip: noem het geen 'voorzitten', maar 'faciliteren'.
- Goed idee?

# 4. EEN PSYCHOLOGISCHE BASIS

# AMY EDMONDSON



"Leren is niet iets eenmaligs of een tijdelijke luxe. Goede leiders onderkennen dat voortdurend leren, innoveren en verbeteren cruciaal zijn voor succes."

# PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID

De overtuiging dat je sociale risico's kunt nemen binnen de groep.

# PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID

- De overtuiging dat je sociale risico's kunt nemen binnen de groep.
- Gebaseerd op onderzoek binnen medische teams in de jaren '90.
- Goed om te weten: analyseniveau = team.
- Psychologische veiligheid is geen doel op zich, maar vaak een voorwaarde om je doel te bereiken.

# PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID

## 1) DE TOON ZETTEN

- Geef kaders: hoe kijk je naar mislukking, onzekerheid en onderlinge afhankelijkheid. Maak duidelijk dat ieders mening telt.
- Benadruk het doel: geef aan wat er op het spel staat, waarom het belangrijk is en voor wie.

# PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID

## 2) PARTICIPATIE STIMULEREN

- Toon situationele nederigheid: erken hiaten in je kennis.
- Toon nieuwsgierigheid: stel goede vragen, luister actief.
- Structuren en processen: creëer ruime gelegenheid voor input, geef richtlijnen voor het gesprek.



# GOEDE VRAGEN

Om het gesprek te **verbreden**, kun je vragen stellen als:

- Wat vinden de andere aanwezigen?
- Wat missen we nog?
- Welke andere meningen zouden we kunnen overwegen?
- Hoe zou onze concurrent dit aanpakken?
- Wie heeft er nog een ander perspectief?

# GOEDE VRAGEN

Om het gesprek te **verdiepen**, kun je vragen stellen als:

- Waarom denk je dit?
- Wat is de zorg die je daarover hebt?
- Hoe zou dat in de praktijk werken?
- Kun je dat nader toelichten?
- Wat denk je dat er zou gebeuren als we X deden?

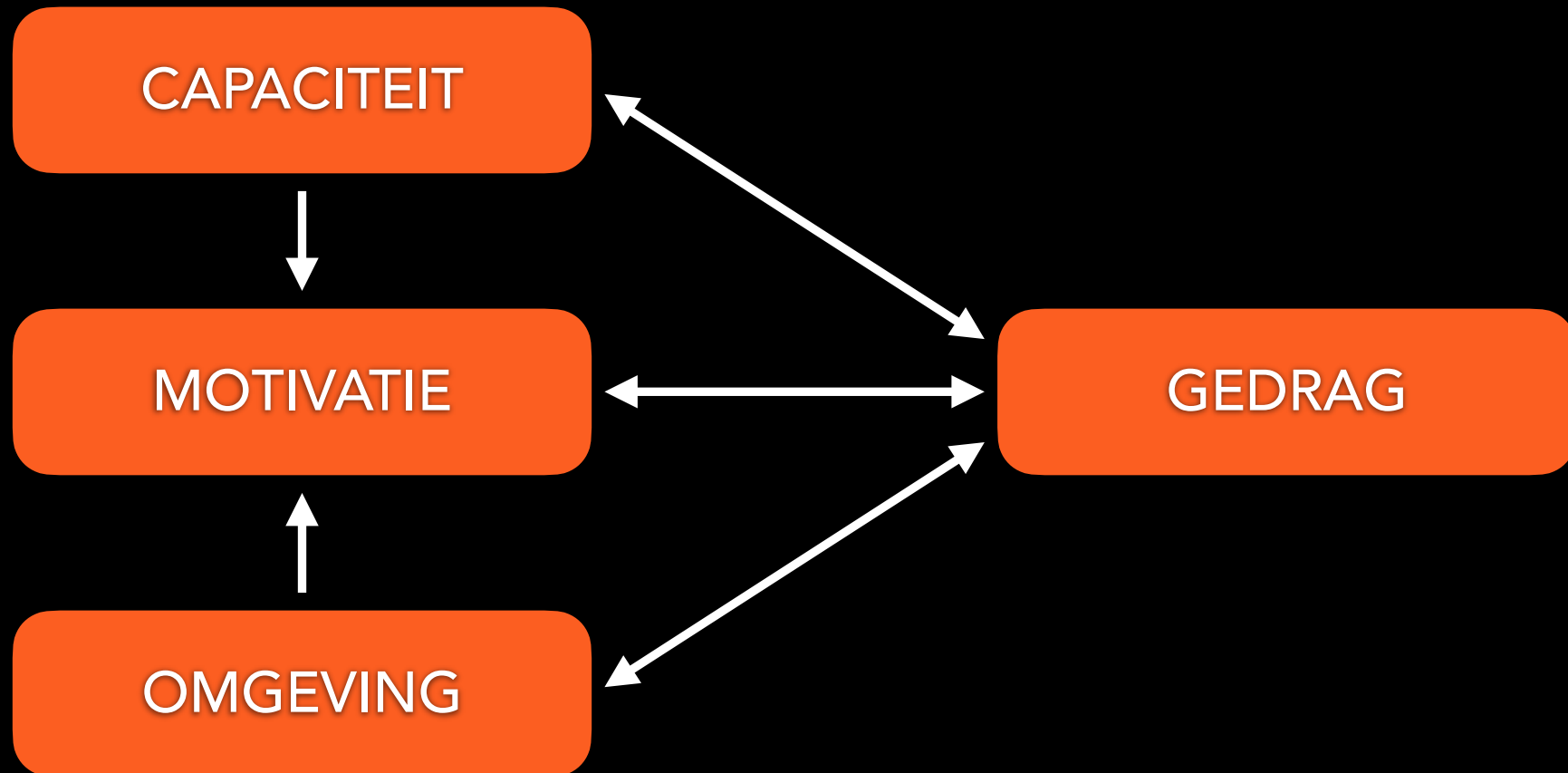
# PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID

## 3) PRODUCTIEF REAGEREN

- Spreek waardering uit: luister, erken en bedank.
- Destigmatiseer falen: kijk vooruit, bied hulp aan. Denk na, praat en brainstorm over de volgende stappen.
- Pak duidelijke overtredingen aan.

# 5. HOE DAN? GEDRAG VERANDEREN

# 3 FACTOR-MODEL



# DANIEL KAHNEMAN



# WÁT MOET MAKKELIJK GAAN?

- Denken aan het gedrag
- Het gedrag uitvoeren
- Succes ervaren



ERR:1000 GRR:1000 A:850 T:12:00  
001 002 003 004 005 006 007 008 009 010  
FLT STV TIP AUT LDR LSC TIP CLN HLD STV  
011 012 013 014 015 016 017 018 019 020  
HLD AUT STV REJ ILK HPR PTW TIP CLN HLD  
MARQUEE LINE ONE  
MARQUEE LINE TWO

# SCOREBORDEN MET PROGRESSIE, KPI'S, BEZOEKERS





Cadeau  
voor elke  
deelnemer



[WWW.TIGGELAAR.NL](http://WWW.TIGGELAAR.NL)