

Marktonderzoek innovatiecoaching

Nick Grooff

Alkmaar, 31 oktober 2019

Samenvatting

In dit onderzoek is bekeken of er een markt is voor innovatiecoaching voor maatschappelijke organisaties in de vorm van een vast programma. Hiervoor interviewde ik bestuurders, directeuren en managers uit verschillende maatschappelijke sectoren.

Zij dachten heel verschillend over innovatie en hadden er vaak geen uitgekristalliseerde visie op. Ze associeerden het vooral met grote veranderingen (en minder met kleine stapjes), met nieuwe kennis en technologie (en minder met het toepassen van bestaande) en met de ideefase (en minder met het verspreiden of implementeren van vernieuwing). Cultuur en leiderschap werden vaak genoemd als bepalende factoren voor innovatievermogen, context veel minder. Men vond het moeilijk concrete interventies voor verbetering te noemen.

Sectoren hebben hun eigen innovatievraagstukken zoals duurzaamheid (wonen), arbeidsmarkt (zorg) en klantgerichte dienstverlening (gemeenten). Hoe sneller te innoveren is een vraagstuk dat in alle sectoren aan de orde is. Digitalisering ook.

Regelmatig worden voor innovaties externe adviseurs ingehuurd als inhoudelijk expert en/of veranderexpert op uur- of opdrachtbasis. Innovatiecoaching als vast programma is bij potentiële klanten onbekend.

Een deel van de doelgroep ziet innovatiecoaching wel als oplossing voor het vergroten van het innovatievermogen. Een deel daar weer van geeft er de voorkeur aan het leren over innovatie dan ook te koppelen aan het oplossen van een actueel complex maatschappelijk vraagstuk. De overigen vinden dat de organisatie dit zelfstandig moet kunnen ontwikkelen of zetten indien nodig voor specifieke innovaties een projectmanager in.

Bij een vast programma en de bestanddelen kennis, praktische adviezen en peer contact kan de doelgroep zich moeilijk een voorstelling maken. De tijdsduur (één jaar) wordt als logisch gezien (en zelfs als vrij kort). De richtprijs van € 25.000 is minimaal van eenzelfde orde als de begeleiding door experts op uur- of opdrachtbasis.

Op basis van dit onderzoek heb ik vervolgcacties gepland: een productfolder schrijven en testen (inhoud en waarde van het programma duidelijk maken); een opzet maken en testen voor een strategische startsessie; een white paper schrijven (overzicht van de kennis over innovatie); een tweede fase in het marktonderzoek (productfolder en white paper testen bij doelgroep; de visie van professionals uit het veld).

Inhoud

Samenvatting.....	1
Inhoud	2
Inleiding.....	3
Opzet van het onderzoek	3
Onderzoeksvraag.....	3
Methode.....	4
Resultaten.....	4
De deelnemers	4
Over innovatie	5
Wat is innovatie?.....	5
Innovatievraagstukken per sector	6
Innovatievermogen	7
Factoren die innovatie bevorderen	8
Innovatiecoaching	9
Over mijn aanbod.....	10
Reacties op het aanbod.....	10
Suggesties.....	11
Conclusies.....	13
Wat is innovatie?.....	13
Ervaring met innovatiecoaching.....	14
Mijn aanbod voor innovatiecoaching.....	14
Eindconclusies	15
Vervolgacties	16
Bijlagen	17
Wat is innovatie?.....	17
Mijn model met factoren die innovatie bevorderen.....	18
Kernpunten van mijn aanbod.....	19
Format voor interviews	21
Overzicht van de deelnemers.....	22

Inleiding

Vanaf begin 2019 bied ik een programma voor *innovatiecoaching* voor maatschappelijke organisaties. Uit eerder concurrentieonderzoek bleek dat vorm en inhoud van het programma ongebruikelijk zijn in de markt. In dit onderzoek is bekeken of er niettemin een markt voor is, door het mensen uit de doelgroep te vragen.

Dit onderzoek heb ik uitgevoerd in de periode mei-augustus 2019. (Deze periode viel in de periode die ik in Schotland doorbracht. Werk was gedurende die vijf maanden geen eerste prioriteit. Daarom komt deze uitwerking wat later.) In dit rapport staan de onderzoeksvragen, de methode, de resultaten en de conclusies van het onderzoek.

Het onderzoek uitwerken in rapportvorm helpt mij om kritisch te kijken naar de uitkomsten, duidelijke conclusies te trekken en vervolgacties te bepalen. Dit rapport is ook gemaakt voor de deelnemers van het onderzoek. De meeste gaven aan in de uitkomsten geïnteresseerd te zijn.

De indeling volgt de stappen in het onderzoek: onderzoeksopzet, resultaten en conclusies en vervolgstappen. In de eerste drie bijlagen meer informatie over mijn visie op innovatie en mijn aanbod voor innovatiecoaching. Verder zijn het format voor dataverzameling en een overzicht van de deelnemers als bijlagen opgenomen.

Opzet van het onderzoek

Onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag voor dit onderzoek was:

Wat is de markt voor innovatiecoaching?

Deelvragen:

1. Wat is jouw ervaring met innovatiecoaching? Welke externe adviseurs en/of organisaties heb je hiervoor eerder ingehuurd?
2. Wat is de situatie inzake innovatie binnen jouw organisatie? Welke ambities heeft de organisatie en heb je zelf? Welke problemen ervaar je?
3. Wat is je reactie op mijn aanbod? Hoe denk je over de volgende aspecten: het is gericht op het *innovatievermogen* van de organisatie, het is in de vorm van een vast *programma*, het is *langdurig* (minimaal een jaar), het bestaat uit *kennis, praktische adviezen en peer contact*, het is tegen een *vaste prijs*.

Mijn aanbod *innovatiecoaching* beschrijf ik kort in een bijlage. In de interviews heb ik hier desgevraagd onderdelen uit toegelicht.

Methodes

Dit marktonderzoek was een kwalitatief onderzoek: data werd verzameld met semigestructureerde telefonische interviews van elk ca. 30 min. Leidraad in de interviews was een overzicht van vragen en onderwerpen, onderverdeeld in drie blokken (een blok per deelvraag). Op de antwoorden werd doorgevraagd (zie bijlage voor het vragenformat).

Voor de interviews benaderde ik 20 mensen uit mijn netwerk. Op dat moment werkten zij allen als bestuurder, directeur of manager binnen een maatschappelijke organisatie. Met de meesten heb ik in het verleden als collega of opdrachtgever samengewerkt.

Tijdens elk interview vulde ik de antwoorden van de deelnemer op de computer in het format in. Na de interviews voegde ik de reacties samen in het format en ordende ik deze vervolgens verder op logische wijze. Dit was de basis voor het hoofdstuk resultaten.

Op basis van de resultaten trok ik conclusies per deelvraag en voor de onderzoeksvraag. Er vielen me ook wat dingen buiten de onderzoeksvraag op. Uit de conclusies leidde ik tenslotte mogelijke verbeteringen af in het aanbod, en mogelijke onderwerpen voor verder onderzoek. Het zijn concrete vervolgacties geworden.

Resultaten

De deelnemers

De kandidaten heb ik benaderd via email (als mij het emailadres bekend was) en LinkedIn. Van de 20 kandidaten zegden 15 hun medewerking toe. Degenen die niet eerder reageerden stuurde ik na ca. 2 en ca. 4 weken een herinnering. In de tweede herinnering kondigde ik aan vervolgens geen contact meer op te nemen.

Persoonlijk inzicht: degenen die na een herinnering reageerden gaven desgevraagd aan, het prettig te vinden deze herinnering te hebben ontvangen. Rappelleren is dus behulpzaam zijn en niet lastig vallen (in ieder geval voor een deel van de mensen).

Uiteindelijk reageerden 3 kandidaten niet, ook niet na de herinneringen. 2 wilden niet meewerken. Hun motieven waren: te druk op het moment (Theo, bestuurder ouderenzorg); niet bezig met innovatie, want vooral bezig met het verbeteren van de verpleeghuiszorg (Naomi, directeur in de ouderenzorg).

Je zou uit deze reactie een en ander kunnen afleiden over de opvattingen die Naomi heeft over wat innovatie is. Volgens de definitie die ik hanteer is dit wel degelijk innovatie! Zie voor de (ruime) definitie die ik zelf vaak hanteer de eerste bijlage.

Van de 15 overgebleven kandidaten kwam het met 9 tot een interview. De andere 6 zegden een gemaakte afspraak af; of wilden geen afspraak maken en bleken zo druk en/of zo moeilijk bereikbaar dat door spontaan te bellen steeds onvoldoende tijd voor een interview was.

De duur van de interviews lag over het algemeen rond de geschatte 30 min. Het kortste interview duurde ca. 20 min. Het langste ca. 1 uur. Dat laatste interview verliep in twee delen van elk ongeveer 30 min.

Een overzicht van de benaderde deelnemers staat in een bijlage. De namen zijn fictief.

Over innovatie

In veel interviews leidde deelvraag 1 (naar innovatiecoaching) snel tot de wedervraag 'Wat is innovatie?' Blijkbaar is dat een logischer volgorde. Daarom nu als eerste de resultaten van deelvraag 2.

Wat is innovatie?

Op de vraag '**Wat versta jij onder innovatie?**' had van de deelnemers **niemand direct een volledige definitie of visie paraat**. Wel sprak men direct in voorbeelden of vraagstukken (op welke dit waren kom ik zo terug).

'Innovatie is een breed begrip..' (Frits)

'Heel vernieuwende dingen doen wij niet.' (Aafke)

Na doorvragen associeerde men innovatie opvallend vaak met:

- **radicale vernieuwing** in de zin van **geheel nieuwe uitvindingen** doen (de creatieve idee- of initiatiefase van innovatie);
- en/of **heel ingrijpende vernieuwingen** die de gehele organisatie raken.

Daardoor werd innovatie vaak ook gezien als **te ambitieus, of te duur** voor de eigen organisatie of iets voor de **lange termijn**. Maar ook het **tegenovergestelde** werd gezegd:

'Als je om je heen kijkt, zijn er veel dingen die elders al werken die we nog onvoldoende gebruiken.' (Aafke)

'Innoveren is niet groot en meeslepend, maar zit vaak ook in kleinere dingen.' (Helma)

'Innovatie wordt vaak gezien als "het licht aandoen". Het gaat om de lange termijn.' (Helma)

Desgevraagd deelde ik **mijn eigen visie** (zie bijlage 3), wat elke keer leidde tot een **interessant gesprek** op wat innovatie kan zijn en reflecties op wat men zelf (niet) van innovatie weet:

'Ik heb hem eigenlijk altijd gesplitst: vernieuwing en implementatie gescheiden.' En: 'Innovatie is erg divers – ook de aanleidingen. Soms innoveer je gewoon, omdat je ergens tegenaan loopt.' (Dory)

'Het is net wat je duidt op het begrip innovatie.' (Aafke, over de implementatie binnen haar organisatie van zorgtechnologie die bij andere instellingen al draait)

Innovatievraagstukken per sector

Concrete innovaties waar maatschappelijke organisaties mee bezig zijn of behoefte aan hebben **verschillen per sector**.

Deelnemers die bij **woningcorporaties** werken noemen de '**duurzaamheidsopgave**' – de CO2-uitstoot van sociale huurwoningen moet worden gereduceerd, de aanpak verschilt per gemeente en de overheid stelt (nog?) nauwelijks middelen ter beschikking (Dory, Frits, Karel).

Eén deelnemer noemde hierbij een interessante casus: deze corporatie koos ervoor woningverbetering gericht op verduurzaming (isolatie, zonnepanelen, ventilatiesysteem met terugwinning van warmte, etc.) als product aan te bieden aan huurders. Zij kunnen individueel kiezen welke verbetering in hun woning wordt aangebracht, betalen daar vervolgens een iets hogere huur voor en winnen dat bedrag terug door een lagere energierekening. Het experiment werd opgezet door een op zichzelf staand team en is in één wijk een succes. De uitdaging is nu dit concept en de ontwikkelde producten ook in andere wijken en regio's toe te passen.

Meer informatie over dit initiatief op de website <https://www.jouwthuis.com/> Zie voor een overzicht van de overheidsmaatregelen de Kamerbrief voorstel voor een klimaatakkoord.

Deelnemers uit de **zorg** noemen vooral het **tekort aan zorgpersoneel**: hoe behoud je de goede mensen en haal je nieuwe mensen binnen, als individuele instelling en als sector ('goed werkgeverschap')? (Aafke, Helma) Dat er nu vaak tekorten zijn heeft (1) risico's voor de kwaliteit van zorg; (2) maakt het onmogelijk dat mensen naast hun dagelijks werk 5-6% van de tijd 'naar buiten kijken' en zo ideeën opdoen voor verdere verbetering; (3) zorgt voor werkdruk en hoger verzuim, waardoor het probleem alleen maar groter wordt. Het is een 'probleem waar eerder over nagedacht had moeten worden' (Aafke). Nadeel zal altijd blijven dat je mensen weinig doorgroeimogelijkheden kunt bieden (Helma).

De mate van motivatie en inzet van medewerkers en daarmee de kwaliteit van zorg voor cliënten en de besteding van de zorgfinanciering **verschilt sterk per instelling**. 'Soms wordt geld niet goed besteed of doen mensen maar wat. Daar ligt nog veel ruimte voor verbetering.' (Helma)

De deelnemer die bij een **gemeente** werkt noemde als grote uitdagingen voor ambtelijke organisaties om zich te ontwikkelen: (1) naar **integrale dienstverlening** in plaats van een oriëntatie op 'producten'; (2) **naar bewoners toe** komen, zowel fysiek als in digitale vorm, in plaats van hen naar het stadhuis te laten komen; (3) zelf veel meer gebruik maken van **digitalisering** als strategie om publiek geld efficiënt te besteden; (4) zorgen voor de juiste **maatschappelijke waarde na decentralisaties** (bijv. jeugdzorg) (Bert).

Innovatievermogen

Alle deelnemers noemde het **vermogen te innoveren als thema** binnen hun organisatie. Ze noemde ook vaak kenmerken hiervan en/of factoren die dit zouden bepalen:

*‘Wij lopen wel iets achter als “innoverende organisatie”. We zijn nu wel heel erg braaf.’
(Karel, woningcorporatie)*

Vaak leek daarbij de **implementatiefase** vooral een zorg:

(Wat wij wel beter zouden kunnen doen is) ‘de veranderkundige kant van projecten. Meer aandacht hebben in het voortraject.’ (Mirjam)

‘We krijgen maar geen ‘flow’ in de uitvoering van ICT-implementaties. Oude systemen aanpassen kost veel tijd. Met nieuwe technologie kun je sneller innoveren, maar onze tijd gaat in de oude systemen zitten.’ (Frits)

De **organisatievorm** is genoemd als succesfactor en blokkade voor innovatie:

‘Wij werken in een matrixorganisatie en dat maakt het niet gemakkelijker. Er zijn zoveel verbanden ...’ (Karel)

‘Voor duurzaamheid hebben we gekozen voor een tijdelijke kleine organisatie. Het probleem van de implementatie wordt dan wel groter.’ (Dory)

Een aantal malen werd **organisatiecultuur** genoemd, vaak in samenhang met **motivatie, gedrag en vaardigheden** van mensen.

‘Buiten de lijntjes kleuren is (bij ons) not done. Dat geldt voor medewerkers en voor managers.’ (Karel)

‘Wij zijn een heel traditionele sector. De behoefte aan vernieuwing en verandering is in diep in de organisatie heel laag. Het gaat over zorg, met name voor ouderen. Maar dit speelt ook in onderwijs.’ (Helma)

‘Wij moeten als organisatie wel door-ontwikkelen. Het gaat om cultuur, houding en gedrag.’ (Dory)

‘Commercieel denken is bij ons heel erg nodig.’ (Bert, gemeente; naar aanleiding van de WNRA). En: ‘Vernieuwing is niet gemakkelijk voor een gemeente. Er is geen concurrentie, we hebben een monopolypositie. We zijn traditioneel. Wethouders zijn gemiddeld in de 50.’ (Bert)

WNRA = Wet Normalisatie Rechtspositie Ambtenaren. Ambtenaren krijgen in de toekomst zoveel mogelijk dezelfde rechten als werknemers in het bedrijfsleven. Voor hen geldt straks het private arbeidsrecht, net als voor werknemers in het bedrijfsleven nu al het geval is. Waarschijnlijk gaat de Wet normalisering rechtspositie ambtenaren op 1 januari 2020 in. (Bron: rijksoverheid.nl).

Factoren die innovatie bevorderen

De **rol van de leiding** binnen organisaties werd veel genoemd. Men is van mening, dat zowel de **top** als het **middenkader** hier een rol in heeft:

'Pijnpunt is het vanaf de top aandacht geven. Begin bij leiding. In hoeverre gaan we er echt voor?' (Karel)

'Te weinig aandacht voor het middenkader. We vinden dat je dat (een rol spelen in innovatie; NG) als teamleider moet kunnen, maar dat is niet bij iedereen zo. Het hogere management heeft het goed op zijn netvlies.' (Mirjam)

Het is duidelijk dat we het middenkader hebben overvraagd. (Aafke, zorg; over de inzet van teamcoaches bij organisatieontwikkeling)

Een deel van die rol is het voortouw nemen in **op andere manieren gaan werken aan vernieuwing**:

'We zouden meer willen gaan experimenteren. Mensen ook meer ruimte geven om dat te doen.' En: *'We zouden meer naar buiten moeten kijken.'* (Karel)

En het is ook duidelijk dat innoveren rekening heeft te houden met een complexe context van deels (mogelijk schijnbaar) tegenstrijdige eisen:

'We willen graag voorop lopen, maar het is ook moeilijk middelen te vinden.' En: *'We doen het vaak als projecten, maar waar het fout gaat is dat we niet over de consequenties nadenken.'* (Dory, woningcorporatie; over woningverbetering met name gericht op duurzaamheid)

'Het is wel nodig integraal te werken, binnen alle domeinen iets te doen.' (Bert)

Op de vraag of het **verbeteren van het innovatievermogen** is geagendeerd antwoordde één deelnemer ronduit positief. Andere reacties waren:

'We denken er wel over na, maar het is nu niet een hevig punt. We hebben nog genoeg andere uitdagingen.' (Frits)

'Het is geen onderwerp dat uitgebreid besproken wordt.' En: *'Het wordt niet strategisch aangevlogen.'* En: *'Onze basis is niet op orde, dan kun je ook niet goed innoveren.'* (Aafke)

Middelen die verder nog werden genoemd om het innovatievermogen te vergroten waren: samenwerken met andere organisaties uit de sector en 'uiteindelijk een directeur aanstellen om de omgeving af te scannen.' (Frits)

Innovatiecoaching

De meeste deelnemers gaven aan gebruik te maken van **externe specialisten bij innovaties**. De deskundigheid en rol van die externen verschilden:

- (1) Organisaties huurden externen in voor **specifieke inhoudelijke kennis**, zoals ICT-systemen en tools (Mirjam, Helma), privacywetgeving (Helma) en de decentralisatie van Jeugdzorg (Bert). Zij hadden alleen rollen in de implementatiefase van het innoveren.
- (2) Organisatie huurden externen in voor **innovatiecoaching ten behoeve van een specifieke innovatie**. Dat deed bijv. de woningcorporatie die een initiatief ontwikkelde om op verzoek van huurders duurzaamheidsproducten aan te brengen. De coach was lid van het kernteam (Dory).
- (3) Organisaties huurden externen in om te ondersteunen bij het **concretiseren van innovaties in strategie en beleid**. Dit ging in deze groep altijd over **digitalisering**.
- (4) Organisaties huurden externe adviseurs in voor organisatieontwikkeling gericht op het **vergroten van innovatievermogen**, of – zoals één van de deelnemers het noemde: veranderkracht.

Een zorginstelling deed dit onder de vlag van een '**kwaliteitsmanagementprogramma**'. Dit was een brede (organisatie)vernieuwing, waarin gedragsverandering centraal stond. De externen brachten kennis in over hoe je zo'n verandering doorloopt en leverden de programma-manager. (Mirjam)

Een woningcorporatie richtte een **interne kennispool** op die op kleinere schaal collega's (medewerkers en leidinggevenden) en teams coacht en begeleidt in het ontwikkelen van 'houding, gedrag en eigenaarschap'. Deze is niet specifiek op innovatie gericht maar vernieuwing komt als thema vaak terug. Bij het opzetten van deze pool en het opleiden van interne coaches is gebruikt gemaakt van een extern bureau. De interne coaches zijn breed inzetbaar. Men werkt ook met externe coaches. (Dory)

Een andere zorginstelling huurde een trainingsbureau in om een **cultuurverandering** te creëren. Zij trainden het topteam, het middenkader en alle medewerkers om hen te leren meer zicht te krijgen op hun bewegingsvrijheid en kansen. De onderliggende visie was dat mensen vervolgens creatief worden met beperkte middelen en door hun inzet de kwaliteit van dienstverlening beter wordt. Dat leidt vervolgens tot een sterkere reputatie bij cliënten en zorgverzekeraars. Men zette daarvoor een bureau in afkomstig uit een andere sector, de retail. (Helma) Uiteindelijk raakte dit programma het contact met het management kwijt en bleken niet alle middenmanagers geschikt voor hun nieuwe rol (Aafke).

Er waren ook deelnemers die vooral benadrukten voor het versnellen van innovatie tot nu toe **geen gebruik te maken van externe ondersteuning**. Er werden verschillende redenen voor aangegeven.

Twee deelnemers hadden de overtuiging dat een organisatie **zelf moet kunnen innoveren** en zich die **vaardigheid zelf moet kunnen aanleren**.

'Innovatie mag overigens ook geen doel op zich worden, anders wordt het zo'n ding.'
(Frits)

Eén deelnemer gaf aan **zelf kennis te hebben** over hoe te innoveren na een masteropleiding verandermanagement.

'Die kennis is zeker nodig. Bestuurders en managers in het maatschappelijk werkveld kunnen niet meer zonder.' (Mirjam).

Eén deelnemer gaf aan dat innovatie geen onderwerp is voor bestuur en directieteam. Innovatievermogen en externe expertise inkopen om dat te ontwikkelen, is binnen haar organisatie **niet aan de orde**. (Aafke)

Verscheidende deelnemers gaven aan **niet eerder stil gestaan** te hebben bij de mogelijkheid in te stappen in een programma voor innovatiecoaching of een innovatiecoach in te huren (Dory, Karel).

Externe expertise voor vergroten van het innovatievermogen, werd altijd vergoed op **uurbasis tegen vooraf afgesproken uurtarieven**. Voor twee afgebakende, grotere opdrachten was een **opdrachtprijs** overeengekomen. Maar ook die werd tegen **nacalculatie** gefactureerd. Het ging om: het programmamanagement op het kwaliteitsprogramma (ca. € 20.000) en de organisatiebrede trainingen als basis voor het cultuurprogramma (kan oplopen tot een miljoen gedurende de looptijd van meerdere jaren).

De prijs van de investering in externe expertise **varieerde sterk**, afhankelijk van de omvang van het programma en de intensiviteit van de rol van de externe en is gebaseerd op maatwerk. Van de hoogste investering (ca. 1 miljoen tijdens een cultuurprogramma van minstens 3 jaar) werd gezegd: 'De kosten zijn niet zo'n ding. Je krijgt er zeer gemotiveerde mensen voor terug.' (Helma)

Geen van de deelnemers kende innovatiecoaching in de vorm waarin ik die aanbied. Ofwel: innovatiecoaching door kennis, praktische adviezen en *peer contact* aan te bieden, gedurende langere tijd, tegen een vaste prijs, gericht op het aanpassen van de context, de benutting van human capital en leiderschapontwikkeling gericht op leren innoveren.

'De vorm die jij aanbiedt doet men hier gewoon niet.' (Mirjam)

Over mijn aanbod

Reacties op het aanbod

Over het algemeen vonden deelnemers de **naam 'innovatiecoaching' goed gekozen**:

'Innovatiecoach associeer ik met het structureel verbeteren van het innovatievermogen. Het is dus een goed gekozen woord.' (Mirjam)

Er werd heel **verschillend gedacht over de waarde van mijn aanbod 'innovatiecoaching gericht op het vergroten van het innovatievermogen'**. Enkele deelnemers onderkenden dat daar een uitdaging ligt en dat het goed is die organisatiebreed en integraal op te pakken:

Het gaat erom de hele organisatie handvatten te geven. Maar bij ons denkt men niet zo. Voor leiderschap zou veel meer aandacht moeten zijn: wat is je rol, geef een toolbox mee, laat ze de verandering snappen. Zo breng je de hele organisatie verandervaardigheden bij. (-) Het is geen project, maar het gaat je elke dag helpen.'
(Mirjam)

Soms ziet men wel de noodzaak, maar **weet (nog) niet goed** aan te geven waaruit het programma zou moeten bestaan:

'Het zou gaan over cultuur, processen, patronen. Het zou goed moeten aansluiten op onze eigen pool met coaches. Het hangt er wel vanaf wat het is – innovatie is erg divers. Ik heb er eigenlijk niet echt een beeld van.' (Dory)

Andere deelnemers zeiden **niet te geloven in 'een algemene belofte** als we gaan innovatiever worden' (Bert):

'Je moet het specifiek maken. Koppelen aan een concreet probleem, zoals onze doelstellingen met restafval of de effectiviteit van de jeugdzorg. Als je met innovatie aan de slag wilt gaan, moet je een maatschappelijk probleem aanpakken.' (Bert)

Anderzijds zei diezelfde deelnemer 'veel te zien in het model dat je aanbiedt'. Het gaat erom op heel andere manieren naar problemen en oplossingen te kijken. Dat kan door **gelijktijd** èn te werken aan een **maatschappelijk probleem** èn te **leren hoe innovatie** (beter) werkt.

'Gaandeweg leer je dan wat innoveren is.' (Bert)

Verschillende deelnemers noemde spontaan de **componenten van het model** dat ik zelf hanteer, zoals context ('Daar wordt vaak aan voorbijgegaan.') en leiderschap. Ze benadrukten daarbij dat 'het programma moet aansluiten bij wat je nodig hebt'.

Het model wordt beschreven in een bijlage.

Eén deelnemer huurde bewust **nooit een innovatiecoach in**. Voor specifieke innovaties huurde hij externen in als **project- of productmanager** (Ido).

Suggesties

Over de inhoud van mijn programma en de onderdelen waaruit het moet bestaan kreeg ik veel goede suggesties.

- **Marketing:** innovatiecoaching in deze vorm bestaat niet. Wees dus in het algemeen heel duidelijk over wat het is en waar het uit bestaat.

'Laat op je website zien uit welke onderdelen het kan bestaan. Noem ook je filosofie heel duidelijk in je marketing.' (Mirjam)

- **Het model/de filosofie** is een goede basis om het verhaal te vertellen.

'De innovatiedomeinen in je model – dat klinkt goed.' (Helma)

- **Welke concrete onderdelen** in het programma zouden moeten / kunnen zitten:

'Begin met een droom- of strategiesessie.' (Mirjam)

'In de opbouw gaat het erom om eerst te ontdekken, stil te staan bij de invloed op je eigen werk, daarover na te denken.' (Helma)

'Onderdeel ervan moet zijn: alles wat met medewerkers te maken heeft. HR zeker – is vaak een bolwerk van conservatisme.' (Helma)

'Als sluitstuk de ondersteunende diensten meenemen, want die waren altijd bepalend. Doe het vooral multidisciplinair.' (Helma)

- Geef aan op welke **doelgroep** je je richt, wat het hen **oplevert** en wat je van hen **verwacht**:

'Maak duidelijk wat je daarin zelf doet en waarin je wordt geholpen.' (Karel)

'Het begin bij de leiding – delen we deze visie et cetera.' (Karel) *'Met MT erbij. Zou ik zeker doen.'* (Bert)

'Het is een gefaseerde opbouw. Je begint bovenin, dan het middenkader. (-) Ik denk namelijk dat het wel breder moet, verder de organisatie in. Het is een programma voor de gehele organisatie.' (Helma)

- Over de **tijdsduur**

'Een jaar is niet gek. Is het eigenlijk voldoende om na een jaar al verbetering te zien?' (Karel)

'Zeker meerjarig – minimaal twee jaar.' (Helma)

- Over de **prijs** – desgevraagd noemde ik € 25.000 als prijs voor een programma van een jaar:

'Een programmaprijs is ongebruikelijk. Organisaties zijn niet gewend om zo te kijken. Het is een relatief laag bedrag. Bij inhuur kom je ook echt wel aan dit soort bedragen. Het programmamanagement voor het kwaliteitsprogramma kostte € 15 à 20.000. Ik zou als klant wel goed willen weten wat je daarvoor gaat doen.' (Mirjam)

'De prijs zou van het vraagstuk moeten afhangen. Daar kunnen grote verschillen in zitten.' (Bert)

- **Meet en evalueer** de resultaten:

'Zorg dat je ook meet. Medewerker- en klanttevredenheid en financiële prestaties. Maak het onderdeel van het programma.' (Helma)

Conclusies

Wat is innovatie?

Deelvraag 2 van dit onderzoek was: Wat is de situatie inzake innovatie binnen jouw organisatie? Welke ambities heeft de organisatie en heb je zelf? Welke problemen ervaar je? Dit vraagstuk kwam in de meeste interviews als eerste aan de orde. Mijn conclusies zijn:

- Bij leiders binnen maatschappelijke instellingen bestaan **grote verschillen in perceptie wat innovatie is**. Geen van de deelnemers had direct een uitgekristalliseerde visie paraat op wat innovatie is of kon de visie van de organisatie noemen. In het gesprek werd de visie vaak wel duidelijker.
- Men **associeerde innovatie** in het algemeen met **grote veranderingen** (en niet met kleine stapjes van individuen en teams), **geheel nieuwe kennis en technologie** (en niet met het toepassen van bestaande kennis en technologie in de eigen organisatie) en vooral met de **ideefase** (en niet met het implementeren en opschalen van ideeën die zich aantoonbaar bewezen hebben).
- Het **onderwerp van behoefte aan innovatie verschilt sterk per sector** (woningcorporaties: duurzaamheidsopgave; zorg: voldoende gekwalificeerd personeel; gemeente: van product- naar integraal klantgerichte dienstverlening). Het zijn elk complexe (systeem)innovaties. **Digitalisering** is in meerdere sectoren een innovatie-uitdaging. Het innoveren van **organisatie en managementmethoden** werd door niemand genoemd.
- Hoe het **innovatievermogen** te vergroten is een **vraagstuk bij alle deelnemers**. Er zijn **grote verschillen** hoe men hiermee omgaat. Alle deelnemers wijzen op de invloed van en samenhang met cultuur. De samenhang met context (fysieke omgeving en organisatiestructuur) werd nauwelijks spontaan genoemd.
- Die met **leiderschap** wel, maar was moeilijk concreet te maken. Een visie op innovatie en het ontwikkelen van **innovatievermogen staat niet of nauwelijks op de strategische agenda**.

Ideeën voor mijn aanbod:

- Kennis over innovatie delen, zodat leiders in maatschappelijke instellingen inzicht krijgen in wat innovatie is en hoe het te beïnvloeden is.
- Het programma beginnen met een strategische startsessie om de eigen strategische visie op innovatie te formuleren en zo (meer) richting te geven aan de vernieuwing. Hier een vorm voor ontwikkelen, samen met mensen uit de doelgroep (klantpanel, cocreatie).

Marktonderzoek Innovatiecoaching

- In vervolgsessies dezelfde aanpak volgen voor verschillende factoren die het innovatievermogen versterken (context, mensen en leiderschap): hierover kennis delen, eigen visies formuleren en vervolgens hier (zelf) mee experimenteren, effecten meten en bijsturen.

Naar aanleiding van de uitkomsten van dit marktonderzoek schreef ik al het volgende artikel op mijn blog, waarin ik beschrijf wat innovatie ook is of kan zijn:

<https://www.nickgrooff.nl/2019/08/15/wat-is-innovatie/>

Ervaring met innovatiecoaching

Deelvraag 1 van mijn onderzoek was: Wat is jouw ervaring met innovatiecoaching? Welke externe adviseurs en/of organisaties heb je hiervoor eerder ingehuurd? Mijn conclusies:

- Maatschappelijke organisaties huren **externe adviseurs** in om te ondersteunen bij innovaties. Dit zijn vooral of **experts** in specifieke domeinen, of **specialisten in veranderingkunde/programmamanagement** die in de **implementatiefase van innovaties** worden ingezet.
- Leiders in maatschappelijk organisaties erkennen dat het **noodzakelijk of gewenst is het innovatievermogen te verbeteren**. Ze hebben heel **verschillende visies hoe innovatiecoaching** daarin moet en kan bijdragen: ja, het zou van waarde zijn, mits er in de organisatie draagvlak voor is; ja, het kan bijdragen, maar alleen als het is gekoppeld aan een specifiek complex maatschappelijk vraagstuk; nee, ons innovatievermogen versterken is onze eigen verantwoordelijkheid; nee, als een specifieke innovatie niet snel genoeg gaat, huur ik daar een product- of projectmanager voor in.
- **Innovatiecoaching in de vorm van een programmavorm** met een min of meer vaste inhoud, een vaste looptijd en een vaste prijs is inderdaad **onbekend in de markt**, ook bij potentiële klanten.

Ideeën voor mijn aanbod:

- Heel duidelijk beschrijven waarom ik geloof in de programmavorm en die vervolgens toetsen met mensen uit de doelgroep. Expliciet nagaan of de onderliggende assumpties kloppen.

Die filosofie beschreef ik al eens een blogpost over de introductie van dit aanbod:

<https://www.nickgrooff.nl/2019/02/20/mijn-nieuwe-aanbod-innovatiecoaching-voor-maatschappelijke-ondernemers/>

Mijn aanbod voor innovatiecoaching

Deelvraag 3 was: Wat is je reactie op mijn aanbod? Hoe denk je over de volgende aspecten: het is gericht op het innovatievermogen van de organisatie, het is in de vorm van een vast

programma, het is langdurig (minimaal een jaar), het bestaat uit kennis, praktische adviezen en peer contact, het is tegen een vaste prijs.

- Het **vergroten van het innovatievermogen is een actueel vraagstuk** voor (leiders van) maatschappelijke organisaties. Een deel van de doelgroep ziet **innovatiecoaching als oplossing** hiervoor. Een deel daarvan geeft er de voorkeur aan het leren over innovatie te **koppelen aan het oplossen van een actueel complex maatschappelijk vraagstuk**.
- Bij een vast **programma en de bestanddelen** kennis, praktische adviezen en peer contact kan de doelgroep zich **moeilijk een voorstelling** maken.
- De **tijdsduur van een jaar wordt als logisch gezien**, gezien het feit dat het om een organisatie- en/of cultuurverandering gaat. Ze is daarvoor **misschien zelfs te kort**.
- De **richtprijs van € 25.000** is minimaal van **eenzelfde orde als de begeleiding door experts** op uur- of opdrachtbasis. Die kost immers al snel tienduizenden euro's. (Eén van de deelnemers noemde zelfs een bedrag van een miljoen voor een programma van meerdere jaren.) Wat je hiervoor krijgt is echter heel anders.

Ideeën voor mijn aanbod:

- Beschrijf het programma specifiek. Geef duidelijk aan waar kennis, praktische adviezen en peer contact van toepassing zijn en wat je dit als deelnemer in het programma oplevert. Toets dit bij de doelgroep.
- Ga voorlopig uit van de tijdsduur van een jaar, maar houd de optie open voor een jaarlijkse verlenging (waarbij het goed is gedegen te evalueren en de ambitie voor het volgende jaar te stellen).
- Geef duidelijk aan wat je krijgt voor de investering.

Eindconclusies

Hoofdvraag van dit marktonderzoek is: Wat is de markt voor innovatiecoaching? Resumerend concludeer ik het volgende::

- **Innovatie en innovatievermogen** is een **vraagstuk** binnen maatschappelijke organisaties;
- De **percepties** die leiders van maatschappelijke organisaties hebben van innovatie en innovatievermogen **verschillen sterk** – zowel onderling als van wetenschappelijke literatuur over innovatie;
- **Cultuur en leiderschap** worden breed gezien als bepalende factoren voor innovatievermogen, maar het is moeilijk concreet te maken welke interventies dan tot verbetering zouden leiden. Als bepalende factor is **context veel minder bekend (fysieke en virtuele omgeving, organisatiestructuur)**;
- Innovatie en innovatievermogen staan **niet of nauwelijks op de strategische agenda**, waardoor concrete richting en acties ontbreken;

Marktonderzoek Innovatiecoaching

- Een deel van de leiders van maatschappelijke organisaties ziet **innovatiecoaching** als middel om het innovatievermogen te vergroten. Een deel van deze groep zou innovatiecoaching alleen willen **koppelen aan specifieke innovaties** voor complexe maatschappelijke vraagstukken;
- Innovatiecoaching in de vorm van een programma zoals ik dat aanbiedt is **in de markt onbekend**. Tijd en prijs zijn passend voor het vraagstuk. Omdat het onbekend is, is het nodig **heel duidelijk te zijn** over wat het programma is, waar het uit bestaat en wat men ervoor krijgt.

Enkele laatste observaties:

- Praten over innovatie doen we in vaak **globale proceswoorden**, viel me op. Het is van groot belang specifiek en nauwkeurig te zijn over wat is bedoeld – ook met deze conclusies. Vervolgactie: bij de uitwerking **nader onderzoek** doen in de vorm van interviews, klantpanels en cocreatie.
- De interviews werden vaak **leuke gesprekken over actuele vraagstukken** en hoe die aan te pakken. Meerdere deelnemers gaven spontaan aan **nieuwe inzichten** te hebben opgedaan. **Dit is het beste voorproefje van de innovatiecoaching in programmavorm!**
- Het was niet het doel van dit onderzoek, maar het contact met één van de deelnemers **leidde mede tot een opdracht** als innovatiecoach. Sinds oktober ben ik toegevoegd aan het team van Jouw Thuis waar ik de implementatie ondersteun en mijn kennis deel over hoe innovatie werkt.

Vervolgacties

Op basis van dit marktonderzoek heb ik de volgende acties gepland. Ze zijn weergegeven als 'backlog', concrete werkpakketten die ik één voor één ga oppakken, te beginnen bij de bovenste.

- Marktonderzoek afronden: dit rapport delen; blog schrijven.
- Productfolder. Nadruk op waarde en inhoud van het programma. Testen bij de doelgroep.
- Strategische startsessie ontwikkelen (kennis delen en eigen strategie maken), als pilot uitvoeren en evalueren.
- White paper. Nadruk op kennis over innoveren en factoren; argumentatie van waarde. Testen bij de doelgroep.
- Marktonderzoek (fase 2): interview met professionals/experts; Interview overige 'klant' kandidaten; richten op productfolder en white paper. Addendum op rapport.

Parallel aan deze werkpakketten schrijf ik elke twee weken een blogartikel en verstuur ik elke twee maanden een nieuwsbrief.

Zie www.nickgrooff.nl. Inschrijven kan op: <https://www.nickgrooff.nl/ja-schrijf-me-in/>

Bijlagen

Wat is innovatie?

De definitie van innovatie die ik graag hanteer is deze:

‘Innovatie is het voortbrengen of overnemen, aanpassen en exploiteren van nieuwe kennis of technologie die waarde toevoegt in economische of maatschappelijke context; vernieuwing van producten, diensten en markten; ontwikkeling van nieuwe (productie)methoden; het invoeren van nieuwe managementsystemen. Het is zowel een proces als een uitkomst.’

Deze definitie is mijn vertaling van die in het artikel ‘A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature’ van Mary M. Crossan and Marina Apaydin in het Journal of Management Studies (nr. 47; 6 September 2010). Ik vond dit artikel toen ik [onderzoek deed naar het innovatieve werkgedrag van hoogbegaafden](#) en gebruikte deze definitie als basis voor mijn studie daarnaar.

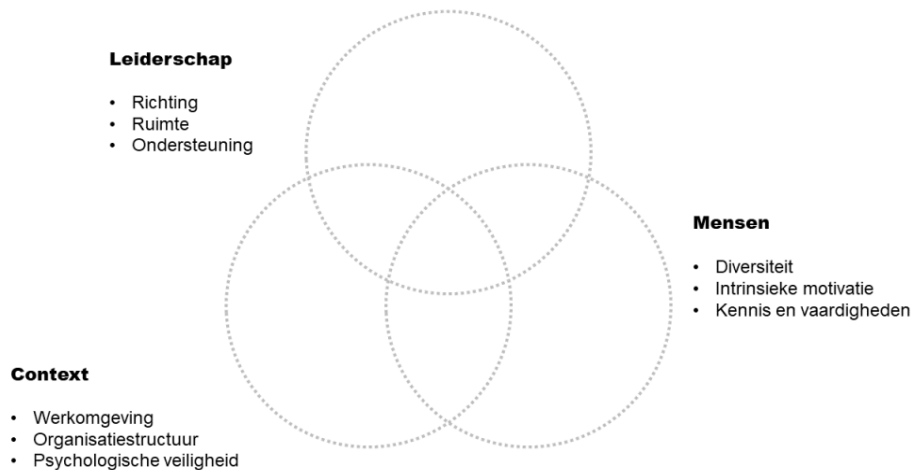
Naar aanleiding van de conclusie na dit marktonderzoek dat er heel verschillende beelden van ‘innovatie’ bestaan, schreef ik eerder al een artikel op mijn blog:

<https://www.nickgrooff.nl/2019/08/15/wat-is-innovatie/>

De definitie van innovatie en mijn toelichting van het innovatieprofiel leidde in de interviews eigenlijk altijd direct tot interessante bespiegelingen over de eigen organisatie. Deze definitie is dan ook een mooie kapstok is om binnen je eigen organisatie na te gaan hoe het gesteld is het met innovatievermogen en te kijken wat je verder te ontwikkelen hebt.

Mijn model met factoren die innovatie bevorderen

Bij mijn innovatiecoaching maak ik losjes gebruik van het **model** hieronder om de aandacht te richten op het hele **complex aan factoren** die het innovatievermogen van een organisatie beïnvloeden.



Succesvolle, blijvende innovatie is geen project. Het is een **langdurige transformatie** van je organisatie. En de **teams en mensen** die die vormen. Beïnvloedende factoren vind je in drie domeinen:

- De context – de **fysieke en virtuele ruimte** waarin je werkt, de **structuur van de organisatie** en een **cultuur** waarin het veilig is ideeën te delen.
- De mensen – is er **diversiteit** (want die leidt tot kruisbestuiving, succesvolle teams en kritisch vermogen); zijn medewerkers **intrinsiek gemotiveerd** te vernieuwen; en hebben ze om te beginnen de **kennis en ervaring** die nodig zijn om te innoveren.
- Leiderschap. Om **richting** te geven aan de vernieuwing. Om **ruimte** te geven (en duidelijke kaders, die ook) om zelf met ideeën te komen en deze in de praktijk te brengen. En om de **ondersteuning** bieden die nodig is.

Het zijn drie domeinen die elkaar **grotendeels overlappen**, omdat ze gezamenlijk het innovatievermogen van je organisatie bepalen en er veel **wisselwerking** tussen is.

Kernpunten van mijn aanbod

Aanleiding

- Organisaties moeten en willen steeds sneller innoveren. Maar lang niet alle organisaties kunnen dat goed. Ze kunnen dit zichzelf ook onvoldoende aanleren.
- Dat onvermogen wordt gecompenseerd door externen in te huren om specifieke vernieuwingstrajecten aan te sturen. Dat helpt die specifieke vernieuwing, maar helpt nauwelijks zelf te leren sneller te innoveren.
- Als nieuwe methoden worden geïntroduceerd zijn die vaak beperkt (bijv. portfoliomanagement, Lean, Agile). Meerdere veranderprogramma's naast elkaar uitvoeren, werkt juist verwarrend voor middenkader en medewerkers.
- Mijn motivatie is: (1) ik houd zelf van vernieuwend bezig zijn en (2) leer mensen graag in hun werk effectiever te zijn.

Visie

- Succesvolle, blijvende innovatie is geen project. Het vereist een continue transformatie van een organisatie.
- Daarbij is het van belang steeds te kijken naar drie domeinen met factoren die het innovatievermogen beïnvloeden: context (fysieke werkomgeving, organisatiestructuur en cultuur), mensen (diversiteit, intrinsieke motivatie en kennis en ervaring) en leiderschap (waar de andere twee mee beginnen: richting geven, ruimte – en kaders – geven, en ondersteuning bieden als dat nodig is).
- De drie domeinen overlappen elkaar grotendeels. Er is wisselwerking. Ze bepalen samen het innovatievermogen.

Doelgroep

- Leiders van maatschappelijke organisaties (bestuurders, directeuren, managers). Omdat bij hen de verandering begint.

Het is een programma

- Het heeft een vaste inhoud. Het heeft een vaste looptijd (1 jaar). Het heeft een vaste prijs.

Leren vanuit drie bronnen:

- *Kennis* over wat innovatie is en hoe je innovatie bevordert (fact sheets, online cursussen, groepstrainingen, persoonlijke sessies).
- *Praktische adviezen* we kijken samen wat jou en jouw organisatie telkens een stap verder kan brengen en hoe je de kennis daarbij kunt gebruiken.
- *Peer contact*: regelmatig contact met andere innovatieleiders in een min of meer vaste groep, om ideeën en ervaringen uit te wisselen en steun te hebben aan elkaar.

Marktonderzoek Innovatiecoaching

Dit is de MVP vóór het houden van het marktonderzoek. Zie de conclusies voor waardevolle verbeteringen die uit dit onderzoek kwamen. Meer informatie over de achtergrond van mijn aanbod staat op:

<https://www.nickgrooff.nl/category/innovatiecoaching-voor-maatschappelijke-organisaties/>

Het is overigens mijn persoonlijke visie dat het hierbij gaat om verticale persoonlijke ontwikkeling, een transformatie naar een hoger bewustzijnsniveau om effectief leiding te geven aan vernieuwing (dit in tegenstelling tot horizontale persoonlijke ontwikkeling die gericht is op kennis en vaardigheden, maar zelden tot echte doorbraken leidt).

Format voor interviews

Als leidraad met vragen en ruimte voor dataverzameling heb ik een format gebruikt (Word-document). Hieronder een compacte weergave hiervan.

Inleiding 1-2 minuten	Data
Toelichting op doel, vorm en duur van het interview, de drie blokken (deelvragen) en hoe de data worden verwerkt.	
Vragenblok 1. Innovatiecoaching	
Maak je gebruik van een innovatiecoach? Laat je je op andere manieren ondersteunen bij innovaties? Welke bureaus en/of mensen? Wat is hun product/dienst en waaruit bestaat die? Welke waarde vertegenwoordigt dit voor jou zakelijk en persoonlijk? Wat was hier goed aan? Welke drie dingen zouden beter kunnen in de dienstverlening van deze partij(en)?	
Zijn er nog andere personen/partijen die je gebruikt? Dan bovenstaande vragen herhalen.	
Vragenblok 2. Innovatie	
Wat is het grootste pijnpunt omtrent innovatie in jouw organisatie? Wat kost dit jou en je organisatie aan maatschappelijke waarde (opgave, cliënten, medewerkers), tijd, geld, energie? Hoe belangrijk is dat dit nu wordt opgelost? Schets eens de situatie waarin dit probleem niet meer bestaat. Wat ben je bereid te betalen om dit opgelost te zien?	
Zijn er nog andere pijnpunten? Dan bovenstaande vragen herhalen.	
Vragenblok 3. Mijn aanbod voor innovatiecoaching	
Heb je eerder betaald om dit probleem opgelost te zien? Wat was toen je investering? Wat was het mooiste/beste aan die product of dienst? Wat kan beter aan dat product of die dienst? Herhaal deze vragen voor eventuele andere producten/diensten.	
Wat is in jouw ogen de droomoplossing? Waar bestaat die concreet uit? Wat levert die je op? Welke investering is die je waard?	
Mijn aanbod bestaat uit kennis, praktisch coaching en peer contact. Het heeft vooral effecten voor het innovatieKLIMAAT. Mijn aanbod gaat ervan uit dat je vooral zelf aan de slag gaat. Hoe denk je daarover?	
Ik zal mijn aanbod steeds verder cocreëren met klanten. Welke onderdelen vind je nu dat er beslist deel van moeten uitmaken?	
De investering voor mijn aanbod bestaat uit een bedrag per maand. Je doet idealiter een jaar mee. De uiteindelijke prijsstelling is €25.000 voor een jaar. Tijdens de cocreatiefase vraag ik € 1.600 per maand (€ 1.200 bij betaling vooruit). Wat vind je daarvan?	
Dit waren mijn vragen. Zou je nog wat willen toevoegen? Wat vond je van het interview? Ben je geïnteresseerd in de uitkomsten?	

Overzicht van de deelnemers

Naam	Functie	Sector	Toezegging	Interview
Aafke	Directeur	Ouderenzorg	Ja	Ja
Bert	Directeur	Gemeente	Ja	Ja
Charles	Adviseur	Woningcorporatie	Ja	Nee
Dory	Directeur	Woningcorporatie	Ja	Ja
Eduard	Directeur	Woningcorporatie	Ja	Nee
Frits	Bestuurder	Woningcorporatie	Ja	Ja
Gerrie	Bestuurder	Ouderenzorg	Geen reactie	-
Helma	Bestuurder	Gehandicaptenzorg	Ja	Ja
Ido	Directeur	Recruiting en HR-advies	Ja	Ja
Jaap	Bestuurder	Ziekenhuis	Ja	Nee
Karel	Directeur	Woningcorporatie	Ja	Ja
Leo	Bestuurder	Ouderenzorg	Geen reactie	-
Mirjam	Stafmanager informatie en kwaliteit	Ouderenzorg	Ja	Ja
Naomi	Directeur	Ouderenzorg	Nee	-
Olga	Directeur	Gemeente	Ja	Nee
Pia	Manager	RIBW	Ja	Nee
Quinten	Manager	Bank	Ja	Ja
Rachel	Manager	Woningcorporatie	Geen reactie	-
Stella	Manager	Ouderenzorg	Ja	Nee
Theo	Bestuurder	Ouderenzorg	Nee	-