

De innovatieve & lerende organisatie



Bart van Dolderen

Every human being comes with the capability to find and solve complex problems

The management challenge is how to go about building the kind of organizations in which innovative behaviour can flourish

Tidd & Bessant (2018)

Innovatieve Organisatie

1. Shared vision, leadership, willingness
2. Appropriate structure
3. Key individuals
4. Effective team
5. High-involvement innovation
6. Creative climate
7. External focus

Tidd & Bessant (2018)



1. Innoveren op de handrem
2. Ideeën niet vertaald naar praktijk
3. Pover innovatiemanagement
4. Veel innovatie, weinig exploitatie

Nauta et al.(2011)

Innovatiescan Nederlandse zorg

1. Shared vision

- Heldere en inspirerende ambitie
- Proces van gedeelde betekenisgeving



- Top down commitment en bottom up ruimte voor innovatie
- Leiderschap en management

2. Appropriate structure

- Balans organisch - mechanisch
- Situationeel passend in context- en fase van innovatie

Archetype	Key Features	Innovation Implications
Simple structure		
Machinebureaucracy		
Divisionalized form		
Professionele bureaucracy		
Adhocracy		
Mission oriented		

Aspect 	Ontwerpprincipe
Eenheden	Eenheid zo autonoom mogelijk t.o.v. andere eenheden; Elke eenheid heeft heldere teamopdracht; Diversiteit binnen team om teamopdracht te vervullen; Teamleden zijn afhankelijk van elkaar om teamopdracht te vervullen; Zo min mogelijke eenheden; Onderscheid primaire-, ondersteunende- en projecteenheden;
Processen/systemen	Wie is verantwoordelijk, wie wordt geïnformeerd, wie wordt geconsulteerd Kaders en middelen
Rollen	Gericht op realiseren van een doel Verantwoordelijkheden zijn toebedeeld in werkwoorden Bevoegdheden zijn toebedeeld Flexibel Ruimte voor kwaliteiten en drijfveren Ruimte voor werk- en privébalans Persoon en Professie gescheiden
Besluitvorming	Thema's: werk, rolvulling, strategie Adviesmethode



3. Key individuals

- Rollen: sponsors, projectmanager, experts,...
- Stakeholders: belang, invloed, mate van overeenstemming

Kenmerken: relevant, diversiteit, duurzaam, wederzijds belang, actieve bijdrage, eigen netwerk



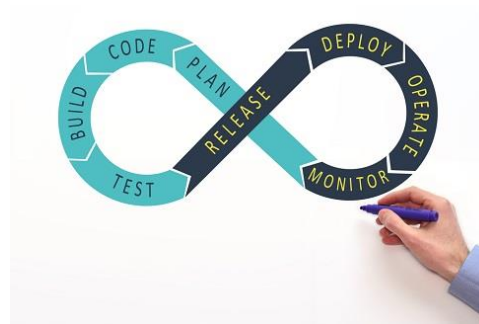
4. Effective team

- Heldere teamtaak
- Resultaatgerichte structuur
- Competente mensen
- Diversiteit in teamsamenstelling
- Commitment naar elkaar en het werk
- Persoonlijk- en gedeeld leiderschap



5. High involvement innovation

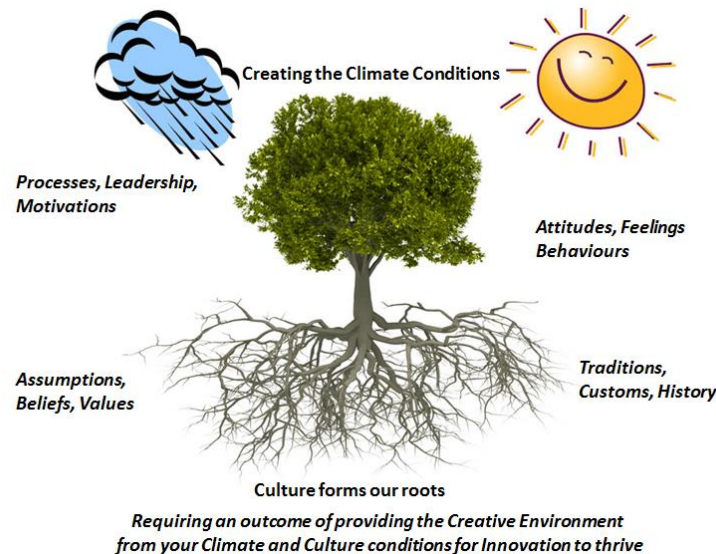
- Systemen en methoden voor steeds verbeteren: TQM, lean,...



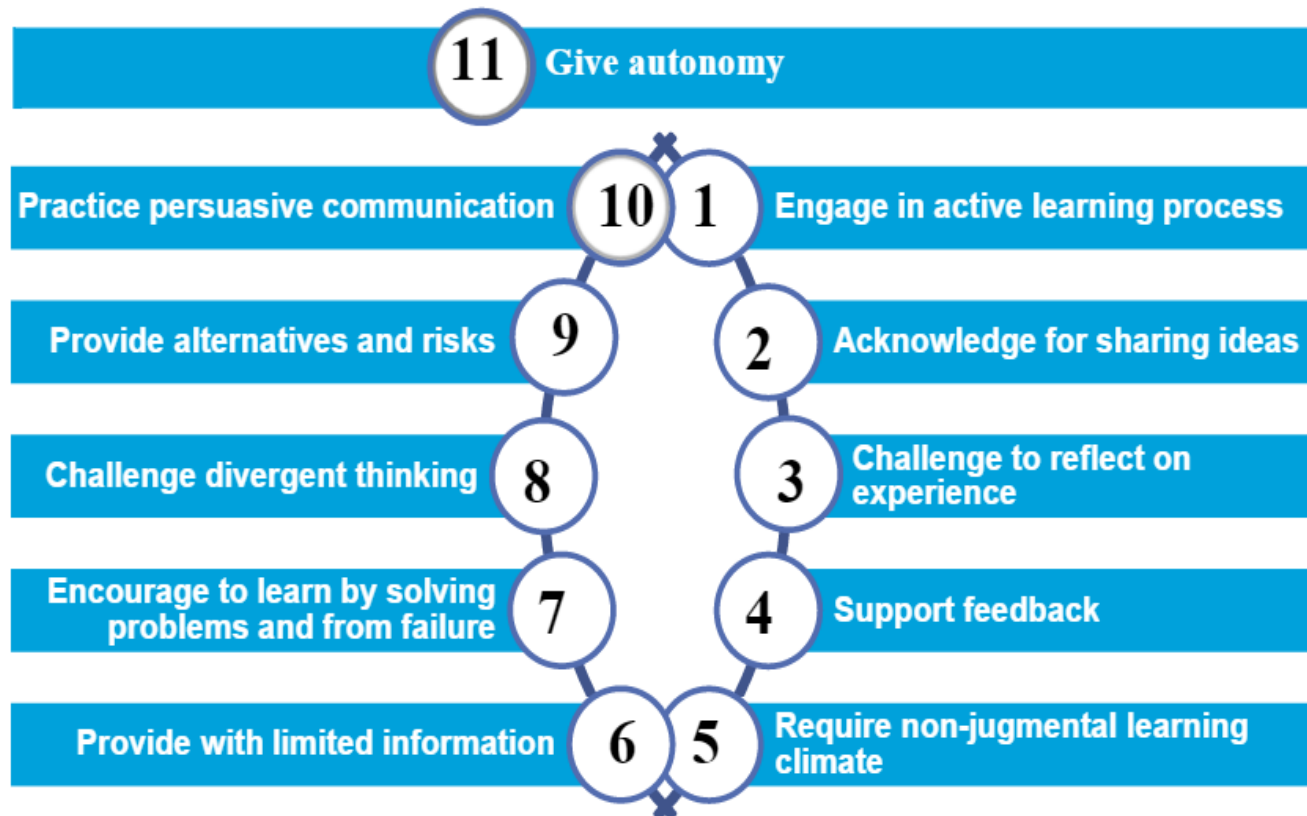
- Integraal innoveren
- Mensen participeren in innovatie
- Innovatie doorzetten naar exploitatie

6. Creative climate

- Vertrouwen en openheid
- Uitdaging en betrokkenheid
- Ondersteuning en ruimte voor ideeën
- Conflicten en debat
- Risico's mogen, er niet van leren niet
- Vrijheid



EO: leerrijke omgeving



7. External focus

- Klantgeoriënteerd
- Sterke netwerken



Externe focus is geborgd:
personen, structuur, processen,
ondersteuning, facilitering



Doelzoekende strategie



Strategische thema's				
	Alles met de praktijk	Flexibel en doorlopende leerlijnen	Leven Lang Ontwikkelen	Koppelen onderzoek en onderwijs
Vuistregel			- Voor de sector Zorg & Welzijn - Op de thema's zorgverlening en leren & innoveren - Met partners, die: ✓ Duurzaam willen samenwerken ✓ Een wederzijds belang hebben ✓ Een actieve bijdrage willen leveren ✓ Bereid zijn tot implementatie	
			<u>Randvoorwaarden:</u> - Betaalbaar - Duidelijke samenwerkingsafspraken - Heldere rolverdeling - Goede communicatiestructuur	
			<u>Werkwijze:</u> Co-creatie	
Zelfs als dit ten koste gaat van				
			- Omvang van het aantal projecten - Omvang van het netwerk - Kansen in nieuwe werkgebieden	
Wat betekent dit vanuit mijn rol en welke acties ga ik ondernemen.....				

Innovation

Innovation is 'the succesful exploitation of new ideas'

Tidd, J., Bessant, J

Innovationmanagement is:

- ensuring progress of innovation processes
- ensuring a continuous flow of innovation processes

Tidd, J., Bessant, J



Continuous Innovation

**ZU
YD**

Vragen subgroepen

- **Constatering:** wat werkt bevorderend en wat werkt belemmerend in mijn organisatie v.w.b. succesvol leren & innoveren?
- **Consequentie:** welke consequenties heeft dat voor de organisatie?
- **Concrete acties:** welke acties kan ik mogelijk uitzetten?