

Tempo maken in Innovatie

Observationeel onderzoek naar de toepassing van de sociaal dialectische methode als versneller bij het Missiegedreven Topsectoren en Innovatiebeleid

Auteurs: Drs. Bas van Bree, Prof. (em) Dr. Ron Koole, Jan Collé

Inleiding

Weerstand bij verandering is een bekend fenomeen waar al veel over geschreven is. Ook in samenwerkingen gericht op innovaties stuit men regelmatig op weerstand bij de deelnemende partijen. Dit komt veelal voort uit een vorm van zelfbehoud, waarbij meningen en standpunten van betrokkenen zijn terug te voeren op divergerende denkconstructen. Zeker in complexere omgevingen waarin meerdere partijen vanuit een autonome rol participeren, leidt dit vaak tot vertraging en blijkt het in de praktijk heel lastig om tempo te maken in het beoogde veranderingsproces.

De Stichting UVIO doet toegepast onderzoek naar sociale innovatie vanuit vernieuwend leiderschap. Centraal hierin staat de sociaal dialectische methode, waarbij het onderzoek zich met name richt op het toepassen van de methode in het creëren van doorbraken bij complexe(re) vernieuwingsprocessen. Het streven van de Stichting is om op die manier kennis en inzichten rondom de impact van sociaal innovatief leiderschap verder te brengen en tegelijkertijd de methodiek als potentiële sleutelmethode¹ breder toegankelijk en toepasbaar te maken.

*De **Stichting UVIO**, opgericht in 2013, richt zich op het doen van onderzoek naar de toepassing van de sociaal dialectische methode bij het helpen oplossen van complexe vraagstukken op het snijvlak van sociale innovatie en organisatievernieuwing. Deze unieke methode, ontwikkeld vanuit dialectiek en het dialectisch denken, is gericht op het realiseren van blijvende vernieuwing van mens en organisatie en biedt een unieke interdisciplinaire aanpak om transformatieve doorbraken te creëren in leiderschap en innovatie. Binnen de Stichting UVIO wordt er door de **Denktank**, samengesteld uit ervaren professionals uit de academische wereld, het bedrijfsleven en het publieke domein, ideeën uitgewisseld en nagedacht over actuele maatschappelijke thema's, vraagformulering en mogelijkheden voor onderzoek.*

Dit artikel beschrijft een recent uitgevoerd onderzoek aan de hand van een maatschappelijk relevante casus uit de hedendaagse innovatiepraktijk. Hiertoe vonden er een aantal sessies plaats, gedurende een periode van 12 maanden, waarbij de Denktank binnen de Stichting UVIO samen met de direct betrokken casushouder aan de slag is gegaan en met behulp van de sociaal dialectische methode een versnelling wisten te creëren in het innovatieproces. Dit artikel biedt een inzicht in de problematiek, het proces dat werd doorlopen, als ook een drietal belangrijke interventies die door de casushouder zelf tijdens het betreffende innovatieproces daadwerkelijk zijn toegepast.

¹ Sleutelmethodeën (KEM's) voor missiegedreven innovatie, onderzoeksagenda, juni 2021

Missiegedreven Topsectoren- en Innovatiebeleid in Nederland

Nederland kent een groot aantal maatschappelijke vraagstukken en uitdagingen, zoals op het gebied van migratie, klimaatverandering, veiligheid, mobiliteit en energie, maar ook gezond leven, gezonde voeding en zorg. De Rijksoverheid kent een Missiegedreven Topsectoren en Innovatiebeleid (MTIB) om vanuit innovatie richting en vorm te geven aan deze uitdagingen. “Het Missiegedreven Topsectoren- en Innovatiebeleid (MTIB) versnelt de transitie naar een duurzame, gezonde, veilige en klimaatneutrale samenleving én versterkt de concurrentiekracht van ons land. Door middel van gericht innovatiebeleid zetten bedrijven, kennisinstellingen en de overheid zich in voor de maatschappelijke uitdagingen en het versterken van de Nederlandse economie op de lange termijn”, zo is te lezen in de kamerbrief ² over het MTIB. Innovatiekracht wordt met dit nieuwe beleid nadrukkelijk gekoppeld aan de maatschappelijke uitdagingen.

Het kabinet onderscheid hierbij maar liefst vijftientig missies. Op basis daarvan hebben de Topsectoren in Nederland, samen met een groot aantal maatschappelijke partners, zes kennis- en innovatieagenda's (KIA's) opgesteld. Vier daarvan zijn thematische KIA's, waaronder Energietransitie & Duurzaamheid, Landbouw, Water & Voedsel, Gezondheid & Zorg en Veiligheid. De overige twee KIA's, Sleuteltechnologieën en Maatschappelijk Verdienvermogen, zijn dwarsdoorsnijdend en van belang voor het zowel realiseren van innovatie als het creëren van impact.

De casus die in dit onderzoek centraal staat, maakt deel uit van de thematische KIA Gezondheid & Zorg. De centrale missie binnen deze thematische KIA is dat “In 2040 leven alle Nederlanders tenminste vijf jaar langer in goede gezondheid, en zijn de gezondheidsverschillen tussen de laagste en hoogste sociaaleconomische groepen met 30% afgenomen”.³ Eén van de vier deelmissies die hier invulling aan geeft, betreft het aanbieden van meer zorg in de leefomgeving.

Deelmissie II: Zorg op de juiste plek

Deze deelmissie draagt bij aan de centrale missie via het aanbieden van meer zorg op de juiste plek, met als missie dat “Zorg wordt in 2030 50% meer (of vaker) in de eigen leefomgeving georganiseerd (in plaats van in zorginstellingen), samen met het netwerk rond deze mensen.”

Achter deze deelmissie staat een brede groep van maatschappelijke partners, waaronder overheden, kennisinstellingen, zorginstellingen, initiatieven voor burgerparticipatie, bedrijfsleven, etc. Deze partners hebben zich gecommitteerd aan de KIA Gezondheid en Zorg en zijn actief bezig met innovaties en kennisontwikkeling die bijdragen aan deze transitie.

Probleemstelling

Om vorm te geven aan deze missie zijn, vanuit een gezamenlijk Kennis en Innovatie Akkoord, partijen met verschillende achtergrond en belangen bij elkaar gebracht in een governance structuur, waarbij de rollen van die partijen zijn vastgelegd. Het blijkt binnen die structuur moeilijk om daadwerkelijk verbinding te maken tussen betrokken partijen, in de context waarbij organisaties met verschillende historie, achtergrond, visies en belangen bij elkaar worden gebracht om gezamenlijk een innovatieproces vorm te geven.

² Kamerbrief over Missiegedreven Topsectoren- en Innovatiebeleid, 15 oktober 2021

³ Gezondheid en Zorg, Missiedocument. De missies in deze notitie zijn opgesteld door het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, in het kader van het Missiegedreven Topsectoren- en Innovatiebeleid.

Op de tweede plaats blijkt dat de intentie om het vraagstuk in de samenwerking integraal te benaderen, onvoldoende tot uiting komt in de uitvoering. Het gevolg daarvan is dat er te veel versnipperde projecten en initiatieven ontstaan die elkaar juist zouden kunnen versterken en versneld tot resultaat zouden leiden, wanneer er meer vanuit samenhang zou worden gedacht en gestuurd. Wat er echter ontbreekt is een methodiek om een meer integrale benadering tot stand te brengen.

Als één van de twee Topsectoren in deze casus heeft de **Topsector Logistiek** zich gecommitteerd aan de uitvoering van het missie gedreven innovatiebeleid. De logistieke sector heeft een belangrijke rol te spelen in het realiseren van de ambitie om meer en betere zorg te organiseren in de directe leefomgeving. De sector is ook één van de kennisdragers in deze transitie. Die rol kan echter alleen goed worden vervuld vanuit een integrale benadering. Daardoor is er grote behoefte binnen de Topsector Logistiek om kennis en inzicht te delen vanuit en met de deelnemende organisaties in deze missie.

In de beginperiode van de samenwerking tussen de partijen is er vanzelfsprekend enige tijd nodig om elkaar te leren kennen. Partijen hebben een verschillende achtergrond en historie en zien voor zichzelf van daaruit een rol bij de invulling van de missie. Er is sprake van een complexe omgeving waarbij gezamenlijke doelstellingen moeten worden geformuleerd die vervolgens in actie moeten worden omgezet.

Uit de beschrijving van de problematiek komt naar voren dat er veel wordt gedaan door de verschillende partijen, maar dat dit maar voor een klein deel onderling bekend is. Vastgesteld wordt dat er sprake is van een kennisvoorsprong of juist een achterstand tussen betrokken partijen onderling. En in die complexe context worden partijen min-of-meer gedwongen om met elkaar samen te werken en te bekijken hoe activiteiten beter kunnen worden opgepakt.

Het is daarmee bij aanvang voor elke betrokken partij een enorme uitdaging om de achtergronden van de deelnemers te begrijpen en te plaatsen in het geheel en daarnaast ook nog de verbinding te leggen met zijn eigen rol en activiteiten. Sommige partijen binnen deze omgeving kennen elkaar weliswaar al langer en werken al meer samen als partners. Maar dan nog is het lastig om buiten de eigen 'silo' de verbinding te maken, terwijl de behoefte aan verbinding er wel is. Hierdoor vertraagd het proces om tot relevante, gezamenlijke activiteiten en projecten te komen.

Observationeel onderzoek

Dit onderzoek stond in het teken van observationeel onderzoek, waarbij de onderzoeker niet in de werkelijkheid ingrijpt, maar deze slechts beschouwt. Dit in tegenstelling tot experimenteel onderzoek. De Denktank vervulde als collectief in dit onderzoek de rol van onderzoeker, daar waar de casushouder tijdens de sessies met de Denktank deelnam aan dat onderzoek om daarmee vervolgens in de praktijk interventies te plagen in het innovatieproces zelf.

Voor wat betreft de methode van dit onderzoek, werd gebruik gemaakt van de sociaal dialectische methode. Volgens deze methode staan mens, organisatie en omgeving voortdurend met elkaar in verbinding en vormen op die manier een complex en gelaagd sociaal systeem.

De **social dialectische methode** biedt op basis van dialectisch denken en heldere, sociaal intelligente analysetools, een unieke aanpak om de innovatiekracht binnen bedrijven afzonderlijk, maar ook op sectorniveau, structureel op een hoger niveau te brengen. En bovendien in een verhoogd tempo, waarbij de impact zich veelal binnen 6-12 maanden vertaald naar zichtbare en tastbare resultaten in organisatie- en cultuurvernieuwing. De methode biedt een verdieping en verrijking in denken over leiderschap en sociale innovatie, vanuit een dieper inzicht in de eigen organisatie als een sociaal intelligent systeem, de sociale verbindingen en spanningsvelden die er zijn. Maar juist ook vanuit het inzicht in *HOE* die in de context van de unieke situatie in de praktijk doorwerken in strategievorming, besluitvorming, cultuur en communicatie.

Met behulp van de sociaal dialectische methode werd in verschillende stappen telkens een verdere verdieping in de casus aangebracht, met de mogelijkheid voor de casushouder zelf om op basis van nieuw verkregen inzichten interventies te plegen en het innovatieproces in de praktijk in versnelling te brengen. In de beschrijving hierna wordt uiteengezet welke belangrijke stappen daarin zijn gezet, hoe de methode werd toegepast en tot welke interventies en impact dat heeft geleid.

Fase 1 – Verkennen van context en spanningsvelden

In het kader van dit onderzoek werd aan de hand van de Besluitvorming-in-6-stappen methode, vanuit een vraaggestuurd proces gesproken met de casushouder over de omgeving waarin hij acteert. Welke organisaties zijn betrokken bij de deelmissie Gezondheid in de Leefomgeving? Welke verhouding hebben deze organisaties tot elkaar? Welke belangen zijn er en hoe communiceren partijen met elkaar? Deze context staat in directe verbinding met de rol die de casushouder zelf daarin speelt. Hiermee werd in deze eerste fase duidelijk hoe de betrokken partijen zich tot elkaar verhouden.

Door het toepassen van deze methode werd een eerste inzicht verkregen in spanningsvelden die er zijn en die er, vanuit het perspectief van de casushouder, toe leiden dat er geen echte samenwerking en versnelling van innovatie tot stand komt. Hieruit blijkt dat het proces zelf als vermoeiend wordt ervaren, terwijl er juist veel energie nodig is om in deze complexe, multi-stakeholder omgeving stappen te kunnen maken. Het proces voelt bovendien op momenten geïsoleerd, terwijl juist het verbinden tussen partijen van belang is. Het is in de beginfase vooral ook een proces van veel praten en weinig actie. Partijen willen wel hun kennis delen, maar voelen zich tegelijkertijd onvoldoende gehoord en begrepen.

Op de inhoud van de missie is het lastig de verbinding te maken, met name omdat partijen een verschillende beeld hebben bij de gemeenschappelijke missie en vanuit verschillende taal spreken over die missie. Dat uit zich in een ‘verzuilde’ benadering en aanpak, terwijl het innovatieproces juist baat heeft bij een open dialoog over de inhoud. Bij gebrek aan een gedeelde visie wordt er vanuit een eigen sectorale achtergrond tegen de materie aangekeken. Daardoor zweven organisaties in meer of mindere mate en weten partijen onvoldoende richting te geven aan hun eigen activiteiten.

Eerste interventie

De casushouder constateert onmacht bij zichzelf om meer gevoel te krijgen op zowel de inhoud als in de samenwerking. Het gevoel van onmacht wordt daarbij herkend en benoemd als een belangrijk thema. Een interventie die vervolgens daarop door de casushouder is gepleegd, is om beter waar te nemen binnen de overleggen met samenwerkende partijen. Waarnemen wat de dynamiek in de groep is en daarnaast welke beeld de verschillende deelnemers hebben en projecteren op de inhoud

en actie. Beter waarnemen leidt ertoe dat de context nog scherper wordt en dat de achtergrond van individuele partijen duidelijker wordt.

Fase 2 – Een beter beeld creëren en bespreekbaar maken

Het beter waarnemen en het delen en bespreken ervan leidt tot een aantal belangrijke nieuwe inzichten in de dynamiek tussen de samenwerkende partners. Zo wordt duidelijk dat de inhoudelijke agenda bij gesprekken in een brede samenstelling, met alle betrokken partijen, ertoe leidt dat niet iedereen zich op elk moment verbonden voelt. De onderwerpen zijn in deze besprekingen dermate uiteenlopend, waardoor het moeilijk is om verbinding te maken met de eigen achtergrond. De aandacht verslapt bij deelnemers dan ook op verschillende momenten in het gesprek.

Voor wat betreft de inhoud wordt het duidelijk dat er geen eenduidig beeld is van wat er gedaan moet worden. De groep als geheel is zich er niet van bewust wat de acties zouden moeten zijn en de dialoog komt ook niet op dit niveau. Dat ligt niet aan de betrokkenheid van deelnemers zelf in de samenwerking, maar aan het feit dat zij zijn aangesloten op delen van de inhoud en niet op het geheel.

Een andere belangrijke observatie die het beeld zowel completer als complexer maakt, is dat vanuit een financiële positie geredeneerd, de verhoudingen verschillen. In de context van de missie is er uiteindelijk een vertaling nodig van inhoudelijke richting naar commitment in financiële zin. Sommige partijen in de samenwerking beschikken over kennis en kunnen nadrukkelijk hun achterban betrekken in het proces. Andere partijen beschikken daarentegen over de financiële middelen om innovaties te ondersteunen. Deze onderlinge verhoudingen maakt dat er sprake is van een budgetmacht bij een deel van de betrokken partijen.

De casushouder deelt zijn waarnemingen met de deelnemers. In een aantal bijeenkomsten met de partijen in de samenwerking worden een aantal beelden die de casushouder deelt, herkent. Het gaat dan met name om visuele weergaven van de toekomst van zorg in de leefomgeving. Hoewel die in verschillende vormen wordt aangeboden en er ook verschillende taal wordt gebruikt om elementen van die toekomst te duiden, is die herkenning terug te zien in de manier waarop vertegenwoordigers reageren en de meer dynamische toon van de gesprekken onderling.

Tweede interventie

Op basis van de nieuw verkregen inzichten door de casushouder en een tweede verdieping van de casus in interactie met de Denktank, wordt in de daarop volgende periode door de casushouder verder ingespeeld op de herkenning die partijen laten zien. De visualisatie wordt in vervolggesprekken binnen de samenwerking door de casushouder ingezet om die herkenning verder te duiden. Dat leidt ertoe dat er sprake is van een doorbraak, waarbij de casushouder ervaart dat zijn positie verschuift vanuit een positie van onmacht naar een positie van invloed.

Tegelijkertijd wordt door de casushouder een tweede interventie gepleegd op bestuurlijk niveau. Hierbij wordt door de boegbeelden van de twee betrokken Topsectoren, Topsector Life Sciences & Health en Topsector Logistiek, uitgesproken dat intensiever gezocht moet worden naar een effectievere samenwerkingsvorm. Dit leidt ertoe dat er een nieuwe fase aanbreekt in het innovatieproces, waarbij de casushouder met een kleiner aantal betrokken partijen contact maakt op de inhoud en daarop verdiepende gesprekken plaatsvinden.

Fase 3 – Visievorming en commitment creëren

Vanuit de veranderende rol van de casushouder en de verandering in de dialoog binnen de samenwerking, ontstaan er nieuwe spanningsvelden. Er ontstaat een 'coalition of the willing' van direct betrokkenen die echt met elkaar in gesprek is over de elementen van de transitie binnen de deelmissie zorg in de leefomgeving. De casushouder zelf heeft invloed op die dialoog en is vanuit die positie in staat om een visie op te stellen. Die visie wordt in eerste instantie gedeeld met de groep direct betrokkenen en kort daarna ook binnen de bredere samenstelling van de deelmissie.

In deze fase is door toepassing van de Sociaal Dialectische Analyse, opnieuw vanuit een vraaggestuurd proces een nieuwe verdiepingsslag gemaakt vanuit de vraag hoe de partijen daadwerkelijk betrokken zijn bij deze visie. Hierbij worden zowel formatie- als informatievragen gesteld. Formatievragen leiden daarbij tot inzicht in het WAT met betrekking tot de visievorming, de informatievragen leiden tot inzicht in het WIE van de betrokkenen in dit proces.

Vanuit deze vragen en interactie met de Denktank krijgt de casushouder zicht op nieuwe spanningsvelden. Zo blijkt dat het voor een deel van de partijen het nog steeds lastig is om de visie te concretiseren en de rol die de eigen organisatie hierin speelt te visualiseren. Aan de andere kant zijn er partijen die juist wel tot concrete inzichten komen en hun herkenning in de visie kunnen vertalen naar eigen activiteiten en doelen. Dat leidt tot de situatie dat partijen zich niet altijd kunnen committeren en dus aarzelen om mee te doen. In dit stadium is het met name belangrijk om elkaar te durven bevragen, omdat het anders niet mogelijk is om uit deze spanningsvelden te komen en een nieuw, collectief handelingsperspectief te creëren.

Op basis van de informatievragen wordt duidelijk dat er nog niet altijd sprake is van intrinsieke motivatie om uitvoering te geven aan de visie. Daar staat tegenover dat er partijen zijn die juist druk uitoefenen op het proces. Hierbij is het zaak om helderheid te verschaffen in de belangen die partijen hebben. Wat nog beperkt tot stand komt is een vorm van collectieve besluitvorming, vanuit de observatie dat partijen zich risicomijdend opstellen, terwijl er juist meer creativiteit en leiderschap nodig is om tot een versnelling te komen. Vastgesteld wordt dat de uitdaging hier is om tot een situatie te komen waarin alle partijen vanuit hun eigen rol hun verantwoordelijkheid oppakken.

Derde interventie

De rol en positie van de casushouder verandert in deze fase opnieuw. Door leiderschap te tonen evolueert zijn rol van adviseur met een positie van invloed naar kartrekker met invloed. De casushouder stelt zichzelf actiever op in dit proces door partijen bij de visie te betrekken en te verdiepen waar verantwoordelijkheid door de partijen kan worden genomen. Dat leidt ertoe dat er opnieuw sprake is van een doorbraak, waarbij gezamenlijk een roadmap wordt opgesteld en individuele partijen hun commitment uitspreken op onderdelen waar zij zelf invulling aan gaan geven.

Hoe verliep deze casus verder? Nadat het hiervoor beschreven proces is doorlopen, is de casushouder verder gegaan vanuit zijn rol als kartrekker. Er is in de governance structuur een roadmap uitgewerkt waaraan verschillende stakeholders hun inbreng hebben aangegeven. Vanuit verschillende partijen is daarbij aangegeven welke initiatieven al invulling geven aan deze roadmap en waar de behoefte ligt om betere verbindingen te maken tussen initiatieven.

De roadmap is aansluitend door de casushouder op bestuurlijk niveau toegelicht, waarna steun is uitgesproken voor de verdere uitwerking. Op die manier is er ook bestuurlijke betrokkenheid gerealiseerd. Hierdoor kunnen alle partners nu aangesproken worden op het concretiseren van samenwerkingsverbanden en op maken van tempo met de inhoudelijke invulling op de verschillende onderdelen.

Resultaat

Door het toepassen van de sociaal dialectische methode zijn in een tijdsbestek van 12 maanden een aantal concrete en zichtbare resultaten geboekt door de betreffende casushouder in deze casus. En doordat er verschillende doorbraken zijn geweest in het proces, is het innovatieproces zelf in een hogere versnelling gekomen. Wat als zeer waardevol door de casushouder zelf is ervaren, is het feit dat hij met behulp van de sociaal dialectische methode in staat is geweest zicht te krijgen op het gedrag van anderen, maar ook op dat van zichzelf, en de complexiteit en de dynamiek in de samenwerking daardoor steeds beter is gaan zien en begrijpen. De methode, maar juist ook de manier waarop deze wordt toegepast in de sessies met de Denktank, dwingt je als casushouder om taal te geven aan die complexiteit en zelf de nieuwe verbanden te gaan leggen. Niet om die voor je opgeschreven te zien, maar door ze zelf te leren zien.

Daarnaast kan worden vastgesteld dat interventies die zijn gepleegd door de casushouder ertoe hebben bijgedragen dat de dialoog concreter is geworden en er vanuit overstijgend denken een gedeelde visie is ontstaan rondom de deelmissie. Die visie wordt nu verder uitgewerkt in een gemeenschappelijke ambitie en innovatieprogramma met concrete instrumenten om de beoogde innovaties daadwerkelijk mogelijk te maken. Er is bovendien veel meer herkenning en contact tussen betrokkenen, waardoor het voor de partijen die er echt bij betrokken zijn, mogelijk is geworden hun eigen verantwoordelijkheid te pakken op de onderdelen waar zij zelf invulling aan geven.

Conclusies

Een belangrijke aanleiding voor dit onderzoek is dat in de context van samenwerkingen gericht op innovaties in complexe omgevingen weerstand bij deelnemende partijen veelal tot vertraging leidt en het in de praktijk voor betrokken partijen heel lastig is om tempo te maken in het beoogde innovatieproces. Zo ook in de casus rondom de transitie in de Zorg in Nederland die in dit onderzoek centraal staat en een onderdeel uitmaakt van het Missiegedreven Topsectoren- en Innovatiebeleid (MTIB) van de Rijksoverheid. Hierbij stond het onderzoek in het teken van observationeel onderzoek, uitgevoerd gedurende een periode van 12 maanden en gericht op de toepassing van de sociaal dialectische methode in het creëren van doorbraken in complexe(re) vernieuwingsprocessen.

Uit dit onderzoek dat in het teken stond van observationeel onderzoek komt naar voren dat er met behulp van de sociaal dialectische methode en de interventies die zijn gepleegd door de casushouder tijdens het innovatieproces, concrete en zichtbare resultaten zijn gerealiseerd. En dat daardoor het innovatieproces zelf in versnelling is gebracht. Wat hierin naar voren komt is dat de grondslag van het succes vooral gelegen is in het feit dat de sociaal dialectische methode de casushouder effectief heeft geholpen om taal te geven aan de complexiteit, beter zicht te krijgen op de intrinsieke motivatie van betrokken partijen en zelf de nieuwe verbanden te gaan leggen. Door de reflectie op het eigen denken, communiceren en handelen, kregen de spanningsvelden steeds meer zeggenschap en betekenis voor de casushouder zelf.

Het onderzoek laat daarin ook zien dat de sociaal dialectische methode, vanuit de toepassing tijdens de interactie met de Denktank, maar juist ook door interventies door de casushouder zelf in het innovatieproces, het vertrekpunt is geweest voor een open dialoog en een meer overstijgend en creatief denkproces waardoor er een visie is ontstaan die voor nagenoeg alle betrokken partijen in deze casus herkenbaar is en wordt gedeeld. Hierdoor is het voor de partijen die er echt bij betrokken zijn, mogelijk geworden de verbinding te maken met hun eigen rol en hun eigen verantwoordelijkheid te pakken voor de onderdelen waar zij zelf invulling aan geven.

De onderzoekers stellen vast dat in de context van het Missiegedreven Topsectoren- en Innovatiebeleid en complexiteit van deze casus, de toepassing van de sociaal dialectische methode meerwaarde heeft gehad en heeft gezorgd voor een effectieve versnelling in het innovatieproces. En dat hierin de meerwaarde van de methode als potentiële sleutelmethode zichtbaar is geworden. En daarin staat deze casus niet op zichzelf, want hoewel de inhoud van ieder andere casus elke keer uniek is, zullen ook andere professionals die te maken hebben met innovaties in complexe(re) omgeving zich hierin kunnen herkennen. De Stichting UVIO nodigt die professionals uit om in gesprek te komen over de behoefte aan het versnellen van innovatie en de toepassing van de sociaal dialectische methode als mogelijke sleutelmethode.

Stichting Universiteit Voor Intelligent Ondernemen

Karpervijver 1-B
3703 CJ Zeist

T: 030-274 18 98
E: info@uvio.nl

www.uvio.nl