

› Rapportage voor
NWO - TKI Logistiek

Innoveren kun je leren

Een discussie spel voor de werkvloer

TNO innovation
for life

3 januari 2018 ›

Innoveren kun je leren

Een discussie spel voor de werkvloer

Rapport voor	NWO - TKI Logistiek
Datum	3 januari 2018
Auteurs	R. van Rijk G.L. Paradies
Projectnummer	060.17269/01.02.02
Rapportnummer	R17106
Contact TNO	Peter Oeij
Telefoon	088 866 53 48
E-mail	peter.oeij@tno.nl

Healthy Living
Schipholweg 77-89
2316 ZL Leiden
Postbus 3005
2301 DA Leiden

T +31 88 866 90 00
www.tno.nl
infodesk@tno.nl

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit document in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.

Het ter inzage geven van onderliggend document aan direct belanghebbenden is toegestaan.

Handelsregisternummer 27376655

© 2018 TNO

Samenvatting

Doel

Dit rapport beschrijft de ontwikkeling van een spel ter bevordering van innovatie-adoptie binnen de logistieke sector. Het doel van dit spel is medewerkers op de werkvloer meer open te laten staan voor innovaties. Door het spelen van dit spel doen de medewerkers verschillende inzichten op die hieraan bijdragen. Dit zijn:

1. kennis maken met de verschillende fasen van een innovatietraject,
2. inzicht krijgen in verschillende gezichtspunten, van verschillende typen werknemers en het management, en
3. zelf nadenken over de manier waarop zij zelf betrokken willen worden bij innoveren of vernieuwen.

Door het spel te spelen ervaren medewerkers wat het is om betrokken te worden bij een innovatieproces. De achtergrond van het spel is om medewerkers meer te betrekken bij het proces van innovatie en vernieuwing in logistieke bedrijven. De assumptie is dat bedrijven en medewerkers hier weinig ervaring mee hebben. Wat komt er bij kijken om medewerkers in te zetten in het proces van innoveren? De doelgroep voor het spel is uitvoerende medewerkers. Ook managers die verantwoordelijk zijn voor innovatie, kunnen hun medewerkers dit spel laten spelen, als deze managers hun medewerkers willen betrekken bij innovatie.

Aanpak

Het spel dat hiervoor is ontwikkeld, is op een iteratieve manier tot stand gekomen. Drie testsessies bij bedrijven in de logistieke sector hebben bijgedragen aan het uiteindelijke eindresultaat. Het spel is een bordspel waarin gezamenlijke discussie centraal staat. Om ook na afloop van het spel een goede discussie te kunnen voeren waarin de ervaringen gerelateerd worden aan de dagelijkse praktijk van de speler, is goede procesbegeleiding noodzakelijk. De tijdsinvestering per spel is een uur, bestaande uit 40 minuten spelen en 20 minuten discussie na afloop. Het spel is ontwikkeld voor minimaal drie spelers, die elk een eigen rol vervullen.

Conclusies

Uit de testsessies kan geconcludeerd worden dat het spel voldoet aan de beoogde doelstelling. Met behulp van dit spel wordt bereikt, dat medewerkers van bedrijven uit de logistieke sector het innovatieproces ervaren, discussiëren over innovatie, het innovatietraject dat hiervoor doorlopen moet worden, en hoe zij hier tegenover staan. Door deze discussies worden innovaties beter geaccepteerd door medewerkers en kunnen deze medewerkers betrokken worden bij het innovatieproces. Voor managers is dit een bruikbare stap om na te gaan hoe en welke medewerkers betrokken kunnen worden bij innovatie en vernieuwing.

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	i
1 Inleiding	1
1.1 Introductie.....	1
1.2 Programmadoelstelling	1
1.3 Focus van het spel	2
2 Beschrijving van het spel	3
2.1 Doelstellingen van het spel	3
2.2 Doelgroep.....	3
2.3 Opzet van verloop van het spel	3
2.3.1 Rollen	4
2.3.2 De innovatie	4
2.3.3 Dilemma's.....	4
2.3.4 Inspiratiekaartjes	6
2.3.5 Speeltijd.....	6
3 Evaluatie.....	8
3.1 Evaluatie 1 (Jordex Shipping & Forwarding B.V.).....	8
3.2 Evaluatie 2 (Mooy Logistics)	9
3.3 Evaluatie 3 (Auping).....	10
4 Conclusie en aanbevelingen	12
4.1 Conclusie.....	12
4.2 Betrekken van (hoger) management	12
4.3 Zelfstandig spelen door organisaties	13
4.4 Aanpassing van het spel aan de organisatie	13
4.5 Digitalisering van het spel	13
4.6 Hoe nu verder?	13
Referenties	15
Bijlage 1 Spelmateriaal	16
B1.1 Handleiding voor de spelleider.....	17
B1.1.1 Voorbereiding.....	17
B1.1.2 Introductie.....	17
B1.1.3 Spelen spel	18
B1.1.4 Dilemma's.....	18
B1.1.5 Discussie na afloop van het spel	21
B1.1.6 Dilemmatafel	22
B1.2 Naambordjes per rol.....	24
B1.3 Rolbeschrijvingen	27
B1.4 Dilemma's.....	31
B1.5 Spelbord	43
B1.6 Inspiratiekaartjes per rol.....	45

1 Inleiding

1.1 Introductie

De Nederlandse logistieke sector behoort tot de absolute wereldtop. De arbeidsproductiviteit ligt tweemaal hoger dan in de beste vier landen. De verwachting is dat de sector verder zal groeien in de toekomst. Desalniettemin staan de logistieke bedrijven onder een voortdurende druk om de concurrentiepositie te verbeteren en te blijven innoveren.

Het TKI Dinalog en TNO zijn de motor achter een reeks innovatieprojecten over nieuwe technologieën, planningsconcepten, nieuwe operationele modellen, en nieuwe software. De betrokkenheid en omarming van de innovaties door de gebruikers zijn beperkt. Daardoor gaan de adoptie en ontwikkeling van nieuwe technologie en operationele oplossingen langzamer dan gewenst. Projecten komen vaak niet verder dan de innovatiefase waarin nieuwe ideeën ontwikkeld worden. Het komt vaak niet zo ver dat de innovatie-ideeën ook daadwerkelijk geïmplementeerd worden.

TNO heeft in de afgelopen jaren met TLN, FNV, EVO, STL en Syntens (nu: KvK) samengewerkt aan het stimuleren van sociale innovatie in de logistiek. Die samenwerking wordt gecontinueerd om de adoptie van de innovatieprojecten te verbeteren. De sector, en de overheid, investeren belangrijke sommen om de bedrijven te helpen met nieuwe planningsmethoden, operationele concepten en nieuwe technologieën.

Het programma 'kennis en innovatie voor een concurrerende logistieke sector' richt zich op het ontwikkelen van de Human Capital in en buiten de bedrijven om deze situatie te verbeteren. Binnen dit programma is één van de deelprojecten gericht op Sociale innovatie in de logistiek. Hierin staat innoveren samen met medewerkers centraal. In dit deelproject, dat bestaat uit onderzoek en kennisoverdracht, is een taak het ontwikkelen van een spel ('game') ter bevordering van innovatie-adoptie binnen de logistieke sector.

1.2 Programmadoelstelling

De ontwikkeling van dit innovatie-adoptiespel is, zoals beschreven in de introductie, één van de werkpakketten binnen een breder onderzoeksprogramma over sociale innovatie in de logistiek. De onderzoeksvragen van dit gehele programma zijn hieronder weergegeven. Het spel dat beschreven wordt in deze rapportage, richt zich op vragendoelstelling 5 en 6.

1. Wat zijn de problemen waar logistieke bedrijven bij de adoptie van innovatieprojecten mee hebben te maken?
2. Welke gedrags-, management- en organisatieconcepten, modellen en instrumenten zijn relevant voor een betere innovatie-adoptie ?
3. Welke succes- en faalfactoren van innovatie-adoptie kunnen uit de theorie en praktijk worden afgeleid?
4. Hoe kunnen we innovatie-adoptie meten?
5. Hoe kunnen bedrijven innovaties beter laten landen bij medewerkers?
6. Hoe kunnen we (toekomstige) medewerkers beter betrekken binden, boeien en behouden bij het innovatieproces en de logistieke sector?

7. Hoe kunnen we (toekomstige) werknemers actief betrekken en inspireren bij de ontwikkeling van innovaties via nieuwe media?
8. Hoe borgen we de opgedane kennis, schalen we dit op en zorgen dat dit zo goed mogelijk landt bij de bedrijven?

1.3 Focus van het spel

Door deelnemers op verschillende manieren te laten participeren in een scenario waarin het implementatieproces van een sociale innovatie centraal staat, wordt beoogd medewerkers in hun dagelijks werk meer open te laten staan voor innovaties en het proces van innovatie (ontwikkeling en implementatie). Hierbij speelt ook de nabespreking een belangrijke rol. Tijdens de nabespreking worden, door middel van een gestructureerde discussie, verbanden gelegd tussen de ervaringen die in het spel zijn opgedaan, de houding van de medewerkers ten opzichte van innovatie en hun dagelijkse werkzaamheden.

Overigens gaat het bij innovatie niet per se om 'uitvindingen' en 'ontdekkingen'. Eerder gaat het om toepassing van bijvoorbeeld nieuwe technologie, nieuwe IT, en nieuwe werkmethoden. Het kan ook gaan om verbeteringen en toepassingen van technieken die elders al bestaan: *'not new to the world, but new to the firm'*.

In deze rapportage worden de ontwikkeling en beproevingen van dit spel beschreven. In bijlage 1 is het ontwikkelde spelmateriaal opgenomen, dit kan geprint worden om hiermee het spel zelf te spelen.

2 Beschrijving van het spel

In dit hoofdstuk worden de doelstelling, opzet, en werking van het uiteindelijke spel beschreven. In het volgende hoofdstuk zal de evaluatie aan bod komen met hierin ook de wijzigingen die gedaan zijn op basis van deze evaluatie.

2.1 Doelstellingen van het spel

Het spel is een discussiespel, waarbij de focus ligt op het bespreken van dilemma's. Omdat groepsdiscussie centraal staat, heeft het spel de vorm van een bordspel gekregen, en niet bijvoorbeeld de vorm van een digitaal spel.

Het doel van het spel is om medewerkers uit de logistieke sector meer open te laten staan voor de implementatie van innovaties of vernieuwingen. Subdoelen hierbij zijn:

1. medewerkers kennis laten maken met de verschillende fasen van een innovatieproces;
2. medewerkers inzicht geven in verschillende gezichtspunten, van verschillende typen werknemers en het management;
3. medewerkers laten nadenken over de manier waarop zij zelf betrokken willen worden bij innoveren of vernieuwen.

Door medewerkers kennis te laten maken met de fasen en gezichtspunten in een innovatie- en implementatieproces krijgen zij meer begrip van de organisatie en hun rol binnen de organisatie.

2.2 Doelgroep

Het spel is ontwikkeld voor uitvoerende medewerkers in de logistieke branche, die werkzaam zijn bij bedrijven die zich (in de toekomst) willen richten op innovatie met behulp van sociale innovatie. Sociale innovatie is vernieuwing van werk- en organisatievormen. Bij deze manier van vernieuwen staat medewerkersbetrokkenheid hoog in het vaandel. Sociale innovatie is geen doel, maar een middel. Bijvoorbeeld een middel om technische innovaties te implementeren. Sociale innovatie is daarom complementair aan technische innovatie.

De focus van het spel ligt op medewerkers op de werkvloer met uitvoerende functies, denk hierbij aan chauffeurs, magazijnmedewerkers, etc. Bij de ontwikkeling van het spel is uitgegaan van spelers met ongeveer mbo-niveau.

Afgezien van het opleidingsniveau is de beoogde doelgroep lastig te categoriseren. Er is bij de ontwikkeling van het spel daarom rekening gehouden met een brede variatie aan medewerkers: man/vrouw, kort in dienst/lang in dienst, open minded/vaste denkpatronen, communicatief vaardig/minder vaardig, etc. Het uitgangspunt was dat al deze medewerkers het spel goed moeten kunnen spelen en ervan moeten kunnen leren.

2.3 Opzet van verloop van het spel

Zoals eerder genoemd betreft het hier een discussiespel met een gestructureerde nabespreking. In het spel zijn geen spelelementen ingebouwd om het gevoel voor winst of verlies te creëren. In dit spel moeten de deelnemers motivatie vinden in het oplossen van inhoudelijk

relevante dilemma's en het vertalen van de spelervaring naar de dagelijkse praktijk. Er is gekozen om geen spel te maken dat je kunt "winnen", omdat een focus op winnen de gemeenschappelijkheid in de weg kan staan van het voeren van een open discussie (sociale veiligheid) en waarbij open gestaan moet worden voor verschillende gezichtspunten (constructief samenwerken).

2.3.1 *Rollen*

Het spel is ontwikkeld om met drie of meer spelers te spelen. Er zijn drie verschillende rollen gedefinieerd. Bij de beschrijving van deze rollen is uitgegaan van uitersten in hoe medewerkers kunnen denken over innovatie. Dit betekent dat in één van de rollen de speler niet zo open staat voor innovatie en vooral met zijn/haar eigen werk bezig wil zijn. De tweede rol staat juist wel erg open voor vernieuwingen en innovaties. De derde rol tenslotte staat hier meer tussenin. Deze rol heeft zelf een minder uitgesproken mening over innoveren maar ervaart als manager de spagaat tussen de wensen van medewerkers aan de ene kant en zijn hogere management aan de andere kant. De rolbeschrijvingen zijn opgenomen in bijlage 1. Per rol is er een rolbeschrijving beschikbaar waarin uitgelegd wordt hoe de rol ingevuld kan worden op basis van achtergrondinformatie over deze persoon en hoe hij/zij denkt over vernieuwing.

In het geval er gespeeld wordt met drie spelers, heeft elke deelnemer zijn/haar eigen rol. Indien er meerdere spelers zijn, zullen rollen in het spel door meerdere deelnemers gezamenlijk ingevuld moeten worden. Indien er zes of meer spelers zijn, kunnen er meerdere groepen gevormd worden om het spel parallel te spelen.

2.3.2 *De innovatie*

De spelers zullen vanuit hun rol gaan kijken naar een proces waarbij er een innovatie ingevoerd wordt. De innovatie die in het spel is opgenomen, is het invoeren van een opleidingscoach. Deze zal zich gaan richten op het bijbrengen van mensgericht leiderschap en het aanleren van de vaardigheden bij medewerkers op de werkvloer, die nodig zijn om mee te denken over verbeteringen op het werk. Er is gekozen voor deze innovatie, omdat het een innovatie is die algemeen genoeg is om voor iedere organisatie toepasbaar te zijn. In de spelsessies (zie hoofdstuk 3) kwam naar voren dat dit goed werkte, en dat er geen behoefte was om een voor de organisatie gepersonaliseerde innovatie in het spel op te nemen.

2.3.3 *Dilemma's*

Omdat innovatieprocessen doorgaans worden gekenmerkt door dilemma's, zijn deze gekozen als een vertrekpunt in het spel. Een dilemma is een situatie van lastig verenigbare keuzen (Boonstra & de Caluwé, 2006; Beer & Nohria, 2000). Door hier gezamenlijk over te discussiëren moeten de deelnemers per dilemma een keuze maken. Vanuit dit uitgangspunt is samen met domeinexperts binnen TNO een lijst van dilemma's opgesteld.

Voorbeelden hiervan zijn:

- › tijdig naar de markt gaan versus eerst goed onderzoeken hoe het product kan worden verbeterd;
- › top-down (centraal) sturing geven aan innovatie versus bottom-up (decentraal) sturing geven aan innovatie (met meer inbreng van medewerkers);
- › pasklare oplossingen invoeren versus tijd nemen, zodat oplossingen vorm krijgen tijdens het invoeringsproces (met input van de werkvloer);
- › kostenbesparende oplossingen op korte termijn versus winstgevende oplossingen op langere termijn (maar laatsten vergen meer tijd, moeite, geduld en dergelijke);
- › innovaties die banen doen verdwijnen versus innovaties die nieuwe leermogelijkheden bieden voor personeel.

Voor het spel is een selectie van dilemma's gekoppeld aan de verschillende fasen van een innovatieproces; ideeën genereren, uitkiezen, uitproberen, invoeren en evalueren. In innovatiemanagementmodellen zijn dit elkaar opvolgende fasen, alhoewel innovatieprocessen nooit lineair en voorspelbaar zijn; zij verlopen iteratief. Deze indeling in fasen is gebaseerd op de fasen “zoeken”, “selecteren”, “implementeren”, en “leren” (Tidd et al., 2005), en op “ontdekking: ideevorming”, “afbakening”, “een businesscase opbouwen”, “ontwikkeling”, “testen en valideren”, en “volledig invoeren” (Cooper & Edgett, 2007). Beiden indelingen komen uit de theorie van de innovatie-ontwikkeling en -implementatie.

In elk van deze fasen komt tal van dilemma's voor. Het is echter niet mogelijk en niet nodig om alle dilemma's mee te nemen. Het doel is dat spelers in het spel de spanning ervaren van uiteenlopende belangen en posities. Er is voor gekozen om de fase “een businesscase opbouwen” niet op te nemen, omdat dit iets waar werknemers van de werkvloer niet bij betrokken zullen zijn.

In het spel zijn per fase zijn twee dilemma's beschikbaar, deze zijn op een spelbord in steekwoorden weergegeven. De deelnemers kunnen op het bord aangeven welk dilemma ze willen behandelen en in de bijbehorende dilemmabeschrijving staat vervolgens in meer detail over welk dilemma hun mening gevraagd wordt.

In de tabel 1 worden de dilemma's beschreven die zijn opgenomen in het spel. In de bijlage staan de volledige dilemmabeschrijvingen voor de spelleider, en verkorte beschrijvingen voor de spelers.

Tabel 1 De opgenomen dilemma's en hun beschrijving

Fase	Dilemma	Beschrijving
Ideeën	1. Korte of lange termijn?	Is er een noodzaak om nu tijd te besteden aan een verandering die pas op langere termijn voordeel zou kunnen gaan opleveren? Bedrijven moeten de afweging maken of het risico dat ze nu nemen door vooraf te investeren in zaken die pas op langere termijn waarde gaan opleveren.
Ideeën	2. Vroeg betrekken, of als er meer duidelijk is?	Moeten we medewerkers vroeg in het innovatieproces betrekken of pas als er meer duidelijkheid is? Bedrijven moeten de afweging maken om vroeg te communiceren. Het voordeel hiervan is dat medewerkers nog invloed kunnen uitoefenen op de invulling van het idee. Het nadeel is dat medewerkers een “vaag verhaal” voorgeschoteld krijgen. Wanneer er gewacht wordt tot het idee duidelijker is uitgewerkt, is het risico dat medewerkers hierdoor minder invloed kunnen uitoefenen.
Uitkiezen	3. Ideeën van het management of de werkvloer?	Wordt er voorrang gegeven aan het uitvoeren van ideeën van het management of die van de werkvloer? Ideeën van de werkvloer zijn niet altijd uitvoerbaar, maar als er alleen ideeën van het management worden uitgevoerd, zullen medewerkers niet gemotiveerd zijn om nog een keer ideeën aan te leveren.
Uitkiezen	4. Veel of weinig informeren?	Wordt de werkvloer tijdens het implementatieproces veel of weinig geïnformeerd? Door veel te informeren kunnen medewerkers zich voorbereiden op wat er komen gaat, maar kunnen zij hier zich ook onnodig zorgen gaan maken. Door weinig te informeren kan een verandering te plotseling komen waardoor er weerstand ontstaat.

Fase	Dilemma	Beschrijving
Uitproberen	5. Een kleine groep, of de hele organisatie?	Wordt er een test gedaan met de innovatie bij een kleine groep, of bij de hele organisatie? Het testen bij een kleine groep heeft beperkte generaliseerbaarheid, maar is wel makkelijker te overzien. Het testen bij de hele organisatie zorgt er voor dat iedereen wordt meegenomen, maar is wel een groter risico.
Uitproberen	6. Al doende verbeteren of in één keer goed?	Wordt de innovatie vooraf helemaal uitgedacht en ontwikkeld, of wordt de innovatie al doende verbeterd? Een bedrijf kan de innovatie op papier uitdenken en zo beter voorbereid zijn op de invoering, waardoor medewerkers niet lastig worden gevallen met een onaf product. Aan de andere kant kan een bedrijf ook een eerste versie testen om te kijken wat de waarde is in de praktijk. De medewerkers worden dan wél “lastig gevallen” met een onaf product.
Invoeren	7. Invoeren of wachten op resultaten?	Wordt met invoering in de gehele organisatie gewacht tot de innovatie bewezen tot betere resultaten leidt of wordt er al grootschalig ingevoerd zonder deze resultaten? Een bedrijf kan er voor kiezen op resultaten te wachten, en zeker te weten dat de innovatie “werkt”, maar hiermee het kind met het badwater weggoeien. Een bedrijf kan ook de innovatie invoeren zonder resultaten waardoor er voortgang is, met het risico dat het op langere termijn ook niets zal opleveren.
Invoeren	8. Verplichte of vrijwillige deelname?	Is deelname aan de innovatie verplicht, of kun je vrijwillig meedoen? Een bedrijf kan deelname verplicht stellen, en hierdoor stuiten op weerstand van mensen die er nog niet aan toe zijn. Een bedrijf kan ook kiezen voor vrijwillige deelname met als risico dat er te weinig animo voor deelname is.
Evalueren	9. Uitgebreid evalueren of kijken naar productie?	Wordt er uitgebreid geëvalueerd door middel van vragenlijsten en interviews, of wordt er alleen gekeken naar veranderingen in productie? Een bedrijf kan er voor kiezen tijd en geld te steken in een uitgebreide evaluatie om er achter te komen waarom de innovatie wel of niet werkt. Een bedrijf kan er ook voor kiezen om kosten te besparen en alleen te kijken naar de beoogde bedrijfsresultaten.
Evalueren	10. Wederzijdse verwachtingen	In de eerste tijd na invoering van de innovatie zijn de verwachtingen tussen werknemers en management nog niet helder. Wat is belangrijk om met elkaar te bespreken? Dit is geen dilemma, maar meer een open discussie waarbij dilemma's aan het licht kunnen komen.

2.3.4 Inspiratiekaartjes

Om de deelnemers op weg te helpen en om ervoor te zorgen dat er voldoende verschillende zienswijzen op tafel komen in alle groepen (en men dus kennis en ervaring kan opdoen met zoveel mogelijk reacties op innovaties) is er de mogelijkheid gebruik te maken van inspiratiekaartjes. Dit zijn voorgedrukte kaartjes met meningen ter suggestie die passen bij de dilemma's in het spel. De informatie op deze kaartjes kan door de deelnemers ingebracht worden op momenten die ze passend vinden.

2.3.5 Speeltijd

De richttijd om het spel te spelen is ongeveer veertig minuten met daarna twintig minuten nabespreken. In totaal worden er 10 dilemma's in het spel aangeboden. Het is aan het team

zelf om te beslissen welke dilemma's ze willen bespreken. Hierin kunnen verschillende strategieën gevolgd worden afhankelijk van de behoefte van het betreffende bedrijf. De meest voor de hand liggende manier van spelen is om bij dilemma één te beginnen, een aantal dilemma's opvolgend te bespreken en dan, afhankelijk van de beschikbare tijd, eventueel sprongen te maken en dilemma's uit te zoeken die qua titel aanspreken. Om aan te geven welke dilemma's wij adviseren te bespreken, zijn op het spelbord vijf dilemma's geaccentueerd. Hiermee komt de kern van de inhoudelijke boodschap aan bod en kan de speeltijd kort gehouden worden. Indien de discussies snel verlopen, kan ervoor gekozen worden enkele dilemma's erbij te pakken.

Naast het kiezen voor geaccentueerde dilemma's is het ook mogelijk de discussies te richten op bepaalde fasen van een innovatietraject. Dit is mogelijk interessant voor bedrijven die al bezig zijn met een implementatietraject van een innovatie en een bepaalde fase meer onder de aandacht willen brengen bij hun medewerkers. In dat geval zou men het spel dus niet bij het eerste dilemma beginnen.

In bijlage 1 is het spelmateriaal van het spel te vinden.

3 Evaluatie

Conceptversies van het spel zijn geëvalueerd in drie verschillende spelsessies bij drie verschillende organisaties. In de aanloop naar de ontwikkeling van deze conceptversies is het spelidee beproefd in een TNO interne speelsessie. De ervaringen uit deze interne speelsessie zijn meegenomen in de ontwikkeling van de uiteindelijke conceptversies zoals beproefd bij de drie externe bedrijven. In dit hoofdstuk wordt beschreven waarom de organisaties deelnamen aan de evaluatie, welke observaties werden gedaan tijdens het spelen en de evaluatie, en welke aanpassingen er zijn gedaan aan het spel op basis van deze observaties.

3.1 Evaluatie 1 (Jordex Shipping & Forwarding B.V.)

De eerste conceptversie van het spel is op 20 april 2017 gespeeld met vier medewerkers van het innovatieteam van Jordex Shipping & Forwarding B.V., een logistiek bedrijf gericht op global transport management. Het betrof hier medewerkers met een hbo/hbo+-opleidingsniveau die reeds bekend waren na te denken over innovaties. Hierin verschilden deze spelers van de beoogde doelgroep. Het voordeel van deze spelers was dat ze ervaring hadden in het nadenken over innovaties, het toepassen hiervan in hun organisatie en het uiten van hun meningen over innovatie en vernieuwing. Deze ervaring hielp hen om tijdens de evaluatie van het spel duidelijk verbeterpunten aan te kunnen geven.

Jordex deed mee, omdat deze organisatie al bezig was met innovatie (door oprichting van een zogeheten 'innovatie team', een groep jonge medewerkers die verbetervoorstellen ontwikkelt), en in deze context al eerder met TNO heeft samengewerkt. Vanuit deze relatie stonden zij open voor het spelen en evalueren van het conceptspel.

Tijdens het spel werden de volgende observaties gedaan:

- › spel kwam snel op gang;
- › aan de hand van de instructies werd snel begrepen hoe het spel gespeeld moest worden;
- › teamleden konden zich inleven in de rollen die ze speelden. Wel werd aangegeven dat de rol van de manager lastig was en dat nog wat meer duidelijkheid in de rolbeschrijvingen het spelen van het spel makkelijker zou maken;
- › inspiratiekaartjes werden in begin van het spel gebruikt, later niet meer (men had dit niet echt nodig);
- › bespreken van de eerste paar dilemma's duurde langer dan latere;
- › na verloop van tijd werd er per fase één dilemma besproken, welke dat was werd door de spelers besloten aan de hand van de titels;
- › één rol werd door twee medewerkers gespeeld, dit verliep goed en verstoorde het spel niet. Medewerkers overlegden met elkaar wat zij dachten dat de mening van hun rol zou zijn en brachten dit vervolgens in tijdens de groepsdiscussie.

Uit de evaluatie na afloop van het spel kwam naar voren dat:

- › de rolbeschrijvingen op sommige punten wat explicieter uitgewerkt moesten worden;
- › het voor de spelers goed duidelijk moet worden waarom dit spel voor hen nuttig is om te spelen.

De belangrijkste aanpassingen aan het spel die naar aanleiding van deze spelsessie zijn doorgevoerd zijn:

- › het verhelderen van de rolbeschrijvingen;

- › het vereenvoudigen van de dilemma's;
- › het bieden van een korte spelvariant waarin minder dilemma's besproken worden;
- › het aanscherpen van de discussievragen, zodat de link met de dagelijkse praktijk explicieter aan bod komt.

3.2 Evaluatie 2 (Mooy Logistics)

Op 26 oktober 2017 is de tweede conceptversie van het spel gespeeld met drie magazijnmedewerkers van logistiek bedrijf Mooy Logistics, een logistiek dienstverlener gespecialiseerd in transport en warehousing van geconditioneerde producten. Deze medewerkers kwamen overeen met de beoogde doelgroep voor het spel. Twee van hen waren al een groot aantal jaar in dienst, de derde werkte acht maanden bij Mooy Logistics. De medewerkers zijn door hun leidinggevende geselecteerd op het feit dat ze het van nature gewend waren aan te geven als ze ergens verbeterpunten zagen. Voordat ze deelnamen aan het spel, heeft de manager van de medewerkers hen geïnformeerd over het spel en het doel van de spelsessie. Vooraf aan de spelsessie met de medewerkers heeft TNO de managers gesproken over ontwikkelingen op het gebied innovatie in het bedrijf en aandachtspunten. Ook is hier meer detail gegeven over het verloop van het spel, de discussie na afloop, etc.

Reden om mee te doen voor deze organisatie was dat dit bedrijf meer wilde gaan doen met innovatie en vernieuwing. Het spel werd gezien als één van vele stapjes om te komen tot de gedragsverandering binnen het bedrijf die men hierbij nodig achtte. Het spelen is een aanknopingspunt om met medewerkers in gesprek te gaan en hen met elkaar te laten praten over verbeteringen.

Tijdens het spelen van het spel werden de volgende observaties gedaan:

- › voorstelronde vanuit de rol die gespeeld wordt blijkt lastig;
- › dilemma's roepen discussie tussen de spelers op. In eerste instantie wordt er vanuit de verschillende rollen anders naar de materie gekeken, de manager heeft vaak een net andere zienswijze dan de overige spelers, omdat hij (in deze rol) ook het hoger management tevreden moet houden. Maar al tijdens het spel vraagt men elkaar ook hoe ze er zelf over denken, los van hun rol;
- › ook vertellen de spelers elkaar tijdens het spel anekdotes over hun eigen ervaringen, hoe het er in hun bedrijf aan toe gaat, wat ze belangrijk vinden, etc.;
- › de spelers voelen zich tijdens het spel niet beperkt om hun mening te delen. Tijdens de discussie na afloop wordt dit aan de hand van concrete vragen nog duidelijker. Bijvoorbeeld de vraag hoe men zelf graag bij innovatietrajecten betrokken zou zijn. Dit blijkt voor alle drie de spelers verschillend te zijn.

Uit de evaluatie na afloop van het spel kwam het volgende naar voren:

- › één van de spelers gaf aan dat hij moeite had in het spel te komen. Spreken in groepen vond hij lastig en daarom vond hij dit spel ook lastig. Tijdens het spel hebben we dat ook kunnen waarnemen, maar hij was wel betrokken bij discussies als zijn collega's zijn mening vroegen;
- › de spelers gaven aan het liefst zelf hun rol te willen kiezen, vooral de rol van de manager heeft de speler als lastig ervaren;
- › een andere speler gaf aan dat de rol die hij had dicht bij zichzelf stond en dat hij daarom vooral vanuit zichzelf gereageerd had, en minder vanuit zijn rol;

- › de spelers vonden het spel leuk om te spelen en vonden de dilemma's interessant. Wat men vooral gewaardeerd heeft, was dat ze hier met elkaar van gedachten over konden wisselen, dit deden ze niet vaak maar vonden ze interessant;
- › een verbeterpunt zagen ze in de speluitleg. Naast het voorlezen van het dilemma zouden ze dit graag ook met een kaart op tafel hebben liggen;
- › deelnemers zouden het fijn vinden als het spel wat korter en bondiger zou zijn, mogelijk zou het dan vaker gespeeld kunnen worden;
- › de discussie na afloop zouden ze graag wat breder getrokken zien worden met nog meer raakvlakken naar hun eigen praktijk;
- › de opleidingscoach als innovatie in het spel werd gewaardeerd en de discussie over deze innovatie verliep soepel: men kon zich er een beeld van vormen.

De belangrijkste aanpassingen aan het spel die naar aanleiding van deze spelsessie zijn doorgevoerd zijn:

- › bondige dilemmakaarten die op tafel komen te liggen;
- › discussie na afloop aangescherpt om nog meer de verbinding naar de praktijk te zoeken voor de deelnemers;
- › voorstelronde uit naam van de verschillende rollen niet meer aan de deelnemers vragen. De spelleider zal introduceren wie welke rol speelt en wat de belangrijkste kenmerken van elke rol zijn.

3.3 Evaluatie 3 (Auping)

Op 1 november 2017 is de derde concept versie van het spel gespeeld met drie medewerkers van Auping, een grote beddenfabrikant. Deze medewerkers kwamen overeen met de beoogde doelgroep voor het spel. De medewerkers zijn door hun leidinggevende geselecteerd op hun communicatievaardigheden en het feit dat ze van nature gewend zijn aan te geven als ze ergens verbeterpunten zien. Daarnaast zijn ze alle drie werkzaam in verschillende werkgebieden op de werkvloer (onder andere naaikamer en productie). De medewerkers zijn van tevoren kort geïnformeerd over het spel en de doelstellingen van de spelsessie. Dit heeft hun manager gedaan toen ze uitgenodigd werden voor het spel en vlak voor de start van het spel is dit door TNO herhaald. Ook bij dit bedrijf is vooraf aan de spelsessie met de medewerkers door TNO met de managers gesproken over ontwikkelingen op het gebied innovatie in het bedrijf en aandachtspunten. En is er meer detail gegeven over het verloop van het spel, de discussie na afloop, etc.

Auping deed mee aan de testsessie, omdat de organisatie in beweging is naar een cultuur waarbij iedere dag verbeteringen worden gedaan, als een continu innovatieproces. Auping is bezig een organisatie in te richten die hier ondersteuning aan geeft. De rol van medewerkers is hierin van groot belang. Het spel kan hier mogelijk een bijdrage aan leveren.

Tijdens het spelen van het spel werden de volgende observaties gedaan:

- › het bespreken van de dilemma's ging goed en snel;
- › er was ruimte over in de tijd om naast de geselecteerde kern van de dilemma's nog enkele extra dilemma's te bespreken;
- › deelnemers discussiëren vrij met elkaar;
- › ervaringen uit werksituaties werden met elkaar gedeeld;
- › rolbeschrijving werd niet heel strikt gehanteerd, maar de discussies waren breed genoeg. In enkele situaties kon de spelleider vragen hoe iemand er vanuit zijn rol tegenaan zou kijken of dat dit zou verschillen van zijn persoonlijke mening.

Uit de evaluatie na afloop van het spel kwam naar voren dat:

- › de verschillende rollen herkend werden vanuit de praktijk. Dit had te maken met veel verschillende persoonlijkheden en meningen;
- › bij de dilemma's werd een derde antwoordoptie gemist, vaak was de keuze niet ja of nee, maar een nuancering, dat konden ze nu niet goed kwijt;
- › de deelnemers vonden het moeilijk om in hun rol te komen. Ze gaven aan dat het uiteindelijk vanuit alle rollen dicht bij elkaar kwam. Ze opperden het spel met bijvoorbeeld 5 mensen te spelen, zodat je meer verschillende ideeën op tafel zou krijgen;
- › de dilemma's werden als breed ervaren, men vond het moeilijk hoe ver hun rol hierin reikte. Concretere innovaties of dilemma's zou hen hier naar hun idee mogelijk bij helpen. De spelers haalden tijdens het spel vaak concrete voorbeelden vanuit de praktijk aan;
- › voor mensen die net in dienst waren, werd het spel met name toepasselijk geacht.

De belangrijkste aanpassing aan het spel die naar aanleiding van deze spelsessie is doorgevoerd is:

- › aan de dilemma's wordt een derde antwoordcategorie toegevoegd: 'anders, namelijk ...'

4 Conclusie en aanbevelingen

4.1 Conclusie

Het doel van dit project was de ontwikkeling van een spel (game) waardoor medewerkers uit de logistieke sector open staan voor de implementatie van innovaties of vernieuwingen. Subdoelen hierbij waren:

1. kennis van de verschillende fasen van een innovatieproces vergaren,
2. inzicht in verschillende gezichtspunten, van verschillende typen werknemers en het management verkrijgen, en
3. nadenken over de manier waarop de spelers zelf betrokken willen worden bij innoveren of vernieuwen.

Uit de verschillende spelsessies bleek dat het ontwikkelde discussiespel voldoet aan de doelstellingen. Met behulp van dit spel worden medewerkers van bedrijven in de logistieke sector aangezet tot discussiëren over: innovatie (vernieuwing), het innovatietraject dat hiervoor doorlopen moet worden, en hoe zij hier tegenover staan. De spelers hebben hierdoor geleerd over hoe het kan zijn om te participeren in een innovatieproces.

4.2 Betrekken van (hoger) management

Het spel is ontwikkeld om medewerkers op de werkvloer te betrekken bij innovatie, in eerste instantie door hen hier zonder aanwezigheid van hun management ervaring mee op te laten doen. Tijdens de spelsessies werd duidelijk dat, om de spelervaring goed aan de dagelijkse praktijk te kunnen koppelen en hier ook als bedrijf voordeel uit te halen, de discussie tussen medewerkers en management een belangrijke succesfactor zal zijn voor het bereiken van de doelstellingen.

Wat opviel tijdens de korte kennismakingsgesprekken met de leidinggevenden voorafgaand aan de spelsessies en de daadwerkelijke spelsessies met de medewerkers, was dat er een verschil in beleving bestond tussen beide partijen met betrekking tot de mate waarop er binnen het bedrijf met innovatie omgegaan wordt en hoe medewerkers hier tegenover staan. Opvallend was dat de managers hier een positiever beeld van schetsen dan de medewerkers. Het spel bood de gelegenheid de discussie hierover met de medewerkers aan te gaan. Wat in deze discussie met name inzichtelijk kan worden is: wat heb je nodig om mee te denken wat betreft innoveren, en wat zijn randvoorwaarden die hiervoor geregeld moeten worden?

Wij adviseren daarom het spel te spelen met na afloop een gesprek tussen medewerkers en het management van de organisatie. Hierbij is een spelleider belangrijk om de discussie in goede banen te leiden.

Door deze discussie vanuit een gezamenlijke spelervaring met een fictieve casus te starten in plaats van een discussie zonder spel komt de discussie makkelijker op gang. Dit geeft de spelleider de mogelijkheid concrete aanknopingspunten te vinden om in relatief korte tijd tot de kern te komen van hetgeen besproken dient te worden over de eigen werksituatie.

4.3 Zelfstandig spelen door organisaties

Het ontwikkelde discussiespel is zelfstandig te spelen door organisaties. Zij kunnen gebruikmaken van de spelmaterialen zoals opgenomen in de bijlage. Deze materialen zijn printbaar op A4 of A3. Hierbij is het volgende van belang: onderdeel van het succes van het spel is een (sociaal) veilige sfeer waarin medewerkers zich kunnen uitspreken over de organisatie waar zij onderdeel van zijn. Daarom is het belangrijk dat het spel geleid wordt door iemand die geen invloed heeft op de beoordeling van de medewerkers die het spelen. Dit kan bijvoorbeeld een collega uit een ander team zijn.

4.4 Aanpassing van het spel aan de organisatie

Een belangrijke aanbeveling is om als organisatie voor het spelen van het spel goed na te denken over hoe het spel in te zetten. Een organisatie bepaalt zelf welke van de tien dilemma's het beste passen bij haar doelstelling. Een tweede aanbeveling is vooraf goed na te denken over de hoeveelheid beschikbare speeltijd. Het zal per organisatie verschillen op welke momenten het spel gespeeld zal worden en hoe lang deze momenten duren. Het aantal dilemma's dat gespeeld wordt, bepaalt de spelduur. Het spel kan bijvoorbeeld volledig gespeeld worden met alle tien dilemma's voor teams die meer tijd hebben. Voor (meerdere) korte sessies kan het spel ook opgedeeld worden, waarbij bijvoorbeeld iedere week één dilemma gespeeld wordt.

Het spel is nu ingericht met een bepaald innovatie: de opleidingscoach. Uit de evaluaties bleek dit voldoende generiek om mee te spelen. Mocht een bedrijf een specifieke voorkeur voor een bepaalde innovatie, dan kunnen zij hier het spel op aanpassen door in de tekst steeds een andere innovatie te noemen. De dilemma's blijven inhoudelijk geldig voor andere innovaties.

4.5 Digitalisering van het spel

Het discussiespel is, zoals de naam al suggereert, een spel waarbij er een discussie gevoerd wordt. Het is hierbij bevorderlijk voor het gesprek om fysiek bij elkaar te zitten. Echter, in de logistiek werken mensen in magazijnen, maar ook veel medewerkers rijden in vrachtwagens en zijn veel onderweg. Dit maakt het lastig om alle deelnemers bij elkaar in dezelfde ruimte te krijgen. Dit riep de vraag op of digitalisering van het spel voor deze groep een mogelijkheid zou zijn, om ze op afstand mee te laten doen aan het spel, op een moment dat het hen zelf uitkomt. Omdat uit onze ervaringen blijkt dat de meerwaarde van het spel vooral zit in het gezamenlijk praten over vernieuwing, zal het weinig meerwaarde hebben om het spel individueel te spelen. Dit beeld werd bevestigd tijdens de evaluatie bij een van de bedrijven. Het advies is dus ook om deze spelvorm niet te digitaliseren tot een individueel spel. Wel kan gedacht worden aan een digitale versie van het spel, die gemakkelijk samen (online) te spelen is zonder veel te hoeven printen op papier.

4.6 Hoe nu verder?

Het spel, zoals opgenomen in de bijlage, kan gespeeld worden door bedrijven. Het spelen van het spel is een startpunt, en heeft navolging nodig voor optimaal effect. Wanneer bijvoorbeeld medewerkers met ideeën komen waar niets mee gedaan wordt, zal dit demotiveren. Het spelen van het spel draagt dan niet bij aan het gewenste lange termijn effect. De vraag is dus hoe

het spel onderdeel kan uitmaken van een (groter) verandertraject met als doel om een innovatieve of lerende organisatie te vormen. Daarnaast is er in het huidige onderzoek geen effectmeting gedaan. Het zou goed zijn om te kijken welke langere termijn effecten het spelen van het spel heeft.

Referenties

Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *HBR's 10 Must Reads on Change*, 88.

Cooper, R.G., & Edgett, S.J. (2007). *Generating Breakthrough New Product Ideas: Feeding the Innovation Funnel*. Ancaster (Can.): Product Development Institute Inc. www.stage-gate.com.

Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. Chichester: John Wiley and Sons Ltd.

Bijlage 1 Spelmaterialen

In deze bijlage volgen de spelmaterialen. Deze versie is bedoeld voor demonstratie en evaluatie en nog geen eindversie, maar kan al wel gebruikt worden. De spelmaterialen kunnen worden geprint op A4 of A3 papier. Als je het spel vaker wil spelen, is het raadzaam om de materialen op wat steviger papier af te drukken, te plastificeren, en er een doos bij te zoeken om alles in te bewaren.

In deze bijlage zijn achtereenvolgens de volgende spelmaterialen opgenomen:

- B1.1** Handleiding voor de spelleider, inclusief de dilemma's;
- B1.2** Rolbeschrijvingen;
- B1.3** Naamkaartjes per rol;
- B1.4** Dilemma's voor de spelers;
- B1.5** Spelbord;
- B1.6** Discussiekaartjes per rol.

B1.1 Handleiding voor de spelleider

Hieronder wordt in een aantal fasen uitgelegd wat de spelleider moet doen. De spelleider is degene die zorgt voor een goed verloop van het spel en dat tijdens de discussie na afloop voor de deelnemers duidelijk wordt hoe ze de spelervaring kunnen koppelen aan hun dagelijkse werkpraktijk.

De spelleider zorgt voor een (sociaal) veilige sfeer waarin medewerkers zich kunnen uitspreken over de organisatie waar zij onderdeel van zijn. Daarom is het belangrijk dat het spel geleid wordt door iemand die geen invloed heeft op de beoordeling van de medewerkers die het spelen. Dit kan bijvoorbeeld een collega uit een ander team zijn.

Neem voldoende tijd voor de voorbereiding. Lees alle materialen goed door en bedenk voor jezelf wat voor soort meningen je vanuit de verschillende rollen verwacht bij de verschillende dilemma's. Dit helpt je als spelleider om, indien nodig, de discussie gaande te houden. Daarnaast helpt het je om de meest relevante dilemma's uit te kiezen voor jouw organisatie.

B1.1.1 Voorbereiding

1. Bepaal welke dilemma's je wil gaan spelen. De oranjegekleurde dilemma's zijn een aanbeveling om te spelen.
2. Zet het spelmateriaal klaar.
 - › Spelbord op midden van de tafel.
 - › Pion voor aanduiden huidige dilemma op spelbord.
 - › Naambordjes per spel.
 - › Inspiratiekaartjes per speler (schud de kaartjes).

Wanneer de spelers binnenkomen, gaan zij ieder op een plek zitten bij een naambordje, dit bepaalt hun rol. De rolbeschrijving deel je na de uitleg uit.

B1.1.2 Introductie

De onderstaande teksten kun je voorlezen aan de spelers, of als je dat liever wil, uitleggen in je eigen woorden.

1. *Doel van het spel*

Het doel van het spel dat jullie zo gaan spelen, is dat jullie inzicht krijgen in de verschillende fasen van een innovatieproces en verschillende meningen die mensen kunnen hebben over dit onderwerp. Jullie gaan samen nadenken en spreken over hoe jullie zelf betrokken zouden willen worden bij innoveren of vernieuwen. Bij innovatie gaat het niet alleen om uitvindingen, maar ook om het toepassen van vernieuwingen en nieuwe technologie.

Het spel is een discussiespel. We gaan verschillende dilemma's bespreken. Er is geen winnaar of verliezer.

2. *Verwachtingen*

In dit spel zullen jullie de rol vervullen op het naamkaartje dat voor je ligt. In totaal zijn er 3 verschillende rollen. Het is de bedoeling dat je in de huid kruipt van de rol die op het naamkaartje staat, en zo met elkaar in gesprek gaat over een aantal dilemma's. Hiervoor krijg je een korte rolbeschrijving en heb je 'inspiratiekaartjes' die je op gedachten kunnen brengen. Je mag zelf kiezen of je de inspiratiekaartjes wilt gebruiken of niet. Per dilemma moeten jullie uiteindelijk samen tot een besluit komen.

3. *Speeltijd*

Het spel duurt in totaal ongeveer een uur. Eerst gaan jullie de dilemma's bespreken, dat

duurt ongeveer 40 minuten. Daarna volgt een nabespreking van ongeveer 20 minuten waarin jullie bespreken wat de dilemma's te maken hebben met jullie dagelijkse werkprijktijk.

4. *De spelwereld*

Jullie zijn medewerkers van een bedrijf Logistica. Het bedrijf gaat grote veranderingen doorvoeren. Jullie worden gevraagd om mee te denken over deze veranderingen. Luister naar de volgende introductie:

Logistica wil medewerkers meer gaan betrekken bij het bedrijf. Zowel bij procesverbeteringen als bij het oplossen van problemen op de werkvloer. Waarschijnlijk hebben medewerkers goede ideeën over hoe het anders of beter kan.

Bij een concurrent is gezien dat een opleidingscoach hierin een belangrijke rol kan spelen. De opleidingscoach is hier de vernieuwing in ons bedrijf. Deze opleidingscoach moet er voor zorgen dat de mensgerichte leiderschapstijl door leidinggevenden toegepast gaat worden, en dat de innovatieve vaardigheden van medewerkers versterkt worden. Hierdoor kan ervoor gezorgd worden dat medewerkers prettiger en effectiever hun werk kunnen doen.

Omdat het bedrijf gelooft in de waarde van het betrekken van medewerkers worden de verschillende stappen, dilemma's en beslispunten binnen dit innovatieproces besproken met een aantal medewerkers die hiervoor een paar keer zijn vrij geroosterd. Dat zijn jullie. De klankbordgroep van medewerkers komt in verschillende fasen bij elkaar. Elke keer staat er een vraag centraal waar jullie je mening over mogen geven.

B1.1.3 *Spelen spel*

1. Deel de rolbeschrijvingen uit en geef spelers tijd om te lezen.
2. Vat als spelleider de verschillende rollen kort samen.
3. Lees het eerste dilemma voor.
4. Leg de beschrijving van dit dilemma op tafel.
5. Laat de spelers discussiëren (5-10 minuten per dilemma).
6. Indien in de discussie de gezichtspunten vanuit de verschillende rollen niet goed aan bod komen, of als één van de spelers niet aan bod komt kun je vragen hoe bijvoorbeeld 'manager De Wit' hierover denkt.
7. Eventueel kun je gebruik maken van de tabel in paragraaf B1.1.6. Hierin staat per dilemma en per rol welke gezichtspunten aan bod zouden kunnen komen.
8. Laat, als de discussie klaar is, de spelers hun gezamenlijke antwoord kiezen.
9. In principe worden de oranjegekleurde dilemma's op het speelbord gespeeld.
10. Hou rekening met 30-40 minuten speeltijd, als de discussies soepel verlopen, kan er een extra dilemma gespeeld worden.
11. Stop na 30-40 minuten met het bespreken van dilemma's en ga over naar de discussie.

B1.1.4 *Dilemma's*

Hieronder volgen de dilemma's. Deze teksten kun je steeds voorlezen.

1. **Dilemma 1: Korte of lange termijn?**

Welkom bij de eerste bijeenkomst. Goed dat jullie er zijn. Ik zal jullie uitleggen waarom we hier zijn.

Wanneer wij als bedrijf niet innoveren zullen we de sprongen in productiviteit die andere bedrijven maken niet kunnen bijhouden. Krimp en gedwongen ontslagen zullen dan niet voorkomen kunnen worden. Maar we kunnen het tij nu nog keren!

Als oplossing denken wij aan het aannemen van een opleidingscoach. Deze opleidingscoach moet helpen bij het leren wat nodig is om bij te blijven.

We weten nog niet precies wat de opleidingscoach precies moet gaan doen. We denken aan lessen voor meer mensgericht management, zodat managers beter kijken naar wat medewerkers nodig hebben in plaats van naar de productiecijfers. En voor medewerkers zal er aandacht zijn voor het meedenken in de organisatie, en het geven van hun mening. Bij een ander bedrijf zorgde de opleidingscoach ervoor dat dat mensen meer open staan voor verandering en sneller met verbetervoorstellen komen.

Op korte termijn zal het tijd kosten om de opleidingscoach in te voeren, het zal pas op langere termijn iets gaan opleveren.

Jullie hebben veel praktijkervaring. Denken jullie dat het voor onze organisatie goed is om een opleidingscoach in te voeren? Het kan pas op langere termijn voordeel opleveren. Gaan we voor de korte of de lange termijn?

A = korte termijn

B = lange termijn

C = anders, namelijk...

2. **Dilemma 2: Vroeg betrekken, of als er meer duidelijk is?**

De opleidingscoach zal verantwoordelijk zijn voor opleiding en training, binnen alle niveaus van de organisatie. We willen bij de keuze voor bepaalde onderwerpen rekening houden met de wensen en behoeften van medewerkers. Een belangrijke reden hiervoor is hen betrokken te houden en de mogelijkheid te geven hun verbeterpunten aan te dragen.

Op welk moment kunnen we hen het beste betrekken: wanneer we nog maar een eerste ruw idee hebben, of wanneer het idee al uitgewerkt is?

A = medewerkers betrekken in vroeg stadium

B = medewerkers pas betrekken als meer duidelijk is m.b.t. de opleidingscoach

C = anders, namelijk...

3. **Dilemma 3: Ideeën van het management of de werkvloer?**

We hebben er voor gekozen om medewerkers te vragen welke opleidingsbehoeften zij hebben. Er zijn veel ideeën binnengekomen die de opleidingscoach kan oppakken. Teveel om allemaal direct op te pakken. Op basis van de ingebrachte ideeën en de wensen van het management moeten we kiezen, maar wat vinden we belangrijker? Aan de ene kant willen we het belonen dat mensen ideeën hebben aangedragen, en er zitten veel nuttige tips bij. We willen dat medewerkers ook een volgende keer weer meedenken.

Aan de andere kant kunnen we niet alle ideeën uitvoeren, en ook vanuit het management zijn ideeën gekomen.

Hoe zouden we volgens jullie het beste te werk kunnen gaan? Hoe selecteren we de ideeën waar we op voortbouwen? Laten we de keuze afhangen van de wensen van het management? Of moeten de ideeën vanuit de werkvloer voorrang krijgen?

A = de wensen van het management laten we zwaarder wegen

B = de ideeën vanuit de werkvloer laten we zwaarder wegen

C = anders, namelijk...

4. **Dilemma 4: Veel of weinig informeren?**

We hebben de keuze gemaakt voor een type opleidingscoach en we weten ongeveer welke trainingen aangeboden zullen gaan worden, en wat de coach gaat doen.

We willen dat zoveel mogelijk medewerkers dit idee zien zitten, maar niet alle medewerkers houden van verandering. Hoe zorgen we ervoor dat de medewerkers zich betrokken voelen en met deze verandering mee wil gaan in de toekomst.

Zullen we tijdens het verandertraject dat we straks gaan inzetten alle medewerkers op vaste tijden informatie geven over de keuzen en de voortgang, of pas als medewerkers er direct mee te maken krijgen?

A = medewerkers op gezette tijden informeren over het verandertraject

B = medewerkers enkel informeren als men ermee in aanraking gaat komen

C = anders, namelijk...

5. Dilemma 5: Een kleine groep of de hele organisatie?

Voor we de opleidingscoach invoeren willen we hier eerst een korte periode mee experimenteren, om te kijken wat beter kan. Naar aanleiding van de ervaringen in deze fase kunnen we dingen verbeteren.

Willen we het eerst op een beperkte groep medewerkers uitproberen of proberen we het direct in de gehele organisatie uit?

Ofwel, welke doelgroep zullen we kiezen voor het toetsen van het prototype, een deel van de medewerkers (en zo ja wie dan?) of de gehele organisatie?

A = een deel van medewerkers

B = de gehele organisatie

C = anders, namelijk...

6. Dilemma 6: Al doende verbeteren of in één keer goed?

Het idee is om de opleidingscoach eerst uit te proberen bij één of twee teams zodat er nog geëxperimenteerd kan worden met verschillende vormen voordat het volledig ingevoerd zal worden.

Echter hierin zijn verschillende mogelijkheden te bedenken. De invulling van de opleidingscoach kan bijvoorbeeld al bijna klaar zijn, dit betekent dat hier vooraf goed over nagedacht moet worden en dat de ontwikkelfase langer zal duren. Het is echter ook mogelijk klein te beginnen en al doende meer in te voeren of dingen aan te passen.

Moeten we gaan voor het snel invoeren van een opleidingscoach waarin we terwijl we al gestart zijn dingen aanpassen en toevoegen of heeft het een betere slagingskans als we eerst zorgvuldig uitzoeken hoe we de coach kunnen inzetten en het direct goed neerzetten?

A = snel invoeren en al doende aanpassingen doen ter verbetering van het prototype

B = langzamer invoeren en concept goed uitgewerkt hebben voor prototype getest wordt

C = anders, namelijk...

7. Dilemma 7: Invoeren of wachten op resultaten?

Naar aanleiding van de ervaringen uit de prototypefase zal nu besloten moeten worden de opleidingscoach wel of niet in voeren.

De belangrijkste ervaring was dat de opleidingscoach een positief effect heeft op datgene wat we graag wilden bereiken: mensgericht leiderschap en meedenkende medewerkers. Maar, dit heeft zich nog niet vertaald in daadwerkelijk concrete voordelen (meer omzet, minder uitval, en minder stakingen). Aan de andere kant kan het zo zijn dat het nog wat tijd nodig heeft om echt effect te hebben.

Kunnen we op dit moment beslissen de opleidingscoach voor de hele organisatie invoeren?

A = invoeren voor de gehele organisatie
B = wachten met invoer in gehele organisatie
C = anders, namelijk...

8. Dilemma 8: Verplichte of vrijwillige deelname?

Er is besloten om de opleidingscoach voor de gehele organisatie in te zetten. Wel moeten we nog zorgvuldig kijken hoe dit vormgegeven wordt. Doen we het in een keer, of laten we stapsgewijs het aantal deelnemende medewerkers of de beschikbare trainingsonderwerpen groeien. En hoe laten we iedereen hieraan deelnemen? Dwingen we deelname af of laten we het voorlopig nog een vrije keuze?

Hoe moeten we de invoering van de opleidingscoach doen om er voor te zorgen dat zoveel mogelijk mensen enthousiast worden en mee gaan doen?

A = deelname verplicht. Eventuele randvoorwaarden: ...
B = deelname vrijwillig. Eventuele randvoorwaarden: ...
C = anders, namelijk...

9. Dilemma 9: Uitgebreid evalueren of kijken naar productie?

We willen het proces graag evalueren om van te leren en mogelijk nog verbetering door te voeren. Daarom wordt de productie meer in de gaten gehouden. Ook zullen medewerkers maandelijks een korte vragenlijst moeten invullen over hun tevredenheid en in hoeverre ze de geboden kennis inzetten. Deze twee dingen samen zorgen ervoor dat we het effect goed kunnen evalueren. Deze uitgebreidere evaluatie vraagt natuurlijk wel meer van de medewerker.

Wat raden jullie ons aan? Uitgebreid evalueren met de meningen van de gebruikers of ons in eerste instantie vooral te richten op (geautomatiseerde) meetbare resultaten zonder de medewerkers verder te bevragen?

A = uitgebreide evaluatie
B = enkel kijken naar de productie
C = anders, namelijk...

10. Dilemma 10: Wederzijdse verwachtingen

Eén van de veranderingen die we als organisatie hopen te bereiken is dat medewerkers meer meedenken en de leidinggevenden de mensgerichte leiderschapstijl gaan toepassen. In de overgangssituatie kan dit tot verwarring of onenigheid leiden. Bijvoorbeeld dat medewerkers meer besluitvorming van het management verwachten terwijl het management meer initiatief van team verwacht of juist andersom dat medewerkers al meer gehoor bij management op hun initiatieven verwachten dan ze krijgen.

Hoe kunnen we ervoor zorgen dat tijdens het veranderproces naar meer inspraak en mensgerichter leidinggeven er geen onduidelijkheid of onvrede ontstaan?

<Open discussie zonder stellingen>

B1.1.5 Discussie na afloop van het spel

1. Probeer tijdens deze discussie de ervaringen van het spel terug te vertalen naar de dagelijkse praktijk van de deelnemers.
2. Stel hierbij vragen over hoe ze de verschillende gezichtspunten ervaren hebben en hoe ze over hun rol in een innovatieproces denken.

- › Verschillende gezichtspunten. Iedereen heeft een stukje van alle rollen in zich.
 - In hoeverre herken je jezelf in de rollen?
 - Welke rol heeft bij jou de overhand?
 - Herken je de rollen bij collega's om je heen?

- › Eigen rol in innovatieproces.
 - Stel jouw organisatie wil een **vernieuwing invoeren**.
 - Wat zou je het management dan willen meegeven waardoor de kans dat jij enthousiast wordt zo groot mogelijk is?
 - Hoe kunnen collega's gemotiveerd worden om enthousiast te worden?
 - Lijkt het je nuttig en leuk om **mee te denken** over vernieuwingen en verbeteringen in de organisatie? Waarom wel/niet?
 - Wanneer voel jij je uitgenodigd om **ideeën te opperen**? Of om mee te denken over vernieuwing
 - Heb je nog verbeterpunten voor jouw organisatie? Wat zou er nu beter kunnen?

B1.1.6 Dilemmatabel

In deze tabel is per rol weergegeven welke voor- en nadelen zij zouden kunnen noemen bij een bepaald dilemma. Deze tabel helpt je als spelleider om door te vragen tijdens de discussie.

Fase	Dilemma	Voor- of nadeel vanuit rol		
		De Wit	IJverige Willem(ina)	Vrolijke Frank(a)
Ideeën	1. Korte of lange termijn?	Als de cijfers goed blijven vind ik het goed.	Ik doe mijn werk en verder wil ik niet lastig gevallen worden.	We moeten nieuwe dingen blijven uitproberen.
Ideeën	2. Vroeg betrekken, of als er meer duidelijk is?	Ik wil zo vroeg mogelijk betrokken worden, want dan kan ik nog invloed hebben.	Het is veel te vaag om nu al mensen mee lastig te vallen.	Ik wil zo vroeg mogelijk betrokken worden, want dan kan ik nog invloed hebben.
Uitkiezen	3. Ideeën van het management of de werkvloer?	Het management beslist uiteindelijk.	De ideeën van het management werken vaak alleen op papier.	Ik wil dat er iets gedaan wordt met mijn idee.
Uitkiezen	4. Veel of weinig informeren?	Je moet werknemers niet te veel afleiden van hun werk.	Ik wil alleen iets horen als ik er concreet mee te maken krijg.	Ik ben graag op de hoogte van wat er gebeurt in de organisatie.
Uitproberen	5. Een kleine groep, of de hele organisatie?	Als je het niet bij de hele organisatie test, weet je niet of het echt werkt.	Het moet eerst getest zijn voordat je er de hele organisatie mee lastig valt.	Als iedereen mee doet kun je iedereen enthousiast maken.
Uitproberen	6. Al doende verbeteren of in één keer goed?	Als je het niet in één keer goed doet, gaan mensen klagen.	Ik wil graag dat alles meteen goed werkt.	Ik wil best iets uitproberen. Het hoeft nog niet gelijk te werken.
Invoeren	7. Invoeren of wachten op resultaten?	Als het niets oplevert moeten we er niet mee door gaan.	Ik heb geen tijd voor zaken die niets opleveren.	Je kunt niet zo snel resultaten verwachten, je moet geduld hebben.
Invoeren	8. Verplichte of vrijwillige deelname?	We moeten iedereen zien te motiveren om mee te doen.	Ik zou niet meedoen als het niet verplicht is.	Laat mensen vrijwillig deelnemen, anderen worden dan vanzelf enthousiast.

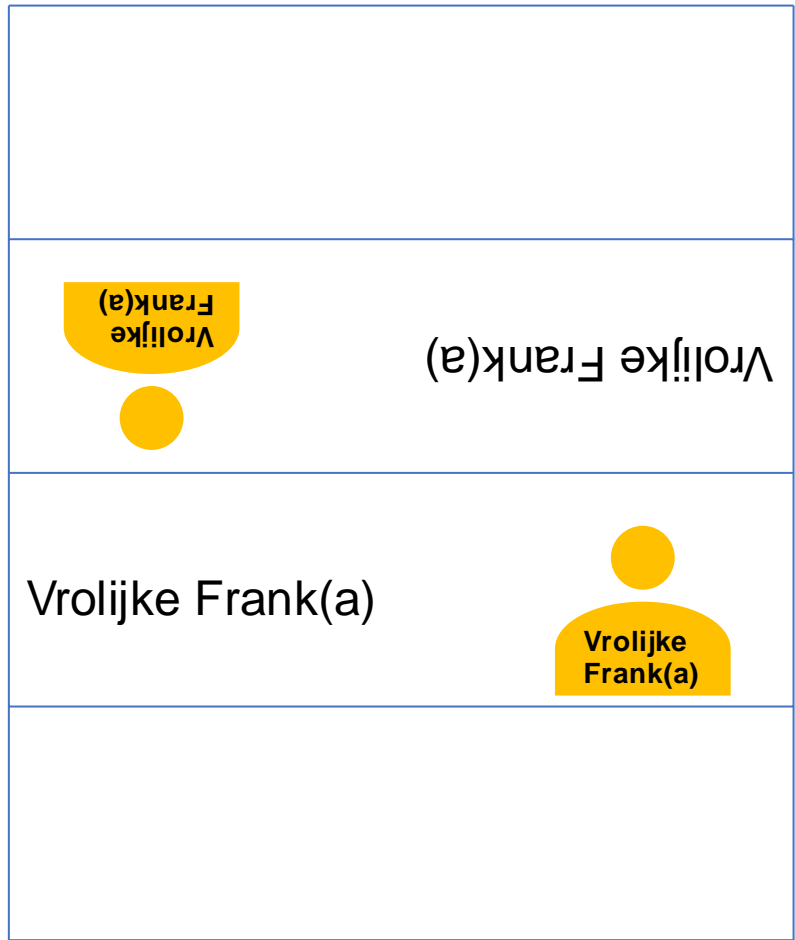
Fase	Dilemma	Voor- of nadeel vanuit rol		
		De Wit	IJverige Willem(ina)	Vrolijke Frank(a)
Evalueren	9. Uitgebreid evalueren of kijken naar productie?	Het gaat er uiteindelijk om of de productie omhoog gaat.	Ik heb hier geen tijd voor.	Ik zou goed evalueren, dan weet je waarom het wel of niet werkt.
Evalueren	10. Wederzijdse verwachtingen	Er moet wel iets gedaan worden met de inbreng van medewerkers.	Vernieuwingen moeten een verbetering zijn voor mij zelf.	We moeten met de tijd mee.

B1.2 Naambordjes per rol

Op de volgende pagina staan naambordjes per rol. Deze kun je uitprinten op A4 formaat.

 <p>Teammanager De Wit</p>
<p>Teammanager De Wit</p> 

 <p>IJverige Willem(ina)</p>
<p>IJverige Willem(ina)</p> 



B1.3 Rolbeschrijvingen

Op de volgende pagina's staan de rolbeschrijvingen per rol. Deze kun je uitprinten op A4 formaat.

ROLBESCHRIJVING

Teammanager De Wit



Jij bent...

- › ... iemand die leiding geeft aan een team op de werkvloer. Je wordt zelf aangestuurd door een hogere manager. Je wordt afgerekend op de productiviteit van je team. Je hebt te maken met verschillende wensen en persoonlijkheden binnen je team. Je voelt de spagaat tussen het tevreden houden van je team en je manager.

Jij wilt...

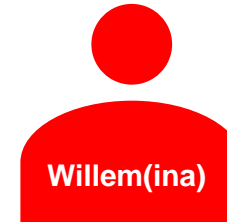
- › Dat je team zo productief mogelijk is
- › Dat je team lekker kan werken zonder gestoord te worden
- › Dat problemen snel worden opgelost
- › Anderen motiveren

Jij wilt niet...

- › Eindeloos vergaderen
- › Veranderen om het veranderen
- › Dat je team zijn afgesproken productie niet haalt
- › Gedwongen worden te kiezen tussen je team of het management

ROLBESCHRIJVING

IJverige Willem(ina)



Jij bent...

- › ... vooral bezig met je taken. Je vindt productief zijn belangrijk, want daar wordt je voor betaald. Je geeft alles in je werk, maar wel binnen de afgesproken werktijden. Pauzes zijn belangrijk voor je om te kunnen opladen. In je vrije tijd ben je vaak met andere zaken bezig dan werk. Je hebt al meerdere veranderingen in het bedrijf meegemaakt, en daardoor ben je niet snel onder de indruk van beloofde verbeteringen.

Jij wilt...

- › Lekker aan het werk zijn
- › Dat er goed wordt nagedacht over vernieuwingen
- › Kritisch mee kunnen denken met belangrijke zaken, maar niet met alle ideeën van iedereen.
- › Dat je mening serieus wordt genomen

Jij wilt niet...

- › Met alle winden mee waaien
- › Te veel gecontroleerd worden

ROLBESCHRIJVING

Vrolijke Frank(a)



Jij bent...

- › ... iemand die mogelijkheden ziet en openstaat voor nieuwe dingen. Jouw glas is meestal halfvol. Je vindt het leuk om mee te denken en met nieuwe ideeën te komen. Je houdt van gadgets en je volgt nieuwe ontwikkelingen. Je kunt het met de meeste mensen wel redelijk vinden.

Jij wilt...

- › Initiatief nemen
- › Andere mensen ook enthousiast maken
- › Promotie maken of jezelf verbeteren
- › Dingen doen, uitproberen. Dan pas weet je of het werk.

Jij wilt niet...

- › Eindeloos vergaderen zonder resultaat
- › Achterlopen op de concurrentie

B1.4 Dilemma's

Op de volgende pagina's staan de dilemmakaarten voor de spelers. Deze kun je afdrucken op A4 formaat.

INNOVATIE/VERNIEUWING

OPLEIDINGSCOACH



- › Het plan voor vernieuwing is het invoeren van een opleidingscoach.
- › Dit houdt in:
 - › **Voor managers:** Mensgericht leiderschap (Stimuleert, inspireert, motiveert en coacht)
 - › **Voor medewerkers:** Aanleren van vaardigheden om mee te denken, en met ideeën te komen.

DILEMMA 1 - IDEEËN

KORTE OF LANGE TERMIJN?



- › Is het voor onze organisatie nodig om een opleidingscoach in te voeren? Het kan pas op langere termijn voordeel opleveren. Gaan we voor de korte of lange termijn?
 - › A = ja, dat is nodig voor goed functioneren op langere termijn
 - › B = nee, dat is niet nodig
 - › C = anders, namelijk ...

DILEMMA 2 – IDEEËN

VROEG BETREKKEN, OF ALS ER MEER DUIDELIJK IS?



- › Op welk moment kunnen we medewerkers het beste betrekken: wanneer we nog maar een eerste ruw idee hebben, of wanneer het idee al uitgewerkt is?
 - › A = medewerkers betrekken in vroeg stadium
 - › B = medewerkers pas betrekken als meer duidelijk is m.b.t. de opleidingscoach
 - › C = anders, namelijk ...

DILEMMA 3 – UITKIEZEN

IDEEËN VAN HET MANAGEMENT OF DE WERKVLOER?



- › Hoe zouden we volgens jullie het beste te werk kunnen gaan? Hoe selecteren we de ideeën waar we op voortbouwen? Laten we de keuze afhangen van de wensen van het management? Of moeten de ideeën vanuit de werkvloer voorrang krijgen?
 - › A = de wensen van het management laten we zwaarder wegen
 - › B = de ideeën vanuit de werkvloer laten we zwaarder wegen
 - › C = anders, namelijk ...

VEEL OF WEINIG INFORMEREN?



- › Zullen we tijdens het verandertraject dat we straks gaan inzetten alle medewerkers op gezette tijden informeren over de keuzen en de voortgang, of pas als medewerkers er direct mee te maken krijgen?
 - › A = medewerkers op gezette tijden informeren over het verandertraject
 - › B = medewerkers enkel informeren als men ermee in aanraking gaat komen
 - › C = anders, namelijk ...



EEN KLEINE GROEP, OF DE HELE ORGANISATIE?

- › Willen we het eerst op een beperkte groep medewerkers uitproberen of proberen we het direct in de gehele organisatie uit?
- › Ofwel, welke doelgroep zullen we kiezen voor het toetsen van het prototype, een deel van de medewerkers (en zo ja wie dan?) of de gehele organisatie?
 - › A = een deel van medewerkers
 - › B = de gehele organisatie
 - › C = anders, namelijk ...



AL DOENDE VERBETEREN OF IN ÉÉN KEER GOED?

- › Moeten we de opleidingscoach snel invoeren en al doende dingen aanpassen en toevoegen, of heeft het een betere slagingskans als we eerst zorgvuldig invulling geven aan het concept en het direct goed neerzetten?
 - › A = snel invoeren en al doende aanpassingen doen ter verbetering
 - › B = langzamer invoeren en concept goed uitgewerkt hebben voor het testen
 - › C = anders, namelijk ...

DILEMMA 7 – INVOEREN

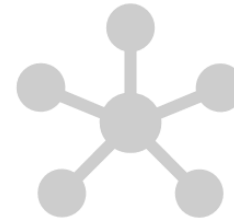
INVOEREN OF WACHTEN OP RESULTATEN?



- › De opleidingscoach heeft zich nog niet vertaald in concrete voordelen. Kunnen we op dit moment beslissen de opleidingscoach voor de gehele organisatie invoeren?
 - › A = invoeren voor de gehele organisatie
 - › B = wachten met invoer in gehele organisatie tot we resultaat zien
 - › C = anders, namelijk ...

DILEMMA 8 – INVOEREN

VERPLICHTE OF VRIJWILLIGE DEELNAME?



- › Hoe moeten we de invoering van de opleidingscoach doen om er voor te zorgen dat zoveel mogelijk mensen enthousiast worden en mee gaan doen?
 - › A = deelname verplicht. Eventuele randvoorwaarden: ...
 - › B = deelname vrijwillig. Eventuele randvoorwaarden: ...
 - › C = anders, namelijk ...

UITGEBREID EVALUEREN OF KIJKEN NAAR PRODUCTIE?



- › Wat raden jullie ons aan? Uitgebreid evalueren inclusief de meningen van de gebruikers of ons in eerste instantie vooral te richten op (geautomatiseerde) meetbare resultaten zonder de medewerkers verder te bevragen?
 - › A = uitgebreide evaluatie
 - › B = enkel kijken naar de productie
 - › C = anders, namelijk...

DILEMMA 10 – EVALUEREN

WEDERZIJDSE VERWACHTINGEN



- › Hoe kunnen we ervoor zorgen dat tijdens het veranderproces naar meer inspraak en mensgerichter leidinggeven er geen onduidelijkheid of onvrede ontstaan?

<Open discussie zonder stellingen>

B1.5 Spelbord

Op de volgende pagina staat het spelbord weergegeven. Deze kun je in A3 afdrukken, en gebruiken door steeds met een pion aan te geven in welke fase van het proces de spelers zijn.

Ideeën 	Uitkiezen 	Uitproberen 	Invoeren 	Evalueren 
<p>Vraag 1</p> <p>Is er verandering nodig?</p>	<p>Vraag 3</p> <p>Ideeën van het management of de werkvloer?</p>	<p>Vraag 5</p> <p>Een kleine groep, of de hele organisatie?</p>	<p>Vraag 7</p> <p>Invoeren of wachten op resultaten?</p>	<p>Vraag 9</p> <p>Uitgebreid evalueren of kijken naar productie?</p>
<p>Vraag 2</p> <p>Vroeg betrekken, of als er meer duidelijk is?</p>	<p>Vraag 4</p> <p>Veel of weinig informeren?</p>	<p>Vraag 6</p> <p>Al doende verbeteren of in één keer goed?</p>	<p>Vraag 8</p> <p>Verplichte of vrijwillige deelname?</p>	<p>Vraag 10</p> <p>Wederzijdse verwachtingen</p>

B1.6 Inspiratiekaartjes per rol

Op de volgende pagina's staan de inspiratiekaartjes. Je kunt deze afdrukken op A4-formaat. De kaartjes zijn genummerd om snel te kunnen zien of een spelset compleet is. Vergeet niet de kaartjes goed te schudden van te voren.



Als de cijfers goed blijven vind ik het goed.



Ik wil zo vroeg mogelijk betrokken worden, want dan kan ik nog invloed hebben.



Het management beslist uiteindelijk.



Je moet werknemers niet te veel afleiden van hun werk.



Als je het niet bij de hele organisatie test, weet je niet of het echt werkt.



Als je het niet in één keer goed doet, gaan mensen klagen.



Als het niets oplevert, moeten we er niet mee door gaan.



We moeten iedereen zien te motiveren om mee te doen.



Het gaat er uiteindelijk om of de productie omhoog gaat.



Er moet wel iets gedaan worden met de inbreng van medewerkers.

INSPIRATIEKAARTJE



Ik doe mijn werk en verder wil ik niet lastig gevallen worden.

TNO innovation for life

1

INSPIRATIEKAARTJE



Het is veel te vaag om nu al mensen mee lastig te vallen.

TNO innovation for life

2

INSPIRATIEKAARTJE



De ideeën van het management werk vaak alleen op papier.

TNO innovation for life

3

INSPIRATIEKAARTJE



Ik wil alleen iets horen als ik er concreet me te maken krijg.

TNO innovation for life

4

INSPIRATIEKAARTJE



Het moet eerst getest zijn, voordag je er de hele organisatie mee lastig valt.

TNO innovation for life

5

INSPIRATIEKAARTJE



Ik wil graag dat alles meteen goed werkt.

TNO innovation for life

6

INSPIRATIEKAARTJE



Ik heb geen tijd voor zaken die niets opleveren.

TNO innovation for life

7

INSPIRATIEKAARTJE



Ik zou niet meedoen als het niet verplicht is.

TNO innovation for life

8

INSPIRATIEKAARTJE



Ik heb hier geen tijd voor.

TNO innovation for life

9

INSPIRATIEKAARTJE



Vernieuwingen moeten een verbetering zijn voor mijzelf.

TNO innovation for life

10



We moeten nieuwe dingen blijven uitproberen.



Ik wil zo vroeg mogelijk betrokken worden, want dan kan ik nog invloed hebben.



Ik wil dat er iets gedaan wordt met mijn idee.



Ik ben graag op de hoogte van wat er gebeurt in de organisatie.



Als iedereen mee doet, kun je iedereen enthousiast maken.



Ik wil best iets uitproberen. Het hoeft nog niet gelijk te werken.



Ik wil best iets uitproberen. Het hoeft nog niet gelijk te werken.



Laat mensen vrijwillig deelnemen, anderen worden dan vanzelf enthousiast.



Ik zou goed evalueren, dan weet je waarom het wel of niet werkt.



We moeten met de tijd mee.