

Leren StimuLeren

Inspirerende oplossingen voor leidinggevenden

Gertjan Schuiling

Wim Heine

(redactie)

2005  KONINKLIJKE VAN GORCUM

Strategisch vernieuwen over de grenzen van de organisatie

Jaap Boonstra

Innoveren is een vorm van leren waarbij grenzen overschreden worden. Grenzen van de eigen discipline, grenzen van de eigen afdeling en steeds vaker ook de grenzen van de eigen organisatie. In de auto- en vliegtuigindustrie is dit laatste al langere tijd gaande. Samen met toeleveranciers worden nieuwe conceptmodellen ontwikkeld en producten uitgetest.

Dit hoofdstuk gaat in op het managen van innovatieprocessen die over de grenzen van de eigen organisatie heen reiken, ofwel interorganisatieel innoveren.

Bij innoveren gaat het om experimenteren en risico's nemen om tot iets nieuws te komen. De mate van innovatie kan verschillen.

Vormen van innoveren

We kunnen drie vormen van innoveren onderscheiden (tabel 7). *Productverbetering* richt zich op het vernieuwen van bestaande producten en diensten. Om deze verbetering te realiseren wordt de bestaande technologie gewijzigd. Werknemers worden nieuwe routines aangeleerd om met de nieuwe technologie te kunnen werken. *Productvernieuwing* richt zich op het maken van geheel nieuwe producten en diensten. De technologie en routines worden gewijzigd en de bedrijfsprocessen aangepast. Dit betekent dat in het bedrijf andere manieren van samenwerken nodig zijn. De organisatiestructuur wordt gewijzigd en de cultuur verandert mee.

Transformatieve innovaties zijn het meest ingrijpend. Feitelijk wordt alles gewijzigd. Bestaande routines voldoen niet meer. De organisatievorm, de organisatiecultuur en de werkprocessen veranderen ingrijpend. Er ontstaan nieuwe klantrelaties en de organisatie is actief op andere markten. Dit alles betekent dat de *waarden* die aan de organisatie ten grondslag liggen onder druk komen te staan. Geleidelijk ontstaan nieuwe relatie- en waardepatronen.

Tabel 7 Verschillende vormen van innovatie

Type innovatie	Vernieuwen	Concepten	Afbreken	Behouden	Tijds-dimensies
Verbeteren	Producten, diensten, ICT en routines	Doorlooptijd Volume Kwaliteit/ prijs	Routines	Markt, cultuur, organisatie	Efficiëntie: 1 dag tot 3 maanden Effectiviteit: 1 tot 2 jaar
Vernieuwen	Markten, producten, diensten, processen	Verkennen Vernieuwen Verkopen	Routines, ICT en bedrijfsprocessen	Markt, cultuur, competenties	Productverbetering: 1 tot 2 jaar Marktverandering: 2 tot 5 jaar
Transformeren	Markten, producten, diensten, processen, waarden en competenties	Nieuwe percepties Communicatie & vertrouwen	Vrijwel alles	Vrijwel niets	Waardewijziging: 10 tot 20 jaar

Een lastig dilemma bij innovatie is de keuze tussen verbeteren (bij gelijktijdige kostenbeheersing) of vernieuwen (waarbij de nadruk verschuift van kostenbeheersing naar kostenbewustzijn).

De keuze voor het eerste leidt, als het goed is, tot efficiëntiewinst en het behalen van een maximale toegevoegde waarde in de productie van goederen en diensten. Het is de kortste weg naar winstgevendheid door kostenreductie, uitbesteden van diensten en loonmatiging. De focus ligt op exploitatie.

De keuze voor het tweede richt zich op het versterken van de strategische marktpositie vanuit eigen kracht. Het is een langere weg, er komt mobilisatie van kennis aan te pas, vernieuwing en ontwikkeling van kennis ook. Hier ligt de focus op exploratie.

Vernieuwen verlangt durf en ondernemerschap. Dat staat op gespannen voet met bedrijfsmatige sturing. Vernieuwen verstoort de dagelijkse gang van zaken en stelt bestaande praktijken ter discussie. Lang niet altijd wordt voor deze lange en kennisintensieve weg gekozen. In de afgelopen jaren is relatief veel aandacht gegaan naar kwaliteitsverbetering en flexibilisering. De laatste jaren wordt dit als een gemis ervaren en vindt in Nederland discussie plaats over manieren om weer tot meer 'echte' innovatie te komen.

Interorganisationeel innoveren

Kenmerkend voor interorganisationeel innoveren is dat een aantal organisaties eenzelfde probleem ervaren of ambitie delen. Ze beseffen dat ze van elkaar afhankelijk zijn en elkaar kunnen steunen in vernieuwing. Samen gaan ze op zoek naar nieuwe toekomsten. Ze verkennen wat er gaande is, onderzoeken wat de mogelijkheden zijn. Ze kiezen hun positie om een nieuwe toekomst te realiseren. Deze vorm van vernieuwing brengt meestal met zich mee dat de maatschappelijke betekenis van de organisatie ter discussie komt; er is sprake van transformeren. Niet het wat en hoe staat centraal, maar het waartoe. Een voorbeeld van innovatie die de organisatiegrenzen overschrijdt is te vinden bij het Aidsfonds. Bij het Aidsfonds gaat het om een netwerk waarin overheden, wetenschappelijke onderzoekscentra, ontwikkelingsorganisaties, niet-gouvernementele organisaties en particuliere bedrijven samenwerken aan een wereld zonder aids. In het voorbeeld gaat het om de 'waartoe-vraag': wat is ons bestaansrecht, wat willen we zijn, en wat is onze maatschappelijke betekenis.

Voorbeeld 1: het Aidsfonds

Het Nederlandse Aidsfonds is midden jaren '80 opgericht om aids te bestrijden en mensen te ondersteunen die seropositief zijn of aids hebben. De gezondheidszorg en de thuiszorgorganisaties waren daartoe op dat moment niet goed toegerust. Er waren geen goedgekeurde medicijnen beschikbaar. Met de hulp van vrijwilligers zette het Aidsfonds een buddyhulpsysteem op. Het zorgde voor import van medicijnen. Financiering geschiedde door eigen fondsverwerving. De organisatie was zeer informeel; de import van medicijnen, bijvoorbeeld, was niet altijd legaal.

Tien jaar later is de reguliere gezondheidszorg in staat om aidspatiënten en mensen met HIV te begeleiden. Er zijn nieuwe medicijnen beschikbaar die ontwikkeling van aids vertragen. Het buddysysteem is vrijwel zelforganiserend. Dit leidt tot een eerste transformatie van het Aidsfonds: van een vrijwilligersorganisatie naar een professionele beleidsorganisatie, gefinancierd door de overheid. Het Aidsfonds krijgt van overheidswege de taak om te adviseren over hulpverlening, gezondheidszorg en voorlichting ten aanzien van aids en HIV. Het krijgt het beheer over overheidsgelden, al blijft ook particuliere fondsverwerving van belang. De activiteiten van het Aidsfonds veranderen ingrijpend. De onderliggende drijfveren en waarden van vrijwilligers komen onder druk te staan. Professionele krachten spelen in toenemende mate een grotere rol.

Weer zes jaar later komt het voortbestaan opnieuw onder druk. Beleidsdirecties op het ministerie nemen steeds meer verantwoordelijkheid in beleidsontwikkeling, academische ziekenhuizen hebben het wetenschappelijk onderzoek overgenomen, psychosociale steun komt van reguliere zorginstellingen en voorlichting van instellingen voor preventieve gezondheidszorg. Het beleid van de overheid ten aanzien van het Aidsfonds is tamelijk ambigu en het verantwoordelijke ministerie wordt geconfronteerd met bezuinigingen.

Opnieuw gaat het Aidsfonds op zoek naar nieuwe toekomstmogelijkheden. Samen met externe partners ontwikkelt het – vanuit eigen kracht – nieuwe toekomstscenario's. Interessant genoeg reflecteren deze scenario's de waarden uit de eerste jaren. Eén idee is, nu overheids gelden sterk afnemen, om private fondsen te werven voor onderzoek naar geneesmiddelen. Het tweede is om HIV-geïnfecteerde mensen en aidspatiënten in Afrika en andere arme gebieden te helpen. De twee ideeën sluiten goed op elkaar aan. Opnieuw ontstaan nieuwe vormen van organiseren en nieuwe relatienetwerken en opnieuw worden nieuwe competenties ontwikkeld. De oorspronkelijke waarden die ten grondslag lagen aan het ontstaan van het Aidsfonds krijgen nieuwe betekenis. Nu draagt het Aidsfonds bij aan het ondersteunen van vrijwilligersorganisaties in arme landen die, via zelforganisatie, mensen helpen die lijden aan aids of HIV-positief zijn. De nieuwe leidende waarden zijn samengevat in een nieuwe missie: Werken aan een wereld zonder aids.

De volgende paragrafen gaan in op principes van interorganisationeel innoveren. Daarna beschrijf ik de succesfactoren en werkzame bestanddelen. Nu eerst een praktische handleiding om aan de slag te gaan met deze vorm van innovatie.

Hoe het werkt

Interorganisationele innovatie berust dus op een samenwerkingsverband over de grenzen van organisaties heen. Dit ontstaat uit een onderkennen van eigen kracht, uit een gezamenlijke fascinatie rond een erkend vraagstuk, uit een langetermijnperspectief, uit een aantal originele en veelomvattende ideeën en uit de moed om te experimenteren. Hoe krijgt men dit op gang en hoe houdt men dit gaande? Hier volgen niet zozeer stappen, als wel principes die men in de praktijk in acht dient te nemen. Het gaat achtereenvolgens om aanvullende competenties, gezamenlijke ambitie, onbevangen waarnemen, waarderend verkennen, onderkennen van stagnaties, context maken en van elkaar leren.

- *Aanvullende competenties.* Een principe voor interorganisationeel innoveren is dat de betrokken organisaties elkaar iets te bieden hebben. Dat vraagt dat de organisaties van elkaar verschillen en dat hun competenties elkaar aanvullen. Als de organisaties te veel op elkaar lijken bestaat de mogelijkheid om efficiëntiewinst te boeken door betere afstemming. Dat leidt dan tot verbetering van kostenstructuur, maar het is zelden een stimulans voor vernieuwing en transformatie.
- *Gezamenlijke ambitie.* Een tweede principe is dat de organisaties een gezamenlijke ambitie hebben of gezamenlijk aan een vraagstuk willen werken.
- *Onbevangen waarnemen.* Interorganisationeel innoveren start met het onbevangen waarnemen (*naturalistic inquiry*). De kunst bij het onbevangen waarnemen is dat je oordelen uitstelt, niet te snel in oplossingen denkt en dat je gebeurtenissen vanuit meer dan één gezichtspunt beziet. Wat is er gaande in de bedrijfstak, de bedrijfskolom of de regio? Wat is de identiteit van de

deelnemende organisaties, welke activiteiten verrichten ze en wat is hiervan de externe betekenis. Tot slot: welke overeenkomsten en verschillen in hun activiteiten en betekenis zijn er te vinden?

- *Waarderend verkennen.* Nu gaat het erom zich een voorstelling te maken wat de toekomst zou kunnen zijn (*appreciative inquiry*). Bij dit 'waarderend verkennen' onderzoeken mensen uit de organisaties op welke activiteiten ze trots zijn. Omdat buitenstaanders de waarde van een organisatie vaak beter zien, worden mensen uit collega-organisaties uitgenodigd. Zij gaan na welke activiteiten energie opleveren en externe betekenis hebben. Niet een probleem-perspectief staat centraal, maar juist een zoektocht naar de kracht van organisaties. Men maakt gezamenlijk een voorstelling van toekomstmogelijkheden. Hier kan het helpen om te kijken op andere plekken waar positieve ervaringen zijn opgedaan met het hanteerbaar maken van vraagstukken en het realiseren van ambities. Een volgende stap is het formuleren van de eigen ambities en vaststellen van de eigen mogelijkheden om een vernieuwing mogelijk te maken. Daarna gaat het om het experimenteren met nieuwe mogelijkheden en het uitwisselen van de ervaringen met dit experimenteren.
- *Stagnaties onderkennen.* In elk ingrijpend vernieuwingsproces ontstaan spanningen tussen mensen uit de verschillende organisaties. Daaruit kunnen conflicten ontstaan over de wenselijke ambitie en te kiezen richting. Ook is het mogelijk dat het onderlinge vertrouwen afneemt, bijvoorbeeld omdat één van de partijen meer voordeel dreigt te behalen uit een vernieuwing dan de andere. Als de conflicten niet serieus worden genomen is de kans groot dat ze een blokkade gaan vormen voor verdere samenwerking, terwijl ze een bron van creativiteit in het zoeken naar nieuwe mogelijkheden kunnen zijn. Het onderkennen en onderzoeken van spanningen en conflicten is daarom essentieel in dit proces van innoveren. Een eerste stap is te onderzoeken welke meningsverschillen bestaan over de inhoudelijke koers van de vernieuwing, de onderlinge spelregels en de beelden die over en weer bestaan over het handelen van personen. Waar liggen de belangrijkste fixaties? Gaat het om de inhoud, de spelregels of de personen? Het expliciteren van verschillen en opnieuw bekrachtigen van overeenkomsten is vaak al voldoende om nieuwe doorbraken te maken en de samenwerking voort te zetten.
- *Context maken en betekenis zoeken.* Van het begin af samenwerken met alle betrokkenen maakt het mogelijk om voortgang te boeken. Denk niet alleen aan de samenwerkende organisaties, maar ook aan groepen uit hun omgeving, zoals klanten, bewoners, belangengroepen, afnemers, toeleveranciers, handelspartners en overheden. Mensen van buiten brengen nieuwe inzichten in, als het gaat om ambities voor de toekomst en de bijdragen die ieder daaraan kan leveren. Er is geen precies eindpunt te formuleren, maar het is wel mogelijk om gezamenlijke toekomstscenario's te schetsen en betekenisvolle activiteiten te benoemen. Het omzetten naar concrete gezamenlijke acties is een voorwaarde om vernieuwingen te realiseren.
- *Van elkaar leren.* Het is van belang om al experimenterend na te gaan welke voortgang er is, welke leerervaringen waardevol zijn om te delen en welke

nieuwe mogelijkheden en handelingsperspectieven hieruit ontstaan. Een effectief leerklimaat ontstaat als er rust, tijd en ruimte is om ervaringen uit te wisselen. Door gezamenlijk te reflecteren op eigen handelen, komen de onderliggende waarden en normen van de betrokkenen naar voren. Dat kan eraan bijdragen dat vooronderstellingen en werkelijkheidsbeelden onder druk komen te staan. Ze moeten opnieuw vormgegeven worden. Zo ontwikkelt zich nieuwe kennis en komt er ruimte om verder te experimenteren met nieuwe activiteiten.

Voorbeeld 2: Wijkopbouworganen

Vierentwintig wijkopbouworganen in Amsterdam worstelden enige tijd geleden met de vraag naar hun bestaansrecht. De wijkopbouworganen zijn na de Tweede Wereldoorlog door buurtbewoners opgericht om huizen en infrastructuur op te bouwen en de sociale cohesie terug te brengen. Ze bestaan uit vrijwilligers met een sterke relatie met buurtbewoners. Het centrale stadsbestuur stimuleerde de wijkopbouworganen en verstreekte ze financiële middelen. Ook na de wederopbouw blijft er een nauwe samenwerking bestaan.

Eind jaren '70 wordt een begin gemaakt met decentralisatie van het stadsbestuur naar stadsdelen en wordt de rol van de wijkopbouworganen onhelder. Stadsdelen zien, in een aantal gevallen, de wijkopbouworganen als niet-legitiem omdat de vrijwilligers niet door de burgers zijn gekozen. De wijkopbouworganen zien de politici als ondemocratisch, omdat ze geen contact hebben met en niet willen luisteren naar de stem van de bewoners. De stadsdelen nemen de wijkopbouworganen minder serieus en beginnen met afbouw van de financiering.

In hun zoektocht naar nieuwe toekomstmogelijkheden starten de wijkopbouworganen met het onbevangen kijken naar hun historie en hun activiteiten en bijdragen. Daaruit komt naar voren dat leefbaarheid, veiligheid, huisvesting, vervoer, milieuoverlast en multiculturele samenwerking de belangrijkste activiteitengebieden zijn. Uit het waardierend verkennen wordt de historische betekenis van de wijkopbouworganen helder en wordt duidelijk dat de wijkopbouworganen, beter dan de lokale politici, in staat zijn mensen bij elkaar te brengen. De leden van de wijkopbouworganen hervinden tijdens dit proces hun identiteit en trots. Ze formuleren gezamenlijk een visie op de toekomst: "Vanuit een directe democratie bijdragen aan leefbaarheid en veiligheid in buurten".

In het zoeken naar nieuwe mogelijkheden formuleren de gezamenlijke wijkopbouworganen enkele principes, die behulpzaam zijn om eigen beleid te formuleren en acties te ondernemen.

Door bijna alle wijkopbouworganen wordt een context gemaakt waarin vrijwilligers, buurtbewoners, stadsdeelraadsleden en mensen van professionele organisaties in de wijk samen nieuwe initiatieven ontplooien om de leefbaarheid en veiligheid in de wijk te versterken. Gedurende deze activiteiten groeit het vertrouwen in de onderlinge samenwerking met respect voor elkaars rol en positie.

In het zoekproces naar nieuwe mogelijkheden komt ook een aantal conflicten en stagnaties naar boven. Eén daarvan is de relatie tussen stadsdeelbesturen en de

wijkopbouworganen. Dit is in een aantal gevallen een verhouding van wederzijdse onderwaardering en miskennis. Het zichtbaar en bespreekbaar maken van deze fixaties leidt tot nieuwe definities over democratie waarin representatieve en directe democratie elkaar kunnen versterken.

Waarom het werkt: een kwestie van ruimte en verschil

Uit de voorbeelden van het Aidsfonds en de wijkopbouworganen komt een aantal zaken voren die de aanleiding kunnen zijn voor interorganisationeel innoveren. Van groot belang is het besef dat het niet langer kan zoals het nu gaat, en dat je op eigen kracht onvoldoende betekenis hebt om te blijven voortbestaan. De vraag naar het voortbestaan gaat samen met een niet direct te definiëren vraagstuk over wat er gaande is. Er is de ambitie en de wil om op zoek te gaan naar nieuwe toekomstmogelijkheden, samen met anderen.

Er zijn enkele werkzame bestanddelen te benoemen waaronder interorganisationeel innoveren succesvol is. Allereerst is er het besef dat een oplossing niet direct voor handen is en dat er ook geen ideale aanpak is om de toekomst te maken. Bewustzijn van eigen historie en nieuwsgierigheid naar wat er gaande is helpen om onbevangen op zoek te gaan naar nieuwe mogelijkheden. De combinatie van onbevangen waarnemen en waardierend verkennen geeft ruimte om zich een nieuwe toekomst te verbeelden en daarover in gesprek te gaan. In dit verkeningsproces is het zaak om conflicten en spanningen niet uit de weg te gaan. Het risico van een conflictmijdende en pragmatische houding is dat het juist de ontwikkeling van een sterke eigen identiteit belemmert en innovatieve kracht remt. Het onderzoeken van verschil en het verkennen van nieuwe mogelijkheden met andersdenkenden helpt om te ontsnappen aan oude denkwijzen en routines. Ambities en verbeeldingskracht zijn nodig voor vernieuwing, maar onvoldoende om innovaties ook werkelijk te realiseren. Uitproberen en durf om te experimenteren zijn noodzakelijk voor succes, evenals het bouwen van netwerken om kennis te delen en activiteiten te bundelen. Voortdurend kijken naar voortgang en het bespreken van leerervaringen geeft energie en draagt bij aan inzichten over succesvol vernieuwen.

Wanneer niet

Het bespreekbaar maken van toekomstmogelijkheden genereert veelal energie, maar kan ook bedreigend zijn voor betrokkenen. In de uitwerking van de toekomstmogelijkheden kunnen conflicten ontstaan. Als conflicten onoverbrugbaar zijn, is er onvoldoende basis voor interorganisationeel innoveren. Dit is ook het geval als er teveel bedreiging wordt ervaren, individuen te zeer een stereotype opvatting hebben over elkaar, er een sterke individuele antipathie bestaat tussen personen of het wantrouwen te groot is tussen betrokken partijen.

Epiloog

Over de grenzen van de organisatie heen innoveren en leren is boeiend, omdat je samenwerkt met mensen uit diverse organisaties en met diverse achtergronden. Het is ook fascinerend omdat je nieuwe omgevingen verkent. Het is spannend omdat er sprake is van onzekerheid en omdat er spanningen ontstaan. Interorganisatieel innoveren en leren is aantrekkelijk omdat je fascinerende vraagstukken ontrafelt en nieuwe mogelijkheden zichtbaar maakt. Het is stimulerend omdat de situatie zo onduidelijk is dat je gewoon kan beginnen met experimenteren en daarin kan samenwerken met anderen. Het is lastig omdat je nooit vooraf weet waartoe het leidt. Het is risicovol omdat je relaties op het spel zet. Het is soms beklemmend omdat je eigen opvattingen onder druk kunnen komen te staan en bestaande routines niet meer werken. Maar bovenal is het leerzaam, juist door te experimenteren en door met anderen een nog onbekende wereld te betreden en het avontuur aan te gaan. "Art is an adventure into the unknown world, which can only be explored by those willing to take the risks" (Barnett Newman, 1943).

Meer informatie

www.aidsfonds.nl
www.sioo.nl

Over het creëren van interorganisatiele leeromgevingen voor innovatie:

Boonstra, J.J. (2000). *Lopen over water. Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. Amsterdam: Vossiuspers

Boonstra, J.J. (2004). Dynamics of organizational change and learning: An introduction. In: J.J. Boonstra (ed.) *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley

Gustavsen, B. (1992). *Dialogue and development. Theory of communication, action research and the restructuring of working life*. Assen: Van Gorcum.

Innovatienetwerk Groende Ruimte Agrocluster (2004). *Leren over grensverleggend vernieuwen*. Den Haag: Innovatienetwerk, rapport nr. 04.02.082

Smid, G. & Beckett, R. (2004). Learning and sustainable change: designing learning spaces. In: J.J. Boonstra (ed.) *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley

Weisbord, M.R. (1992). *Discovering common ground*. San Francisco: Berrett-Koehler

Wierdsma, A. (2004). Beyond implementation: Co-creation in change and development. In: J.J. Boonstra (ed.) *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley

Over onbevangen en waarderend verkennen:

Erlanson, D.E. (1993). *Doing Naturalistic Inquiry: a guide to methods*. London, UK: Sage

Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. London, UK: Sage

Reason, P. and Bradbury, H. (2001). Inquiry and Participation in Search of a World Worthy of Human Aspiration. In: P. Reason & H. Bradbury.(eds.) *Handbook of Action Research*. London: Sage

Ludema, J.D., Cooperrider, D.L. & Barrett, F.J. (2001). Appreciative Inquiry: the Power of the Unconditional Positive Question. In: P. Reason & H. Bradbury (eds.) *Handbook of Action Research*. London: Sage