

VERANDERING BEDENK JE NIET



In het kader van haar studie “Master of personal leadership, innovation and change” onderzocht Margot Felix gedurende 2 jaar waarom innovaties, ontstaan in publiek private samenwerkingen (PPS), niet willen indalen in de eigen organisatie. Onvoldoende aandacht voor de cultuurverschillen tussen de publiek private samenwerking en de eigen organisatie en voor interventies om die culturen aan elkaar te verbinden lijken de oorzaak. Hoe herkenbaar is de uitspraak:

“Culture eats innovation for breakfast” ? Of omarmen we alleen maar dingen die “invented by me” zijn?



Om de resultaten van haar onderzoek te delen organiseerde Margot een bijzondere tentoonstelling bij het VISTA college.

Margot heeft in de afgelopen periode het denken over een ambitieus Techniekcollege onderwerp van haar onderzoek gemaakt. Vreemd genoeg is onderzoek naar verduurzaming in de eigen organisatie nog niet eerder gedaan, wel naar verduurzaming van de PPS zelf. Met de expositie VRIJDENKEN deelt Margot haar onderzoekresultaten nu met anderen. Een expositie die t.g.v. de grote belangstelling een vervolg krijgt in het Provinciehuis in Maastricht.

AANDACHT VOOR CULTUUR EN CULTUURVERSCHILLEN.

Ze lijken van groot belang bij het realiseren van innovaties in de staande organisatie. Margot hoe zit dat?

"Innovatieve PPS-en zijn meestal ingericht op vergaande samenwerking met diverse partners als in een netwerk. De culturen van de staande organisaties van de aan de PPS deelnemende partijen zijn echter vaak nog initieel gericht en kenmerken zich door institutioneel handelen. Zulke culturen zijn niet in lijn met de ambitie van de netwerk-PPS, waardoor frictie ontstaat bij de borgingsfase. Dit uit zich in een collectief afkeuren met roddelen, klagen, liegen, geheimen en informatie verbergen als gevolg. Daarbij blijkt dat medewerkers, die louter werkzaam zijn in de PPS zich (na afloop van een project) veelal niet meer verbonden voelen met de eigen organisatie en hun rol als cultuurdrager niet meer willen of kunnen vervullen (Boonstra, 2007). Deze constatering wijst erop dat het tegenovergestelde ook waar is: medewerkers van de eigen organisatie zijn onvoldoende verbonden met de uitverkoren collega's, die (na afloop van een project) weer tot de kern behoren. Ze mogen dus ook hun rol als cultuurdrager niet meer vervullen. Initiële culturen blijken daarmee te hardnekkig voor de verandering die borging van PPS met zich mee brengt (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2012).

De resultaten van de zoektocht van Techniekcollege naar een werkwijze voor borging van innovatie zijn bijeengebracht in de vorm van 7 artikelen en een tentoonstelling "VRIJDENKEN" en laten de bezoeker in beeld en geluid ervaren hoe een mogelijke oplossing geboden kan worden aan het denken over wicked problems.

WICKED

Innovaties borgen in je corebusiness blijkt een ingewikkeld (wicked) probleem te zijn? Margot heb jij een kant en klare aanpakmethodiek voor dit soort problemen? *"een recept dat voor elk team in elke fase toepasbaar is bestaat niet". Wat ik wel kan geven is een lijst met ingrediënten, die allemaal en liefst gelijktijdig gebruikt moeten worden."*

Ingrediënten:

- Communicatie gericht op framing en identiteit
- (H)erkennen van helden/ cultuurdragers
- Nieuwe rituelen
- (H)erkennen huidige waarden en normen.

RESULTAAT

"Door te sturen op de principes van Hofstede in de vorm van het creëren van symbolen, helden en rituelen is een waarde creatie ontstaan, die de teamidentiteiten vleugels heeft gegeven, waarmee het gevoel er daadwerkelijk toe te doen is vergroot, meer kennis is gedeeld en er draagvlak en draagkracht is ontstaan voor verdere (team)ontwikkeling."

NOOIT EERDER

Vreemd maar er is nooit eerder onderzocht waarom innovaties, die ontstaan zijn in publiek private samenwerkingen (CHILL en Tech2Create), niet verduurzamen bij "de mensen" in de corebusiness. Met dit onderzoek toont Margot aan dat het essentieel is dat zowel mensen uit de staande organisatie (studenten, docenten, innovatoren en leidinggevendenden) als uit de PPS (docenten, studenten, innovatoren, bedrijfsmedewerkers) als uit de overheid in gezamenlijkheid beschouwd worden als cultuurdragers. Hiervoor is veel aandacht voor communicatie (het zichtbaar maken) voorwaardelijk. Samen moeten de innovaties doorleeft en gevierd worden (rituelen). Bij het Techniekcollege doen ze dat met gave grote events (Preuvenemint en Techniekcollege 4.0). Zo ontschot, verbind en vervlecht je de PPS met de eigen organisatiecultuur en creëer je samenhang binnen het team, tussen de teams en met je omgeving. Pas dan bouw je aan een duurzaam ecosystemisch onderwijs dat flexibel en wendbaar is. In Margot's conclusies (die ze AANDENKEN noemt) staat dit verwoord als de "Totaalaanpak".



"Het verdient aanbeveling geen kant en klare veranderingsmethodieken in te zetten, maar een werkwijze met elkaar te ontwerpen, die recht doet aan de grote verschillen tussen teams en de heersende cultuur en zich tegelijkertijd richt op de ontwikkeling van Techniekcollege als geheel. Design Thinking biedt hiertoe een inspirerend kader, maar het vraagt om een diepgaande transformatie van het denken en handelen, zowel op individueel als op collectief vlak." Aldus Margot Felix.

DESIGN THINKING ALS BASIS VOOR INNOVATIE

Design Thinking (DT) biedt een creatieve manier om stapsgewijs in 5 fasen te interveniëren, waarmee een lopende aanpak ontstaat, die inzicht geeft in wat de teams bezighoudt en via verandering van haar mindset, verandering van gedrag oplevert bij het oplossen van het 'wicked problem' van borging van PPS. DT is in essentie een creatief proces, dat, anders dan analytisch denken, vooral zorgt voor het generen van goede ideeën. Niet oordelen is erg belangrijk. Dit voorkomt de angst voor het maken van fouten en zorgt ervoor dat iedereen meedoet in het creëren van ideeën en eerste prototypes.

MOOISTE PLEK

Margot wat is het mooiste plekje in je tentoonstelling? "zonder twijfel de plek waar de filmpjes te zien zijn waarop de teamhelden de innovaties laten zien en waarop we dit in rituelen zoals Preuvenemint en Techniekcollege 4.0 samen doorleven. Ik ben trots op wat we samen voor elkaar gekregen hebben. Dit geeft vertrouwen voor de toekomst, een toekomst die we samen bouwen."

**VERANDERINGEN BEDENK JE NIET,
DIE BELEEF JE INLEEF JE, HER-
EN DOORLEEF JE.**

Margot Felix

Onderzoeker, adviseur en programmamanager
bij VISTA college Techniek.



FOLLOW US



@hetvistacollege

#hetvistacollege

#wijzijnhetvistacollege

#hastalavista

VISTA
college